

DÉCEMBRE 2015

# La Revue

N°03

des conditions  
de travail

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL :  
NÉGOCIER LE TRAVAIL POUR LE  
TRANSFORMER, ENJEUX ET PERSPECTIVES  
D'UNE INNOVATION SOCIALE

PREMIÈRE PARTIE

Cécile Adam  
Yves Baunay  
Jean-Yves Bonnefond  
Vincent Bottazzi  
Marie-Stéphane Bracq  
Nada Chaar  
Florence Chappert  
Olivier Cléach  
Yves Clot  
Jean-Luc Collin  
Emmanuel Couvreur  
Valérie Deruelle

Elisabeth Dewanckel  
Mélanie Dufour-Poirier  
Diane Gabrielle-  
Tremblay  
Maria Ianeva  
Hélène Jeannin  
Fedwa Jebli  
Michel Lallement  
Catherine Le Capitaine  
Marc Loriol  
Olivier Mériaux  
Jean-Luc Metzger

Estelle Michinov  
Michel Parlier  
Julien Pelletier  
Hélène Plassoux  
Thierry Rousseau  
Laurent Riche  
Michel Sailly  
Béatrice Sarazin  
Philippe Sarnin  
Margaux Vignet

Anact Aract

LE RÉSEAU

DÉCEMBRE 2015

N° 03

# La Revue

des conditions  
de travail

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL :  
NÉGOCIER LE TRAVAIL  
POUR LE TRANSFORMER,  
ENJEUX ET PERSPECTIVES  
D'UNE INNOVATION SOCIALE

PREMIÈRE PARTIE

---

**D**estinée à un public de chercheurs, de praticiens et de consultants, cette nouvelle revue ambitionne d'approfondir et de renouveler le regard porté sur les évolutions du travail.

*La Revue des conditions de travail* propose de cheminer sur deux voies :

- La première empruntera le très riche matériau issu des expérimentations menées par le réseau Anact-Aract (notamment dans les PME) et des consultants en entreprises, comme autant d'expériences originales de conduite concertée du changement.
- La seconde prendra appui sur des contributions scientifiques issues des nombreuses disciplines convoquées par le travail et les conditions de son exercice.

Le pari de *La Revue des conditions de travail* est de faire discuter les intérêts singuliers avec les problématiques générales, les acquis théoriques avec les connaissances issues de la pratique... Face à la dispersion des savoirs, mais aussi devant la nécessité d'en créer de nouveaux, la rencontre de ces deux voies est seule à même de dépasser la déploration des dysfonctionnements et de proposer des pistes d'amélioration légitimes et pertinentes.

*La Revue des conditions de travail* s'adressera deux fois par an à une large communauté de chercheurs, praticiens et intervenants engagés dans la compréhension des enjeux et des modes d'action associés à la transformation du travail.

Pour cela, la Revue se veut :

- Un **creuset** alimenté par les travaux de capitalisation issus de l'expérimentation du réseau Anact-Aract, les études, mais aussi par des productions – enquêtes, travaux de chercheurs et de consultants – de différents milieux.
- Un **incubateur d'idées** propice à la controverse et à la mise en débat.
- Un **espace pluridisciplinaire** et **interinstitutionnel**, nourri par des apports issus de la psychologie du travail, la sociologie, les sciences de gestion, l'ergonomie, etc.

L'objectif ultime de *La Revue des conditions de travail* consiste à proposer des pistes de réflexion sur ce qui, aujourd'hui, conditionne la qualité du travail et de son environnement. En effet, le travail est traversé par de nombreuses controverses sur son devenir et son organisation. Ces controverses sont structurantes. Il est important d'en faire état pour s'approcher au plus près des réalités de terrain et examiner comment les acteurs s'emparent des questions du travail et élaborent des solutions satisfaisantes. L'enjeu est d'importance, tant pour l'avenir des entreprises que pour les conditions de travail des salariés.

---

**Nota :** Le contenu des articles et les propos relatés n'engagent que la seule responsabilité de leurs auteurs.

# SOMMAIRE

## {avant-propos et présentation du numéro}

---

- 6 **QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL :**  
NÉGOCIER LE TRAVAIL POUR LE TRANSFORMER,  
ENJEUX ET PERSPECTIVES D'UNE INNOVATION SOCIALE  
Olivier Mériaux et Thierry Rousseau

## {controverses et discussions}

---

- 16 **LA QVT :**  
UNE VOIE POUR INNOVER  
par Julien Pelletier
- 25 **LES DIMENSIONS COLLECTIVES  
DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL**  
par Marc Lorient
- 33 **LA QVT AU QUÉBEC :**  
ENJEUX, ATTENTES ET RÉALITÉS ORGANISATIONNELLES  
par Fedwa Jebli et Diane-Gabrielle Tremblay

## {entretien}

---

- 45 **QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL  
/QUALITÉ DU TRAVAIL**  
Un débat entre Michel Lallement et Yves Clot  
(entretien réalisé par Béatrice Sarazin et Thierry  
Rousseau)

## {problématiques d'enquêtes}

---

- 1 - **Espaces de discussion et négociation sociale**
- 56 **LA QVT AU CŒUR DE LA  
NÉGOCIATION COLLECTIVE :**  
L'EXEMPLE D'ORANGE  
par Hélène Jeannin et Laurent Riche
- 66 **UNE EXPÉRIENCE D'AMÉLIORATION  
DE LA QUALITÉ DU TRAVAIL  
À RENAULT-FLINS**  
par Jean-Yves Bonnefond
- 74 **DES ESPACES DE DISCUSSION  
AU SERVICE DE LA CAPACITÉ D'ACTION  
DES SALARIÉS ET DE LA PERFORMANCE**  
par Vincent Bottazzi, Jean-Luc Collin, Michel Saille  
et Emmanuel Couveur

- 83 **LA QVT : ALIMENT OU PRODUIT DE LA CONTROVERSE AU SEIN DU COLLECTIF DE TRAVAIL ?**  
 UNE RECHERCHE-ACTION MENÉE DANS UN LYCÉE PARISIEN  
 par Yves Baunay et Nada Chaar
- 91 **VERS UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DES OBSERVATOIRES DE LA QVT ?**  
 BILAN ET PERSPECTIVE DE DISPOSITIFS INNOVANTS MAIS FRAGILES  
 par Béatrice Sarazin
- 101 **LES DÉLÉGUÉS SOCIAUX AU QUÉBEC : L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEAU RÔLE POUR L'ACTEUR SYNDICAL**  
 par Mélanie Dufour-Poirier et Catherine Le Capitaine

## 2 - Égalité professionnelle

- 109 **INÉGALITÉS HOMMES/FEMMES DANS L'ACCÈS À LA QVT**  
 UNE EXPLICATION DES DIFFÉRENCES DANS LES TAUX D'ABSENTÉISME  
 par Margaux Vignet, Florence Chappert et Philippe Sarnin
- 118 **BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL DES FEMMES DIRIGEANTES :**  
 ENQUÊTE AUPRÈS DE FEMMES DIRIGEANTES DE LA RÉGION BRETAGNE  
 par Marie-Stéphane Bracq et Estelle Michinov
- 127 **LES CLUSTERS ÉGALITÉ :**  
 UNE DÉMARCHE INNOVANTE EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ET DE LA QVT  
 par Elisabeth Dewanckel et Hélène Plassoux

## 3 - Les espaces de travail

- 135 **TIERS LIEUX : UN MODÈLE POUR LA QVT ?**  
 par Olivier Cléach, Valérie Deruelle et Jean-Luc Metzger
- 143 **TRANSFORMER LE TRAVAIL DANS LE CADRE D'UN PROJET D'AMÉNAGEMENT DE BUREAU : OPPORTUNITÉ OU CONTRAINTE POUR AMÉLIORER LA QVT ?**  
 par Maria Ianeva et Cécile Adam

### {recension d'ouvrages}

- 153 **LE MANAGEMENT DÉSINCARNÉ**  
 Enquête sur les nouveaux cadres du travail,  
 Anne-Marie Dujarier,  
 La découverte  
 par Thierry Rousseau
- 159 **LES RISQUES DU TRAVAIL. POUR NE PAS PERDRE SA VIE À LA GAGNER**  
 Sous la direction de Annie Thébaud-Mony,  
 Philipppes Davezies, Laurent Vogel et Serge Volkoff,  
 La découverte  
 par Michel Parlier

# QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL :

{ **avant-propos** }

négocier le travail pour le transformer, enjeux et perspectives  
d'une innovation sociale

## PREMIÈRE PARTIE

### Olivier Mériaux

Directeur technique et scientifique - Anact

### Thierry Rousseau

Rédacteur en chef de *La Revue des conditions de travail*

---

La *qualité de vie au travail* (QVT) est une notion qui ne se laisse pas aisément saisir. Dans une acception qui n'est pas la nôtre, la qualité de vie au travail se confond avec d'autres notions comme le bien-être et la satisfaction au travail. Dans cette perspective, la QVT viendrait apporter au salarié, le plus souvent de l'extérieur, et pour que celui-ci se sente au mieux dans son environnement, des améliorations qui peuvent être considérées comme périphériques au travail (des crèches, des salles de sports, des ambiances agréables, etc.). Il n'est certes pas choquant de développer ces aspects relativement extérieurs au travail ni de nier ce qu'ils peuvent apporter à la vie de l'entreprise et aux salariés. Mais à s'y limiter, le risque est grand de passer à côté des déterminants fondamentaux de la QVT à l'origine de cet appel à proposition. De ce point de vue, le contenu de ce numéro 3 de la Revue (qui sera suivi d'un numéro 4 portant aussi sur la QVT et mis en ligne en mars 2016) voulait prendre les choses à bras-le-corps en faisant du travail, de son organisation et de sa transformation, par les acteurs de l'entreprise eux-mêmes, le point central d'une réflexion autour de la qualité de vie au travail. Certes, ce(s) numéro(s) ne vise(ent) pas à proposer un bilan de l'impact de la QVT aujourd'hui. Plus modestement, il s'agit de présenter un aperçu de quelques initiatives visant à améliorer la qualité de vie au travail, de confronter les ambitions et les réalisations et surtout de rendre compte des controverses entre chercheurs, consultants, syndicalistes et responsables d'entreprises que cette démarche suscite.

#### **Travail et performance : un pivot essentiel pour la QVT ?**

Le point saillant de la QVT implique certainement un renouvellement du regard sur les conditions qui permettent la performance en entreprise. Il n'est plus question d'opposer la performance et la préservation de la santé mais de mieux articuler ces deux dimensions<sup>1</sup>. De nombreux articles témoignent de cette évolution et certaines expressions comme la « performance dialogique » (Yves Clot) sont utilisées dans un sens particulièrement intéressant pour la QVT. Dans cette conception, il ne s'agit plus, dans l'action de prévention et d'amélioration des conditions de travail, de « préserver » la santé contre les risques que lui feraient courir la performance et même l'intensité de l'activité. C'est au contraire dans un travail reconnu comme engageant la subjectivité que la santé individuelle peut

s'épanouir et être mise au bénéfice de l'entreprise. De ce point de vue, la plupart des articles qui suivent traitent des questions de performance à des degrés divers en rompant avec l'idée d'une certaine fatalité associée à la représentation du travail dans le pacte fordiste<sup>2</sup>. C'est aussi par un travail collectif que cette performance peut être acquise et non plus simplement par des prescriptions qui émanent de centres directeurs lointains et ruisselleraient naturellement vers les lieux où s'effectuent le service et la production. C'est en tout cas une dimension prépondérante de la QVT explorée dans plusieurs articles de ce numéro de la *Revue des conditions de travail*.

### **Un accord « hors-normes » : soutenir le dialogue social et professionnel**

Un autre élément important relevé par de nombreux articles concerne le caractère processuel de la QVT. Celle-ci relève avant tout du discours de la méthode et ne représente pas un champ défini à l'avance et circonscrit une fois pour toutes. Dans cette perspective, une nouvelle façon d'aborder le dialogue social et professionnel se dégage. Cet élément était déjà contenu dans l'ANI QVT de juin 2013 : avec celui-ci, l'objectif ne consiste pas tant à négocier de nouvelles contreparties qu'à mettre au centre du dialogue le travail et son organisation. Il s'agit ainsi de « localiser » au plus près des situations concrètes la négociation sociale et le débat entre les acteurs, sans préjuger des objets et des moyens d'y parvenir. Dans ce mouvement, les notions d'espace de discussion et d'expérimentations sont importantes. Il s'agit de résoudre des problèmes concrets là où les mécanismes traditionnels d'information/consultation pouvaient s'avérer insuffisants, voire une source de blocages. Le dialogue professionnel est alors au centre des débats avec l'activité pratique comme perspective. La QVT répond ainsi à la fois à un besoin général de transformation du travail et à des projets d'entreprise locaux.

### **Poser le problème : quelles controverses pour la QVT ?**

La QVT n'est pas tout à fait une innovation récente dans l'horizon socio-professionnel. L'article de **Julien Pelletier** retrace l'origine de cette notion en examinant un vaste pan de la littérature organisationnelle consacrée au sujet. La filiation anglo-saxonne du concept ne fait pas de doute. Très rapidement, confrontés à la diffusion du taylorisme, différents chercheurs et intervenants ont tenté de penser les conditions d'un dépassement de ce modèle en articulant mieux les besoins d'efficacité avec l'amélioration du bien-être au travail des salariés. Les travaux classiques de l'école des relations humaines et ceux du Tavistock Institute sont ici rappelés pour montrer les origines anciennes de la QVT (les années 50 et 60). En France, la notion est restée plus discrète et ne connaît vraiment son essor que depuis quelques années avec l'Accord national interprofessionnel (ANI) de 2013. La plasticité de la notion peut expliquer sa faible diffusion jusqu'à tout récemment. Mais l'auteur souligne une autre raison qui peut être avancée. Une conception répandue mais appauvrie de la QVT pourrait empêcher de voir que l'ambition portée par l'ANI vise à frayer un nouveau compromis socio-productif – pour répondre aux réorganisations incessantes dont les entreprises sont l'objet – et consiste à mettre les conditions concrètes dans lesquelles les salariés exercent leur travail au centre de l'agenda stratégique et managérial des entreprises. La QVT est ainsi une façon de réinvestir la question du travail et de ses transformations dans un contexte où les enjeux de l'emploi pourraient la faire oublier. La question est ainsi celle de la convergence entre la promotion de la santé et l'engagement des salariés dans l'entreprise au service de la performance et de l'efficacité de celle-ci. Il est rappelé ici à quel point ces deux dimensions du problème – santé et performance – ne doivent pas être considérées comme antinomiques mais rassemblées pour être pensées ensemble. De ce point de vue, la QVT est-elle susceptible d'introduire une véritable rupture et une bifurcation inédite dans la recomposition du rapport salarial à la française ? C'est en tout cas la question qui est soulevée dans cet article.

Les réflexions concernant la QVT dépassent de loin le seul cas français. Même si l'objectif de la Revue ne consistait pas à proposer une comparaison internationale, l'expérience québécoise de la QVT est analysée par l'article de **Fedwa Jebli** et **Diane Gabrielle-Tremblay** à partir d'une recherche empirique et en se demandant comment, dans ce contexte, les entreprises mobilisent la QVT. D'emblée, les auteurs remarquent que les frontières de cette notion sont difficiles à tracer. De plus, son recours semble moins usité récemment que dans les années 80. Le concept de *qualité de l'emploi* semble prendre un avantage dans les débats québécois et canadiens. L'analyse empirique menée par les auteurs – à partir d'une analyse de contenu des sites web de grandes entreprises et d'entretiens semi-directifs réalisés dans 30 d'entre-elles – confirme cependant le fort accent mis sur l'emploi, presque au détriment du travail et de ses modalités d'organisation. L'enquête a été menée auprès de responsables d'entreprise. Le portrait qui s'en dégage confirme la malléabilité du concept de QVT. D'autres recherches seraient nécessaires pour détailler et préciser le sens des comparaisons entre la France et le Québec.

La relation de la QVT avec le travail, son organisation et les modalités de sa mise en mouvement constitue un axe important des contributions proposées dans la Revue. Les articles de **Marc Loriol** et le débat entre **Michel Lallement** et **Yves Clot** montrent éloquentement comment la QVT reste un champ controversé et ouvert au débat social.

Marc Loriol souligne ainsi l'ancrage forcément local d'une bonne qualité de vie au travail. Il ne suffit pas de proclamer que l'on fait de la QVT pour le faire effectivement. La question ne relève pas seulement d'un accord contractuel entre les acteurs sociaux ou de la diffusion d'un bon modèle d'organisation. Des conditions précises doivent être réunies pour conférer à l'action locale toute son importance. La démonstration de cet axiome repose sur l'observation des contrôles routiers par la police. Arrêter des voitures sur la voie publique peut être une activité routinière et répétitive, dévalorisée et dévalorisante pour ceux qui l'effectuent. Pourtant, l'observation montre qu'il y a plusieurs façons de le faire. Comment « redonner un sens positif à ce travail » ? L'atteinte du « chiffre » et des indicateurs de résultats est de peu d'importance pour valoriser l'action (cette politique peut même déstabiliser les « brigades les plus fragiles »). Les ressorts de celle-ci sont à la fois plus prosaïques et concrets. Le sens donné à l'action par le collectif de travail, pour qualifier l'activité, en faire une narration fondée sur l'expérience, par la remémoration des événements vécus (les accidents évités, l'utilité du contrôle pour la sécurité, etc.), est fondamental pour expliquer la constitution d'une dynamique groupale cohérente. La question de l'humour au travail est également abordée par Marc Loriol. Il en souligne le caractère ambigu : révélateur des formes de vie collective, marquant des capacités d'actions collectives mais aussi objet de manipulations pour « gamifier » l'activité et permettre la mobilisation des salariés autour des objectifs définis par le management.

Les précautions d'**Yves Clot** à l'égard des dérives potentielles de la QVT sont encore plus explicites dans le débat qu'il mène avec **Michel Lallement**. Le premier souligne que la QVT « est exposée aux risques de l'obsolescence programmée » et que celle-ci, en l'absence d'une véritable fondation normative, pourrait ne pas toujours favoriser une discussion autour de l'importance de la qualité du travail pour la performance de l'entreprise et la santé des personnes. Il ne s'agit certainement pas d'opposer ces deux dimensions. Yves Clot reconnaît l'absence criante dans le débat social des questions de travail et d'organisation. Pourtant, ce n'est pas qu'une question réservée aux univers organisationnels. La qualité du travail concerne la société dans son ensemble. Mais aujourd'hui, aucun « conflit de critères » n'est vraiment organisé et soutenu dans l'entreprise. Cette situation « dévitalise » la vie politique elle-même et conduit les acteurs à prendre des décisions problématiques (Yves Clot évoque l'exemple récent des logiciels truqués dans les moteurs de voitures). Pourtant, l'expression des conflits

et leur institutionnalisation dans des formes de débats reconnues et officielles pourraient permettre de garder le « travail vivant » et ouvert à une plus grande réflexivité : « Nous avons besoin d'une entreprise délibérée », comme le souligne Yves Clot. La notion avancée par Yves Clot de « performance dialogique » résume cette possibilité : il s'agit d'instituer de façon systématique des « conflits de critères » entre salariés et avec la ligne hiérarchique autour de la qualité du travail. L'enjeu central ne consiste alors pas à protéger la « santé » de la performance mais à construire la santé par l'engagement actif des personnes pour transformer leur milieu de travail et agir dans celui-ci. En fait, la santé est surtout attaquée par une « performance gâchée », par des efforts inutiles et un travail « empoisonné » qui ne fait l'objet d'aucune délibération collective. De ce point de vue, la démonstration d'Yves Clot est convaincante et il montre que le débat autour de la qualité du travail et des produits demeure fondamental pour démocratiser l'entreprise.

Pour Michel Lallement, la QVT s'inscrit également dans la recherche d'une meilleure visibilité des questions du travail. Longtemps obnubilé par l'emploi, le débat public cherche ainsi de façon encore partielle à remettre le travail au centre de la controverse. Et puis, ces deux dimensions – travail et emploi – ne peuvent être pensées séparément sans appauvrir la discussion. La précarité de l'emploi a un impact direct sur les manques dans la qualité du travail, « ainsi que sur celle des produits et des services ». À l'instar d'Yves Clot, Michel Lallement considère que le débat sur ces questions excède de loin les seules frontières de l'entreprise pour déboucher vers des questions plus larges, socio-politiques et environnementales. Il développe cependant une approche sociologique du travail en considérant celui-ci comme un rapport social. Ils se rejoignent toutefois autour de la nécessité d'institutionnaliser les « conflits de critères », inhérents à toute activité. Le modèle évoqué est alors celui de la régulation sociale que l'on retrouve chez Jean-Daniel Reynaud (1989). Dans ce sens, le statut du débat sur l'autonomie au travail doit être précisé. Il ne s'agit pas de promouvoir seulement l'autonomie individuelle, fondée sur la transgression des règles ou sur l'appel managérial à se dépasser (dans des organisations se déclarant post-tayloriennes) mais de reconnaître la valeur « instituante » de la prise de parole et de la discussion sur le travail. Et de ce point de vue, un débat sur la qualité du travail, à partir de l'ANI de 2013, peut contribuer à faire progresser cet impératif si les discussions enclenchées à l'échelon local le permettent et traduisent cet objectif.

### Espace de discussion et négociation sociale

L'article d'**Hélène Jeannin** et de **Laurent Riche** illustre la situation d'une QVT qui se cherche et qui ne trouve pas encore une dénomination explicite alors que la négociation sociale, dans une grande entreprise (Orange), tend vers cet objectif. À la suite d'une crise sociale importante dans les années 2000, l'entreprise étudiée s'engage dans un travail de concertation qui débouche sur la signature de nombreux accords (stress/RPS ; équilibre vie privée/vie professionnelle, mobilité, etc.). Selon ces deux auteurs, les objets de la négociation évoluent, dans un contexte entrepreneurial de plus en plus complexe et mouvant (numérisation, émergence de nouveaux métiers, etc.). Les objets traditionnels de la négociation – fondés sur l'extériorité de l'échange salarial avec ce qui produit concrètement la performance, cette dernière étant l'apanage de l'employeur – se transforment pour intégrer la gestion du changement au risque de placer les négociateurs syndicaux en porte-à-faux dans leur rôle de défense des intérêts du personnel. On le voit, la QVT redistribue les rôles et n'en finit pas de poser des dilemmes aux acteurs sociaux.

D'autres contributions témoignent de l'importance mais aussi des difficultés auxquelles font face les représentants du personnel dans le suivi et la mise en œuvre de la QVT. C'est le cas des contributions respectives d'**Yves Baunay** et de **Nada Chaar**, à partir d'une recherche-action menée dans un lycée parisien, de **Mélanie Dufour-Poirier** et **Catherine Le Capitaine**, à propos des délégués sociaux au Québec, de quatre auteurs syndicalistes à la CFDT – **Vincent Bottazzi**, **Jean-Luc Collin**, **Michel Saily** et **Emmanuel Couvreur** - qui font état de deux expérimentations d'espaces de discussion dans des usines françaises. La recherche-action dans le lycée parisien interroge les pratiques des sections syndicales locales.

La section syndicale tente ici d'animer la vie collective de l'établissement en provoquant un débat autour du travail et des critères d'évaluation de celui-ci. Les controverses sont nombreuses et portent tant sur des questions pratiques – comment évaluer l'efficacité des dispositifs pédagogiques – que sur des questions éthiques et normatives qui traversent le champ de l'institution scolaire (transmission versus pédagogie). Bien que fragile, cet espace de discussion permet aux individus de confronter leurs représentations sur l'activité. Ils en retirent un bénéfice immédiat, et une certaine « euphorie collective » a pu être observée. Pour la section syndicale, à côté de son rôle traditionnel de défense des intérêts collectifs, cet espace permet une meilleure expression des points de vue individuels favorisant ainsi leur articulation dans l'action collective.

Le rôle des délégués sociaux (DS) au Québec pourrait être considéré comme éloigné des caractéristiques de la QVT. Celui-ci ne concerne pas directement les négociations entourant les relations de travail mais l'amélioration de la qualité de vie des salariés. Or de plus en plus, comme le constatent Mélanie Dufour-Poirier et Catherine Le Capitaine dans leur article, le travail déborde en permanence et sollicite l'intervention du délégué social. Celui-ci est mandaté et formé par la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ), la plus importante centrale syndicale au Québec. Il y a actuellement plus de 2 500 DS dans l'ensemble du territoire exerçant un rôle de soutien auprès des salariés, tant pour des problèmes personnels que professionnels. Le DS devient souvent un interlocuteur entre la direction et les salariés, renouvelant ainsi les rôles du syndicalisme au bénéfice de l'amélioration de la QVT.

L'article des intervenants de la CFDT (Vincent Bottazzi et al.) fait également état d'un renouvellement des pratiques syndicales. Prenant appui sur ce que permet l'ANI de 2013, la Fédération générale des mines et de la métallurgie a proposé à plusieurs entreprises de mener des expérimentations autour de la mise en place d'espaces de discussion du travail. Leur article relate ces expérimentations dans deux entreprises volontaires : Renault Flins et une fonderie à Sedan (AFS). Dans le cas de Flins, l'intervention s'est faite à l'aide de l'équipe du Cnam coordonnée par Yves Clot et Yves Bonnefond. Les auteurs remarquent qu'il a fallu convaincre autant les sections syndicales que les employeurs pour développer ces actions. Il est vrai que cette initiative, de la part d'une fédération syndicale, rompt avec les pratiques syndicales habituelles.

L'article de **Jean-Yves Bonnefond** reprend de façon systématique l'expérience menée à Flins. Pour celui-ci, la question doit être abordée à partir de la notion de « qualité du travail » et du « travail bien fait » comme moteur de l'action individuelle et collective. La « dispute professionnelle » entre pairs et avec la hiérarchie occupe une place centrale dans ce dispositif d'intervention. À Flins, celui-ci repose sur trois institutions : 1) les unités élémentaires de travail (UET), 2) un comité local réunissant les organisations syndicales, la direction et le management, la DRH, le service de santé au travail, les intervenants Cnam et des opérateurs, et 3) un comité de suivi national paritaire. L'enjeu consistait à discuter du travail, à confronter des points de vue sur l'action, afin de décider collectivement des améliorations concrètes à apporter aux méthodes de travail. Les discussions circulent dans l'ensemble des trois

institutions, la parole des opérateurs ne restant pas confinée dans les seules UET. Il est aussi décidé de créer une fonction d'opérateur référent, élu par les pairs, afin de faire vivre ce projet au-delà de la présence des intervenants du Cnam. En fait, il ne s'agit pas de lancer une « simple mise en discussion du travail », comme le précise Yves Bonnefond en conclusion de son article : plus fondamentalement, il s'agit d'ancrer les capacités d'action des opérateurs dans des dispositifs conçus pour prendre des décisions à partir des réalités opérationnelles et par les principaux intéressés (les opérateurs). C'est la condition pour développer un pouvoir d'agir individuel et collectif sur le travail et son organisation.

La question des institutions de la QVT se retrouve également dans l'article de **Béatrice Sarazin** consacré aux observatoires que différentes entreprises ont mis sur pied pour tenter de faire vivre la QVT. Trois expériences d'observatoires sont relatées dans des grandes entreprises : EDF, la SNCF et le Crédit Agricole. Ces expériences sont évidemment différentes mais toutes expriment la détermination de leurs participants d'inventer des mécanismes originaux pour discuter du travail et de ses modalités d'organisation. Ces observatoires se sont développés souvent en écho à la crise des RPS dans les années 2000 et à la volonté affichée de dépasser certaines des difficultés liées au dialogue social institutionnalisé. L'enjeu consistait à parler plus directement du travail en mettant en suspens les oppositions habituelles entre les directions et les organisations syndicales. De nombreuses expérimentations ont pu être menées pour traiter d'enjeux locaux de travail. Mais le statut un peu particulier des observatoires – paritaires mais indépendants des instances existantes – ne garantit pas pour autant leur avenir. Un certain essoufflement semble se faire jour. Dès lors, la question de la pérennité de ces institutions et du renouvellement de leurs modes de fonctionnement se pose avec acuité.

### Égalité professionnelle

L'action en faveur de l'égalité professionnelle occupe une place importante dans l'ANI de 2013. Dans ce numéro de la Revue, trois articles font état de la lutte en faveur de l'égalité professionnelle. Celui de **Margaux Vignet, Florence Chappert et Philippe Sarnin** se penche sur les différences de taux d'absentéisme entre hommes et femmes dans une entreprise de logistique. **Marie-Stéphane Bracq et Estelle Michinov** font état d'une recherche quantitative auprès des femmes dirigeantes en Bretagne. **Élisabeth Dewanckel et Hélène Plassoux** relatent une expérience de déploiement d'un cluster égalité, en Bretagne également.

Beaucoup d'entreprises connaissent un écart entre les taux d'absentéisme des hommes et des femmes. L'absentéisme des femmes est généralement plus élevé même en excluant du calcul de celui-ci les absences pour raisons de maternité. Les situations professionnelles sont-elles responsables de cet écart ? Tel est le point de départ de la réflexion de l'article de Margaux Vignet et al. Le questionnement se veut toutefois plus précis et interroge les conditions d'accès à la QVT des hommes et des femmes. Dans l'entreprise étudiée, l'égalité professionnelle est sous-tendue par des règles qui valent pour toutes et tous (ancienneté, salaires, etc.). Pourtant, la féminisation des métiers, massive ces dernières années, ne s'est pas accompagnée de mesures d'adaptations spécifiques. Du fait de leur faible ancienneté, les femmes se retrouvent ainsi dans des situations de travail plus problématiques (tournées plus longues, colis plus lourds à porter, etc.). Il en est de même pour les instruments de travail qui sont calibrés pour un homme « moyen » et qui peuvent exiger, pour les femmes, un surcroît d'efforts et un peu plus de pénibilité. La question de la justice organisationnelle est alors évoquée : des règles trop universalistes, appliquées de façon uniforme, provoquent une inégalité d'accès à la QVT. Les femmes bénéficient alors d'un traitement de défaveur qui explique en partie le sur-absentéisme dont elles sont l'objet.

Un peu à l'inverse de ce cas, l'article de Marie-Stéphane Bracq et d'Estelle Michinov montre comment la QVT conditionne le bien-être des femmes dirigeantes et facilite l'articulation entre le travail et la vie extra-professionnelle. Cette démonstration est menée à partir d'une analyse statistique d'un échantillon de femmes dirigeantes en Bretagne. Des corrélations montrent ainsi que plus la satisfaction au travail est importante – grâce au soutien social et l'accès à des ressources organisationnelles – mieux les dirigeantes peuvent concilier les contraintes horaires et les responsabilités professionnelles. Il y aurait donc un lien positif entre la QVT et la promotion de l'égalité professionnelle. Ce résultat milite en faveur du développement de la QVT pour lutter contre les inégalités professionnelles hommes-femmes, notamment dans le cas de l'accès des femmes à des postes de direction.

L'article d'Élisabeth Dewanckel et d'Hélène Plassoux fait état d'une démarche innovante en faveur de l'égalité professionnelle et de la promotion de la QVT. Il s'agit de Clusters sociaux qui incluent dans leur déploiement des espaces de discussion dans deux entreprises de la région, plus particulièrement analysées ici. Les deux auteurs relatent et décrivent cette expérience. Elles montrent comment ces espaces de discussion traitent du travail et des difficultés concrètes rencontrées par les acteurs de l'entreprise. Une fois lancés, ces espaces de discussion peuvent déboucher sur des diagnostics partagés et des plans d'action construits en commun. Différentes méthodes de traitement des données démographiques sont également mobilisées pour aider ces entreprises à dresser un portrait de leur situation. Il est ensuite plus facile pour celles-ci de promouvoir des actions en faveur de l'égalité professionnelle.

### Les espaces de travail

Les deux derniers articles de ce numéro de la Revue traitent de la question des espaces de travail. Le premier, l'article d'Olivier Cléach, de Valérie Deruelle et Jean-Luc Metzger s'intéresse à la notion de tiers lieux. Le second, celui de Maria Ianeva et de Cécile Adam relate une expérience participative d'aménagement des bureaux. Dans l'un et l'autre cas, il en ressort que l'espace et la façon de l'aménager conditionnent certainement la QVT.

L'article d'Olivier Cléach et al. porte une interrogation qui ne manquera pas d'être soulevée dans les années qui viennent : les tiers lieux sont-ils un modèle pour la QVT ? Les tiers lieux (les espaces de *coworking*, les *Fabs Labs*, les *hackerspaces*, etc.) représentent des espaces affranchis des pesanteurs de l'organisation hiérarchique traditionnelle. L'autonomie y est la règle et la fluidité détermine les échanges entre les participants. Les auteurs nous disent que ce modèle entretient des affinités avec le modèle de la QVT. Au vu des observations encore rares de situations empiriques, cette relation ne semble pas aller de soi. Les tiers lieux sont aussi des lieux où s'exprime une certaine « fatigue » des auto-entrepreneurs. Ces statuts d'emplois individualisés connaissent des rythmes de travail élevés, une plus grande difficulté à concilier les activités professionnelles avec le temps familial. Il faut davantage à ces salariés qu'aux autres dissimuler leurs émotions au travail, et l'insécurité est largement présente chez ceux-ci. Ce statut n'est pas enviable en soi et la généralisation de ces tiers lieux n'est pas nécessairement synonyme d'une qualité de vie au travail bien assumée. De ce point de vue, la conclusion des auteurs vaut avertissement : les processus à l'œuvre actuellement à travers la dissolution des repères habituels – salariat, organisation, entreprise avec bâtiments et services fonctionnels – pourraient déboucher sur une plus grande précarisation des individus au travail et le renforcement des contraintes pesant sur ceux-ci.

Les aménagements des espaces de travail ne sont pas toujours aussi radicaux dans leurs conséquences que ceux portés par les tiers lieux. Il est même possible, en cas de réaménagements, de faire

appel aux utilisateurs pour mieux concevoir l'espace qu'ils occuperont. C'est le sens du propos de Maria Ianeva et de Cécile Adam dans leur article consacré à deux expériences d'aménagement de sites tertiaires. Là aussi, l'objectif est de décroquer l'espace et de faciliter les échanges. Dans les deux cas, un travail de « conception participative » a été développé entre les architectes, les managers et les salariés, futurs utilisateurs des bureaux. L'observation de ces moments de co-conception montre que ceux-ci ne sont pas évidents et qu'il faut prévoir du temps et des efforts organisationnels pour les déployer. Pour les salariés, il reste difficile de ne pas concevoir l'espace comme un *territoire* à s'approprier et à occuper alors que les projets se fondent sur des logiques souples d'aménagement que l'on pourrait qualifier de *déterritorialisées*. La réduction des écarts de représentation entre concepteurs et utilisateurs nécessite une démarche systématique de concertation. L'immobilier est bien plus qu'une façon d'aménager l'espace, c'est aussi une manière de concevoir le « sens du travail lui-même ». Nous sommes alors au cœur du débat sur la QVT.

---

<sup>1</sup> Le troisième Plan Santé au travail (2016-2020), présenté au comité permanent du COCT le 8 décembre 2015, prévoit également une articulation fine entre la prévention primaire, la promotion de la santé et du bien-être des salariés et l'amélioration de la qualité de vie au travail.

<sup>2</sup> Alain Supiot, dans sa préface au livre de Bruno Trentin (2012), précise ainsi cette question : « Dans l'univers fordiste, le travail était privé de l'expérience proprement humaine du travail (p. 25). La QVT peut-elle représenter une chance pour agencer autrement le travail et son apport à la vie sociale ? C'est en tout cas une possibilité esquissée ici de façon encore partielle ; sa réponse dépendra de la façon dont les acteurs pourront transformer l'organisation du travail et démocratiser les choix d'organisation. »

---

## Bibliographie

Reynaud, J.-D. (1989), *Les règles du jeu*, Paris Colin.

Trentin, B. (2012), *La cité du travail. Le fordisme et la gauche*, Paris, Fayard.



**{controverses et discussions}**

16 LA QVT :  
UNE VOIE POUR INNOVER

---

par **Julien Pelletier**

25 LES DIMENSIONS COLLECTIVES DE LA QUALITÉ DE  
VIE AU TRAVAIL

---

par **Marc Lorient**

33 LA QVT AU QUÉBEC :  
ENJEUX, ATTENTES ET RÉALITÉS ORGANISATIONNELLES

---

par **Fedwa Jebli et Diane-Gabrielle Tremblay**

# LA QVT

une voie pour innover

**Julien Pelletier**

Anact  
j.pelletier@anact.fr

La qualité de vie au travail est une innovation récente dans le paysage des relations socio-professionnelles françaises. Un accord interprofessionnel datant de 2013 en définit les fondements et invite les acteurs sociaux à mener des négociations et des expérimentations sur le terrain afin de mieux articuler les questions du travail, de son organisation et de ses modalités d'exécution avec les besoins de compétitivité de l'entreprise. Cet article se propose un triple objectif : 1) rappeler d'abord le contexte socio-productif dans lequel la QVT prend son essor, 2) revisiter les fondements théoriques et historiques de la QVT et 3) préciser comment la QVT, dans le contexte français, prend appui sur un certain nombre de principes pour se déployer et constituer une véritable innovation sociale. Dès lors, une interrogation parcourt cette contribution : la pratique de la QVT peut-elle constituer une véritable bifurcation et une forme originale pour agencer autrement le travail et son rapport à la performance de l'entreprise ? Sans donner de réponse définitive à cette question, cet article entend préciser les enjeux d'un tel changement.

## — 1. LE CONTEXTE

L'intérêt pour la Qualité de Vie au Travail en France, qu'on perçoit dans l'émergence d'observatoires et d'enquêtes sur le sujet, dans les négociations en cours dans les grandes entreprises, dans l'offre de conseil et dans certains dispositifs législatifs, prend sa source dans un ensemble de facteurs qui présentent autant de risques que d'opportunités. Ces risques ont trait à un « rabatement » de la QVT à une vague notion de bien-être au travail, de « confort », qui serait atteint par l'intermédiaire de dispositifs favorisant l'adéquation entre les attentes individuelles et les programmes RH de « promotion de la santé ». Les opportunités renvoient au développement du potentiel d'efficacité, d'innovation et au renforcement de la prévention primaire dans l'entreprise que porte cette notion. Cette contribution vise non pas à stabiliser une définition de la QVT, encore polymorphe à ce jour, pour des fins comparatives ou de mesures, par exemple, mais plutôt à traiter des manières de mobiliser le concept dans les contextes de changement observés dans les entreprises.

Ce qui caractérise aujourd'hui ce contexte, c'est d'abord la complexité, l'incertitude et l'affaiblissement des accords et des conventions qui permettent de réguler la vie collective dans l'entreprise. Il y a des situations où règne un certain « désordre », malgré ou à cause des efforts de rationalisation flexible en cours actuellement. Dans ce contexte, les phénomènes d'émergences et de transformations inédites deviennent probables (voir M. Bessin et al, 2010). Ces situations peuvent déboucher sur de véritables bifurcations sociales et organisationnelles, des événements imprévisibles, contingents, et ainsi avoir des effets durables et comporter des incidences structurelles. L'accord national interprofessionnel (ANI) de juin 2013 sur la qualité de vie au travail (QVT) semble un de ces événements *a priori* improbables (en effet, pourquoi un accord sur un tel sujet dans la période actuelle ?) qui peut cependant avoir des conséquences importantes sur la manière de négocier et de piloter les transformations dans les entreprises.

### — MOTS-CLÉS

qualité de vie au travail,  
accords, conventions,  
optimisation jointe,  
organisation du travail.

## — 2. UNE BRÈVE HISTOIRE DU CONCEPT

On trouve les fondements du concept de QVT dans les années 50, avec les travaux du *Tavistock Institute* de Londres, mettant à jour les limites du taylorisme (monotonie, déqualification, sentiment d'aliénation, impacts négatifs sur la productivité, etc.). Ces travaux aboutissent à l'idée convaincante de « l'optimisation jointe » : l'efficacité au travail est intimement liée à la qualité des relations au travail et ce lien dépend d'abord de l'organisation du travail et des méthodes de production. L'accent est mis sur l'importance du collectif de travail, son autonomie, sa fonction de soutien aux individus aux plans psychologique et productif<sup>1</sup>. Autrement dit, l'efficacité productive prend sa source dans la capacité de l'entreprise à articuler convenablement les dimensions humaines, sociales et techniques du travail.

Dans les années 60, aux USA, à la suite des travaux de Maslow (1943) et de D. McGregor (1960) sur les « besoins » et les « facteurs de motivation » des salariés, Herzberg (1971) place au cœur de son analyse l'idée d'intégrer ces facteurs dans la situation réelle de travail : enrichissement et élargissement des tâches, importance d'un travail valorisant... Puis, vers les années 70, émerge l'usage du concept QVT, en lien avec l'intérêt pour la santé psychologique au travail avec les recherches sur les phénomènes de stress, puis de *burn out* (épuiement professionnel) et leurs causes organisationnelles (R. A. Karasek, 1979, E. E. Lawler, 1994). Alors que le monde anglo-saxon s'inscrit dans une perspective individuelle intégrant les dimensions organisationnelles du poste de travail et de la santé au travail, les pays scandinaves (les travaux du *National Institute of Working Life* de Suède) attachent plutôt de l'importance au collectif (équipe semi-autonome) et à la participation des salariés non seulement aux décisions touchant son activité, mais aussi à celles des orientations stratégiques de l'entreprise via leurs représentants ou directement (démocratie industrielle). Dans la pratique, la participation des salariés aux décisions peut prendre différentes formes : consultation, concertation, co-détermination dans le cadre d'un compromis social où l'Etat laisse les partenaires sociaux élaborer eux-mêmes les compromis socio-productifs. En France, même si l'expression QVT n'a guère été utilisée durant la même période, on doit noter cependant que les débats ont été similaires : critique du taylorisme, importance du collectif de travail (« unités élémentaires de travail »), ergonomie participative, autonomie au travail, etc.<sup>2</sup> L'expression « QVT », à ses origines, peut ainsi être considérée comme proposant un compromis entre les approches européennes et américaines de l'optimisation jointe (voir, R. H. Guest, 1979).

### L'émergence du concept

La première conférence internationale sur la QVT a lieu à New York en 1972 où est prise la décision de créer le Conseil International de la Qualité de Vie au Travail avec comme mandat la construction d'un corpus théorique favorisant la promotion de la recherche dans le domaine de la santé mentale au travail et de la qualité de vie au travail, les deux étant déjà intimement liés. Créé en 1973, ce conseil propose une définition de la QVT qui agrège quatre aspects : intégrité physique, intégrité psychique, développement du dialogue social et équilibre vie au travail et vie hors travail (L. E. Davis et A. Cherns, 1975). Toujours en 1973, est signé le premier accord collectif d'entreprise sur le sujet à la suite des expérimentations de Tarrytown au sein du groupe GM (R. H. Guest, 1979).

### La plasticité du concept

La définition de 1973 donnera lieu à des déclinaisons innombrables durant les décennies suivantes. Aujourd'hui encore, il n'y a pas de définition stabilisée de la QVT, au sens de norme juridique ou scientifique, en France comme à l'étranger. Les travaux sur le sujet retiennent généralement une approche multidimensionnelle et considèrent que, pour bien l'appréhender, plusieurs critères doivent être analysés. Le choix d'une approche plurielle résulte d'un pragmatisme face à un enjeu complexe et multiforme.

À l'origine du concept, l'accent est placé sur les conséquences individuelles (satisfaction, bien-être psychologique, etc.) de l'expérience de travail. Avec l'idée que ces conséquences ont elles-mêmes des effets sur les comportements au travail et l'efficacité productive. D'autres définitions soulignent plutôt l'importance du travail, des conditions de sa réalisation et de l'environnement organisationnel en insistant alors sur les déterminants de la QVT<sup>3</sup>. D'autres encore vont plutôt mettre en valeur les leviers socio-organisationnels et les moyens d'agir sur la QVT (enrichissement et élargissement des tâches, conciliation des temps, ergonomie, work design, etc.). Cette dernière conception est sans doute la mieux portée par J. R. Hackman et G. R. Oldham (1980) qui proposent une méthode robuste et opérationnelle (le *work design*) avec une définition précise des caractéristiques du poste de travail (variété, autonomie, complétude et feed-back intégré à l'activité) favorable à l'optimisation jointe. Lorsqu'on veut évaluer la pertinence de la QVT, on retrouve une même diversité : 1) la notion renvoie surtout au domaine de la santé psychologique avec des indicateurs correspondants liés par exemple aux RPS, 2) la notion renvoie aux caractéristiques de l'emploi, l'accès à la formation, le niveau de rémunération, le statut d'emploi et l'égalité de traitement, etc. (voir J. Leschke et A. Watt, 2008), et 3) la QVT peut être évaluée par la mesure de dimensions organisationnelles (A. Valeyre, 2006).

#### USA : Qualité de l'emploi, stress et qualité de vie au travail

Durant les années 60 et 70 le ministère du Travail finançait des enquêtes régulières pour caractériser la qualité de l'emploi (le *Quality Employment Survey* dit *QES*) et ses évolutions. En 1977, NIOSH (National Institute for Occupational Safety and Health) ajoutait un module à cette enquête afin d'accéder à des données sur le stress. Ces enquêtes offraient des informations utiles pour les politiques publiques et la recherche. Par exemple, c'est sur la base de ces sources que Karasek a développé le fameux « JQC » (*Job Content Questionnaire*) qui a acquis une renommée internationale. Mais, durant les années 80-90, et malgré les évolutions importantes du travail, le ministère n'a pas reproduit d'enquête nationale de ce type. Afin de remédier à ce manque, NIOSH, en 2002, concluait un accord avec la Fondation nationale des sciences, pour ajouter un module « qualité de vie au travail » à leur enquête nationale sur « l'évolution générale de la société ». NIOSH a proposé d'intégrer plusieurs questions (76) sur l'organisation du travail, la charge de travail, les heures de travail, l'autonomie, la satisfaction au travail, etc.

Enfin, la plupart des définitions inscrivent la QVT dans le cadre d'un dialogue social soutenu (changement concerté pour la France, développement organisationnel pour l'Amérique du nord et démocratie industrielle pour les pays Scandinaves).

#### La qualité de vie au travail revisitée

La notion présente donc une forte plasticité. Lorsqu'une définition est partagée, c'est au sein d'une même institution (syndicats salariés, agence publique, organisme de recherche) et en fonction d'une finalité particulière. Trois tendances générales se dégagent<sup>6</sup> (qui n'empêchent pas les combinaisons) selon le point de vue adopté. Celle des employeurs, qui met en avant les finalités d'efficacité et de productivité avec leurs pendants comme la motivation, l'*empowerment*, le *lean* et le *TQM* qui mobilise ainsi les notions d'autonomie, d'initiative et de participation des collectifs de travail. Est-il nécessaire de préciser que c'est dans une perspective spécifique où l'autonomie et l'initiative individuelle et collective sont en quelque sorte encapsulées dans la prescription de la direction et sa conception de l'efficacité (ex : amélioration continue) ? On retrouve aussi le point de vue des acteurs publics à partir duquel le concept de qualité de l'emploi est mobilisé avec l'objectif d'une meilleure régulation du marché du travail et d'une réduction des inégalités avec des politiques orientées vers des populations

spécifiques (jeunes, chômeurs de longue durée, femmes, handicapés, etc.). Enfin, du point de vue des représentants salariés, la notion intègre les conditions de travail, le contenu du travail, l'équilibre vie au travail et vie hors travail, la sécurité d'emploi, etc. Ces points de vue ne sont pas totalement exclusifs : il est en effet difficile d'affirmer que les phénomènes liés à la qualité de l'emploi n'ont pas de liens avec les conditions de travail et la qualité de vie au travail... et que cette dernière n'entretient pas de rapports avec la qualité de l'engagement dans le travail et l'efficience productive. D'ailleurs, beaucoup de phénomènes récurrents renvoient à une convergence relative de ces points de vue : usure professionnelle, employabilité, attractivité de l'emploi, mobilité professionnelle, accès à la formation, compétences, etc. Sans être opposés, ces points de vue ne sont cependant pas facilement réconciliables – comme l'ont montré les débats en France sur la « flexicurité » et sur les RPS lors de la première décennie des années 2000.

En France, l'expression QVT a eu moins de succès qu'ailleurs (jusqu'à tout récemment, après la signature de l'accord national interprofessionnel en juin 2013 et sur lequel nous reviendrons plus loin). En effet, il a été plutôt considéré que la QVT se limitait aux périphériques du travail et aux facteurs d'ambiance et de confort au détriment de la prise en compte des conditions de travail<sup>7</sup>, de la prévention primaire, ou plus récemment, celle de qualité du travail. D'ailleurs, une des critiques que l'on peut apporter à certaines approches de la QVT — telle que formulées parfois en Amérique du Nord — renvoie à l'idée que les besoins psycho-sociaux de l'homme au travail sont plus ou moins « fixes » ou naturels. Cette naturalisation occulte le fait que le travail est un espace de production de normes où même les « besoins » peuvent être redéfinis : règles de métier, règles du collectif de travail, conception du client, valeur attachée au produit ou à la vie hors travail, etc. De plus, une conception étroite de la QVT attribue plus ou moins explicitement des critères de jugement spécifiques et irréductibles aux acteurs : aux salariés les critères sociaux et à la direction le monopole des critères économiques. Tout se passe comme si l'efficacité et l'efficience n'étaient pas un enjeu commun (ce qui ne signifie pas une même manière de concevoir l'enjeu) et comme si le bien-être n'était pas une source de bien-être. Le social, le technique et l'économique sont liés dans l'activité et « la qualité de vie au travail » renvoie aussi à la qualité du travail et au « travail bien fait » du point de vue des salariés.<sup>8</sup>

La forte plasticité de la notion, et son caractère multidimensionnel, peut être propice à une certaine confusion. Celle-ci peut être accentuée par l'éventail large et disparate de l'offre de conseil sur le sujet aujourd'hui. De plus, toute négociation d'entreprise portée par la QVT peut potentiellement buter sur les différences d'approches entre les acteurs sociaux, si l'on veut établir des accords d'entreprise ou de branche et évaluer leurs effets. Dans la suite de cet article, nous accordons un statut générique à la notion : la QVT est une philosophie, un programme d'actions, une manière d'aborder le changement dans l'entreprise plutôt qu'un champ précis et elle porte une conception du travail et de l'entreprise comme espace dynamique de production (et de conflits) de normes ayant trait à l'efficacité ou à ce qui autorise la construction de la « santé ».

### — 3. L'ANI QVT : ANACHRONISME OU BIFURCATION ?

#### **Les innovations technico-organisationnelles**

*Grosso modo*, en France, comme dans les pays scandinaves et anglo-saxons, il est possible d'attribuer un cheminement assez semblable sur un demi-siècle à la QVT : d'abord une critique marquée du taylorisme, la montée en puissance de l'approche sociotechnique et la diffusion de la QVT comme antidote et solutions aux anciens modèles d'organisation. Enfin, un retrait relatif de ces dernières

problématiques et leur remplacement progressif, dans l'agenda des acteurs du champ des conditions de travail, par les questions de santé mentale et de prévention avec une attention forte autour des « nouveaux risques » multicausaux et à effets différés (RPS, TMS, CRM). L'usage récent du terme QVT, par sa fréquence et par les enjeux qu'il porte, en France tant chez les partenaires sociaux<sup>9</sup> que chez les experts<sup>10</sup> et les acteurs publics<sup>11</sup> pourrait ainsi apparaître comme un anachronisme. Mais le contexte socio-productif a profondément changé : à la rationalité taylorienne s'est substituée une rationalisation plus flexible, portée par de nombreuses innovations technico-organisationnelles. De la sorte, ce nouveau contexte nous invite à renouveler l'usage de la notion de QVT et à l'utiliser d'une autre façon.

Ainsi, selon la dernière enquête Conditions de travail de la Dares (2014), l'intensification du travail s'est approfondie entre 2005 et 2013. Phénomène qui semble corrélé aux changements organisationnels qui sont plus fréquents que pour la période précédente. Cette refonte des organisations et des processus de production se fait via la création et la recomposition des chaînes de valeur, la modernisation technologique (ERP, GED, intranet, digitalisation, etc.), les innovations organisationnelles (flux tendu, ISO, Lean, etc.), la transformation des structures (réduction des strates hiérarchiques, organisations matricielles, fusions entre *back* et *front office*, centres de services partagés, appel à la sous-traitance, etc.), et l'outillage gestionnaire et managérial (*reporting*, pilotage par les objectifs, approche client, etc.). Mais les effets de ces innovations ne sont pas systématiquement négatifs : par exemple, les salariés signalent des possibilités de coopération plus importantes avec leurs collègues ou leur hiérarchie. Ce phénomène peut atténuer les effets de l'intensification. De même, des travaux de recherche (N. Greenan, 2010) indiquent que les entreprises qui innovent le plus, c'est-à-dire celles qui adoptent, abandonnent, recyclent leur équipement technico-organisationnel à un rythme plus rapide que les autres ou de manière plus intense, sont aussi celles qui sont les plus pérennes. Ce sont aussi ces entreprises qui décentralisent le plus les processus de décisions vers les opérateurs et qui réduisent les lignes hiérarchiques. Ce qui laisse penser que l'innovation porteuse d'autonomie et/ou de responsabilisation est propice à l'apprentissage organisationnel.

Il apparaît ainsi que la relation entre innovations organisationnelles, performance et intensification du travail est complexe et pas nécessairement univoque. En particulier, si l'on fait entrer des facteurs comme la participation des salariés et la qualité du dialogue social dans cette relation (P.-A. Lapointe, 2006). Les entreprises qui se caractérisent à la fois par une forte prégnance des innovations organisationnelles et par la participation sont celles qui enregistrent les meilleures performances économiques et sociales avec une diminution des problèmes de santé. La productivité et la qualité y sont supérieures, mais aussi la qualification et l'autonomie. C'est dire qu'il n'y a pas ici de déterminisme : le changement organisationnel *peut* être porteur d'une meilleure qualité du travail *et* gage de performance pour l'entreprise. Le principe premier de la QVT, l'optimisation jointe, n'est donc pas invalidé par le nouveau contexte, et l'intérêt actuel pour la QVT n'apparaît donc pas comme un anachronisme.

### Une conception renouvelée

C'est ce contexte empirique qui a constitué l'arrière-fond des processus de concertation et de négociation sur la Qualité de Vie au Travail ayant mené à l'accord du 19 juin 2013. On retrouve dans l'ANI de juin 2013 la plasticité de la notion QVT avec la présence de plusieurs définitions que ce soit sous forme de liste<sup>12</sup>, de rapports de causalité<sup>13</sup>, ou renvoyant à un sentiment perçu<sup>14</sup>. Ce n'est donc pas à ce niveau que se révèle l'originalité de l'accord mais sur d'autres registres.

D'abord, notons une évidence ayant trait à la source de légitimité : l'initiative récente, dans l'usage et la diffusion de la notion de QVT, est le fait des partenaires sociaux et non du monde académique. La conception de la QVT portée par l'ANI vise à frayer un nouveau compromis socio-productif — pour répondre, entre autres, aux questions lancinantes de l'égalité professionnelle, des RPS et des réorganisations incessantes — dans les entreprises avec le travail (et non seulement le marché) comme source de motricité de l'action stratégique et managériale dans les entreprises. L'ANI est ainsi une façon de réinvestir la question du travail et de ses transformations dans un contexte où les enjeux de l'emploi pourraient la faire oublier.

On le voit, l'ambition est forte, puisqu'il s'agit d'articuler différentes finalités (amélioration de la performance et des conditions de travail), à différents niveaux de l'entreprise (stratégique et fonctionnement quotidien), et d'inscrire cette articulation dans la dynamique du changement interne (transformations des organisations) et externe (mutations économiques). Il y a là une rupture nette par rapport à une conception de la QVT limitée au confort ou à l'environnement de travail qu'on retrouve encore parfois ici et là et par rapport à la conception traditionnelle de la prévention des risques (une décennie d'investissements sur les RPS est passée par là).

#### **Les mots ont un sens**

*Les occurrences dans l'ANI de juin 2013 donnent une indication claire de l'équilibre recherché par les partenaires sociaux. Ainsi, si le terme « travail » est au centre avec, de très loin, le plus grand nombre d'occurrences (149), la répartition des occurrences des autres termes-clés est un reflet de la volonté d'optimisation jointe. On retrouve ainsi : Santé/prévention/conditions de travail : 16, — Performance/économique/compétitivité/stratégie : 16 — Management : 13 — Organisation du travail : 13 — Expérimentation : 13 — Code du travail : 9*

L'ANI propose aussi de renforcer un registre spécifique des pratiques en entreprise, celui du *dialogue professionnel*. Les multiples éléments de méthode proposés par l'ANI ayant trait à la formation des managers et des IRP aux questions du travail, à la création d'espaces de discussion sur le travail, à l'usage d'indicateurs sur le fonctionnement de l'entreprise, au diagnostic partagé et à l'appui sur des expérimentations renvoient bien à ce registre particulier que les signataires de l'ANI proposent d'outiller. L'hypothèse est que les accords et les conventions entre les acteurs sur le travail, ses enjeux et les choix d'organisation seront plus faciles à créer en renforçant les échanges entre les acteurs. La QVT entend ainsi faire un contrepoids aux excès de la rationalisation flexible qui ont contribué, parallèlement à l'affaiblissement des logiques de métiers, à éloigner les outils de gestion et le management (et aussi les représentants du personnel parfois) des réalités du travail concret.

Enfin, sur le registre du *dialogue social*, l'ANI suggère de renforcer la cohérence des négociations avec la proposition d'un accord unique qui permettrait de regrouper plusieurs thématiques dans le cadre d'un seul accord, plutôt qu'une série de NAO. Cette possibilité est reprise dans la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle puis dans la loi relative au dialogue social et l'emploi de juillet 2015.<sup>15</sup>

#### **Une démarche d'apprentissage**

Si l'ANI de 2013 oscille entre deux conceptions de la QVT : l'une en termes de champ et l'autre en termes d'approche, l'option qui doit être privilégiée est la seconde. *La Qualité de Vie au Travail est une démarche* qui vise à articuler les enjeux économiques, techniques et sociaux dans l'entreprise. Chaque entreprise ayant à construire pour elle-même — et par tâtonnements successifs, comme

nous y invite l'accent mis sur l'*expérimentation* — cette articulation en fonction de ce qui fait sens pour les acteurs. C'est précisément parce que les conceptions en termes de champ cloisonnent ce qui est indissolublement lié dans l'activité de travail que la conception en termes de démarche apparaît supérieure en ce qu'elle permet de lier différents niveaux et différents « objets » et de les inscrire dans une dynamique d'ensemble. L'accent fort mis sur l'expérimentation, plutôt que sur une norme réglementaire, sur une application mécanique d'un accord ou d'une loi, ou sur l'adaptation du poste de travail à un inventaire des besoins psychosociaux, constitue un pari sur les capacités d'apprentissage des acteurs de terrain. Dans cette perspective, la QVT apparaît moins comme une résultante que comme une stratégie concertée de conception et de pilotage des transformations de l'organisation du travail.

Dans ce contexte, la conception du changement à l'œuvre dans la QVT ne peut être celle d'un exercice de planification, ou même d'anticipation, mais celle d'un espace d'expérimentation où le développement des capacités d'action est l'objectif premier. La QVT demeure un processus d'apprentissage et de maturation qui suppose une connaissance fine et partagée de l'organisation et de son environnement, une attention particulière aux événements et aux pratiques émergentes des « usagers » de l'organisation. L'expérimentation, c'est-à-dire l'évaluation des transformations par les acteurs eux-mêmes, étant à considérer comme source de savoirs pratiques pour l'action, plutôt qu'une source de connaissances, servant à établir des recommandations, pour l'expert.<sup>16</sup>

<b>Deux conceptions de la QVT</b>		
	<b>Conception classique</b>	<b>Conception renouvelée</b>
<b>Optimisation « jointe »</b>	Alternative au taylorisme	Pilotage en dynamique d'innovations constantes
<b>Théorie</b>	Théorie des besoins Naturalisation des besoins	Théorie des usages Le travail est un espace de (re)normalisation
<b>Enjeux et Critères de choix</b>	Enjeux et types de critères attribués à des acteurs particuliers	Enjeux partagés mais conflits potentiels de critères
<b>Conception du changement</b>	Accompagnement du changement	Articulation des trajectoires marchande, organisationnelle et professionnelle
<b>Méthode</b>	Planification Analyse des besoins Participatif	Expérimentation Analyse du travail Dialogue professionnel
<b>Source de légitimité</b>	L'expert externe Le monde académique	Les collectifs dans l'entreprise Les partenaires sociaux
<b>Visée</b>	Le bon modèle d'organisation	Développer les capacités d'apprentissage

## CONCLUSION

L'initiative récente des partenaires sociaux adaptée au nouveau contexte, relayée par l'État et soutenue par l'offre de conseil, traduit donc un glissement significatif de la conception classique de la QVT. La démarche QVT apparaît aujourd'hui relativement bien équipée avec un ANI, une loi récente et des repères méthodologiques<sup>17</sup> sur lesquels peuvent s'appuyer les acteurs des entreprises, des branches et des territoires. Elle se présente donc comme une approche sécurisée, sans être fondamentalement d'essence juridique et procédurale. Au plan de la promotion de la santé, c'est un vecteur de prévention primaire. Pour le dialogue social, c'est une voie de simplification. Au plan de l'organisation du travail, c'est l'innovation qui peut être au rendez-vous. Et au total, c'est une démarche de performance économique et sociale... ce qui ouvre un chemin qui vaut pour le long cours. Et l'accent mis sur les expérimentations ne signifie pas que l'approche n'a qu'un caractère transitoire mais traduit plutôt l'importance de l'apprentissage et de l'optimisation constante sur la durée. Enfin, l'importance de ces innovations ne peut être sous-estimée. Si la QVT en venait à « tenir » l'ensemble de ces promesses, nul doute que le paysage social des relations professionnelles à la française en serait transformé de façon conséquente. La QVT est-elle alors un de ces « événements improbables » à même d'offrir des bifurcations inédites comme nous le laissons entendre au tout début de cet article ? Seul le futur nous le dira, mais il se peut que les choses soient bien engagées pour un certain nombre d'entreprises et de salariés.

- 
- <sup>1</sup> On peut trouver une traduction de l'article séminal de E. L. Trist et K. W. Bamforth (1951) dans J-F. Chanlat et F. Séguin (1987).
  - <sup>2</sup> Il y a évidemment de fortes spécificités françaises au sein de ce mouvement général, comme par exemple l'accent mis sur l'activité de travail et l'analyse du travail, les jeux de pouvoirs, la régulation, etc. Ce n'est pas le lieu ici pour en traiter.
  - <sup>3</sup> Par exemple, l'Anact propose en 2007 une définition de ce type : les relations sociales et de travail, le contenu du travail, l'environnement physique de travail, l'organisation du travail, la réalisation et le développement professionnel, la conciliation entre vie professionnelle et vie privée.
  - <sup>4</sup> La loi de 1970 (OSH Act) mentionne explicitement les « facteurs psychologiques ».
  - <sup>5</sup> Le GSS (General Social Survey) est une énorme enquête d'opinion (les attitudes et les caractéristiques socio-professionnelles essentiellement) menée périodiquement.
  - <sup>6</sup> On peut lire avec profit sur un objet très proche : M. Guergoat-Larivière et O. Marchand, (2012).
  - <sup>7</sup> L'Anact reprendra, de manière large et souple, le terme au début des années 2000 en organisant tous les ans « Une semaine de la qualité de vie au travail ».
  - <sup>8</sup> « Loin d'être une catastrophe pour la santé, l'efficacité contribue à se sentir bien. Si l'on ne se sent pas efficace, si l'on ne juge pas que ce que l'on fait est nécessaire et juste, les effets sur la santé peuvent être ravageurs. De fait, s'attaquer aux problèmes de santé au travail, c'est s'attaquer aux problèmes d'efficacité au travail. » Y. Clot (2015, p. 12).
  - <sup>9</sup> Accord National Interprofessionnel QVT-EP de juin 2013.
  - <sup>10</sup> Voir par exemple l'ANVIE, Cahier n°5 - La qualité de vie au travail, un enjeu de performance économique et sociale.
  - <sup>11</sup> Loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle puis loi relative au dialogue social et à l'emploi de juillet 2015.
  - <sup>12</sup> « Qualité de l'engagement à tous les niveaux de l'entreprise, Qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise, Qualité des relations sociales et de travail, Qualité du contenu du travail, Qualité de l'environnement physique, Qualité de l'organisation du travail, Possibilité de réalisation et de développement personnel, Possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle ».
  - <sup>13</sup> « Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte ».
  - <sup>14</sup> « Elle peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. »
  - <sup>15</sup> La création d'une base de données unique sur les informations économiques et sociales ainsi que la possibilité de « fusionner » des instances participent aussi de cette recherche de cohérence au niveau du dialogue social. De plus, le Plan Santé au Travail 2015-2019 réaffirme l'ambition de l'ANI et reprend à son compte ses finalités liées à la prévention primaire.
  - <sup>16</sup> La posture de l'expert externe ici est donc à réinterroger : une des causes du déclin relatif du mouvement de la qualité de vie au travail, selon plusieurs chercheurs, est attribuable à la dépendance des acteurs de l'entreprise face à l'expert (voir, A. Bar Haim, 2002).
  - <sup>17</sup> Voir, par exemple, le dossier de l'Anact sur le sujet : [www.anact.fr](http://www.anact.fr)
-

## Bibliographie

- Bessin, M. et al. (dir), (2010)**, *Bifurcations. Les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement*, La Découverte.
- Bar Haim, A., (2002)**, *Participation Programs in Work Organizations : Past, Present, and Scenarios for the Future*, Westport, CT : Quorum Books.
- Chanlat, J.-F. et Séguin, F. (coordination) (1987)**, *L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique. Les composantes de l'organisation, tome 1 et 2*, Éditions Gaëtan Morin.
- Clot, Y., (2015)**, « Le travail, premier vecteur de qualité de vie au travail », in *Les cahiers n°5 de l'Anvie*.
- Dares, (2014)**, *Conditions de travail. Reprise de l'intensification du travail chez les salariés*, in *Analyses*, juillet, n° 049.
- Davis, L. E. et Chermis, A., (1975)**, *The Quality of Working Life*, Free Press.
- Greenan, N., coordinatrice, (2010)**, « Informatisation et changements organisationnels dans les entreprises », in *Réseaux*, n°162.
- Guergoat-Larivière, M. et Marchand, O., (2012)**, « Définition et mesure de la qualité de l'emploi », in *Économie et statistiques*, n° 454.
- Guest, R. H., (1979)**, « Quality of Work Life - Learning from Tarrytown », in *Harvard Business Review*, july.
- Hackman, J. R., et Oldham, G. R. (1980)**, *Work Redesign*. Reading, Mass : Addison-Wesley.
- Herzberg, F. (1971)**, *Le travail et la nature de l'homme*, Entreprise Moderne d'Édition.
- Karasek, R. A., (1979)** « Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain : Implications for Job Redesign », in *Administrative Science Quarterly*.
- Lapointe, P.-A.,** « Innovation sociales, participation et partenariat en milieu de travail » in *Intervenir en entreprise : pratiques actuelles* (sous la direction de Julien Pelletier), Anact.
- Lawler, E. E. III, (1994)**, *Motivation in Work Organizations*, Jossey-Bass, 1994.
- Leschke, J. et Watt, A. (2008)**, « Job Quality in Europe », in *European Trade Union Institute Research Department*, Juillet.
- Maslow, A.H., (1943)**, « A Theory of Human Motivation », in *Psychological Review*, 50, p. 370-396.
- McGregor, D., (1960)**, *The Human Side of Enterprise*, Mcgraw Hill Editions.
- Trist, E. L. et Bamforth, K. W., (1951)**, « Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-getting », in *Human Relations*, n° 4.
- Valeyre, A., (2006)**, *Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'union européenne*, Centre d'Études pour l'Emploi, Document de travail, n°73.

# LES DIMENSIONS COLLECTIVES DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

**Marc LORIOL**

IDHES Paris 1  
marc.loriol@orange.fr

**B**ien-être, motivation, satisfaction, plaisir, qualité de vie, etc. Différents termes tentent de saisir le rapport que les salariés entretiennent avec leur travail. La motivation est souvent décrite comme « l'énergie » investie par l'individu dans son action, la réalisation de ses objectifs, tandis que la satisfaction résulte de la façon dont ses « attentes » sont comblées ou non. Le bien-être met en avant une perception plus subjective de la situation alors que le plaisir renvoie à une lecture psychanalytique qui en fait une sublimation de la souffrance grâce à la reconnaissance (favorable à la construction identitaire) des efforts fournis pour combler les écarts entre le prescrit et le réel. La qualité de vie au travail, enfin, relève d'une double logique : gestionnaire (dans la continuité des « démarches qualité » visant à fournir des référentiels pour l'évaluation et la certification) et de compromis dans le dialogue social entre les représentants des salariés (qui souhaitent que le travail ne porte pas atteinte à la santé) et les employeurs (qui cherchent à passer d'une obligation de résultat — préserver la santé — à une obligation de moyens plus positive : passer de la souffrance aux conditions du bien-être).

L'Accord national interprofessionnel de juin 2013, intitulé « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle », définit la qualité de vie au travail comme « un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. » Les travaux sur l'implication au travail sont généralement d'inspiration psychologique et gestionnaire : d'une part la question est abordée sous l'angle essentiellement individuel et, d'autre part, la réponse est pensée en termes de leviers managériaux permettant d'agir sur les attitudes individuelles. L'idée de base est que la satisfaction et la motivation de l'individu naissent de la rencontre entre les « besoins » de cet individu et son environnement de travail. Ces besoins sont généralement considérés comme relativement stables par les psychologues (par exemple Morin, 1996), parce qu'ils sont innés ou forgés de façon précoce par le parcours de l'individu, son histoire personnelle. Si ces besoins sont satisfaits, l'individu est censé être plus heureux, motivé et efficace. Mais les experts ne parviennent pas à se mettre d'accord sur le nombre et la nature de ces besoins, tandis que différentes études ont montré que des conditions de travail aliénantes peuvent se combiner avec une productivité élevée<sup>1</sup>. De même, il n'existe pas de formes d'organisation qui soient *a priori* et dans tous les cas une garantie automatique de bonheur et d'efficacité des salariés, même si le management participatif et l'enrichissement des tâches ont donné lieu à de nombreux espoirs.

MOTS-CLÉS

travail, bien-être, humour,  
coping, sens, collectif.

L'objet de cet article est de montrer comment la qualité de vie au travail, le sentiment de bien-être au travail, l'ambiance au travail, sont des constructions sociales locales, spontanées et fragiles. L'intérêt du travail, les relations sociales, le sentiment de pouvoir être fier de son travail ou que les conditions de travail sont acceptables dépendent largement du sens qui est donné aux activités et aux efforts dans l'action, à la façon dont sont définis par le groupe de travail les objectifs de l'activité, le « beau travail », la « véritable » mission ou le « cœur de métier ». À partir d'un exemple sur la fabrique du sens dans un collectif de travail (1), cet article souligne comment le cadrage des activités – à travers le *job crafting* et les répertoires communs d'action – est avant tout un travail collectif effectué spontanément par les salariés quand l'organisation le permet (2), tout comme l'instauration d'une bonne ambiance de travail ou l'échange de plaisanteries (3).

## — 1. LA FABRIQUE DU SENS : UN EXEMPLE

Pourquoi, dans un même commissariat, le contrôle routier est-il vécu comme une activité déplaisante et ennuyeuse que la hiérarchie doit imposer de façon autoritaire et conflictuelle par l'une des brigades de police-secours, tandis qu'une autre brigade le conçoit comme utile, faisant partie du travail policier et permettant de casser la routine des moments trop calmes ?

Arrêter des voitures sur la voie publique pour vérifier leur conformité (ou celle de leur conducteur) avec le code de la route n'est pas *a priori* une activité passionnante. Routinier et répétitif, ce travail met en outre souvent en porte-à-faux les gardiens de la paix avec des « citoyens ordinaires » mécontents de se voir contrôler. « *Vous êtes payés avec nos impôts pour emmerder les gens qui vont au travail* » ; « *Plutôt que d'embêter les honnêtes gens, vous feriez mieux de courir après les voyous !* » sont des remarques souvent entendues. Elles sont d'autant plus blessantes pour les policiers qu'ils préfèrent le plus souvent arrêter de « vrais bandits » et espèrent le soutien de la population pour leur mission de sécurité publique. Le comble est qu'il s'agit d'une activité dangereuse, plusieurs policiers ayant été fauchés intentionnellement ou non, dans ce cadre<sup>2</sup>. Accepter de prendre des risques pour une activité peu valorisante suppose de pouvoir redonner un sens positif à ce travail. C'est le cas de certaines brigades de police-secours. Dans ces brigades, les « anciens » (policiers plus expérimentés) font tout un travail subtil et pédagogique pour convaincre leurs collègues que le contrôle routier n'est pas inutile et fait bien partie de la « vraie mission » de la police. À l'occasion d'accidents de la circulation, par exemple, l'on souligne que les causes (vitesse excessive, alcool, mauvais état du véhicule, etc.) auraient pu être l'objet de contrôles plus rigoureux. De même, des histoires édifiantes sont rappelées (tel cycliste ou telle maman avec poussette renversés pour avoir dû contourner un véhicule mal garé ; tel enfant fauché à un feu rouge par un conducteur ivre, etc.). Lors des patrouilles, les policiers sont incités à être attentifs à certaines infractions dont la sanction fait sens (siège-bébé non attaché, place pour handicapés occupée indûment, etc.). Ces brigades n'ont généralement pas de mal à atteindre les chiffres de timbres-amendes exigés par la hiérarchie et ont plus d'autonomie dans l'organisation et le déroulement des contrôles : elles peuvent choisir les lieux qui leur semblent pertinents (d'après leur expérience des accidents) et l'heure qui les arrange pour casser la routine de moments trop calmes, où il ne se passe rien d'intéressant. De plus, les policiers y sont plus libres de « négocier » avec les usagers pris en faute : celui qui est respectueux et reconnaît ses torts (ou la jolie fille qui accepte de plaisanter) bénéficie d'indulgence, ce qui aide à préserver une bonne ambiance et des relations moins tendues. Au total, les contrôles routiers ne sont pas envisagés comme pénibles et peuvent même parfois être vécus comme de bons moments. À l'inverse, dans des brigades où il n'y a pas d'anciens (ou de mauvaises relations entre jeunes et anciens), rien n'est fait pour justifier et revaloriser l'importance du contrôle routier et cette activité est généralement délaissée. La hiérarchie,

qui subit des pressions pour atteindre un certain quota de timbres-amendes<sup>3</sup>, doit alors imposer de façon autoritaire des temps de contrôle fixe. Ne choisissant ni l'endroit ni le moment de ces contrôles, les policiers les perçoivent comme peu efficaces et parfois dangereux (s'il s'agit, par exemple, d'un axe où les voitures roulent à grande vitesse). Le travail est fait de façon plus mécanique, désinvestie et favorise moins les contacts positifs avec les usagers. Bref, les contrôles routiers sont pensés comme des tâches ingrates qui détournent les gardiens du « vrai travail policier ».

Ce que montre cet exemple, c'est que le sens de telles ou telles situations de travail n'est pas donné *a priori* mais produit en continu par le groupe de travail. Les salariés vivent et expérimentent les exigences et difficultés de leur travail en fonction du sens qu'ils accordent à la situation et à leur métier. Ce sens est largement produit au sein des collectifs de travail (groupes de collègues partageant la même tâche ou se reconnaissant dans un même métier, les collectifs peuvent aller des formes informelles d'échange et de coopération au sein des équipes à des formes plus organisées comme les associations professionnelles ou syndicats de métier) : définition du travail bien fait, répartition légitime des tâches, régulation des conflits, entraide et partage des expériences et savoir-faire, etc.

## — 2. JOB CRAFTING, RÉPERTOIRES COLLECTIFS D'ACTION ET COPING COLLECTIF

Certains psychologues américains ont évoqué l'idée de « *job crafting* » (Wrzesniewski et Dutton, 2001), c'est-à-dire la façon dont les salariés tentent de forger le travail à leur main par des stratégies cognitives ou symboliques, une redéfinition des tâches, un contrôle des interactions et de l'environnement social, etc., pour le rendre plus vivable, stimulant et valorisant. Toutefois, ces travaux ont surtout mis l'accent sur les pratiques et les stratégies individuelles (par exemple, Tims et Bakker, 2010) alors que la coopération joue un rôle central.

Le psychologue du travail Donald Schön (1994) a utilisé la notion de répertoire pour évoquer la façon dont chaque professionnel se constitue tout au long de sa carrière une collection d'idées, d'exemples, de solutions, de routines, de normes, etc., qui lui sert de référence pour donner du sens aux situations toujours singulières qu'il est amené à gérer. La situation familière présente dans le répertoire peut alors fonctionner comme un précédent, une métaphore ou un contre-exemple pour penser la situation présente. Cependant, Donald Schön envisage ce répertoire comme une construction personnelle, un élément de la compétence individuelle. À l'inverse, dans le registre de l'action politique, l'historien Charles Tilly (1986, p. 541) définit le répertoire comme une construction plus collective, propre à un groupe social, de moyens d'agir en commun sur la base d'intérêts partagés. En appliquant cette approche plus sociologique à la façon dont Donald Schön mobilise la notion de répertoire, il est possible de mieux comprendre comment un groupe professionnel retravaille le sens de son travail de façon à modeler concrètement et/ou symboliquement ses activités pour les rendre plus acceptables et valorisantes.

La recherche sur le travail des brigades de police-secours permet d'illustrer cette idée. Dans les brigades où il y a une bonne entente, après chaque intervention, l'équipage va revenir, généralement de façon informelle, sur ce qui s'est passé, discuter de ce qui ne s'est pas déroulé comme prévu afin d'améliorer les interventions futures. Cette discussion collective entretient une confiance et une interconnaissance nécessaires à l'action, à l'existence de routines et de savoirs tacites partagés. La configuration toujours singulière de ces différents éléments empêche une solution standardisée. C'est grâce au répertoire d'exemples, de représentations, de compréhensions et d'actions qu'il a assimilé que l'équipage peut comparer la nouvelle situation aux cas connus pour en voir les similitudes et les différences (ces dernières mettent en garde contre l'application trop rapide de recettes trop rodées).

Le rôle des policiers expérimentés est de pouvoir transférer le répertoire aux plus jeunes afin de garantir un fonctionnement collectif et de partager les connaissances pour mutualiser les tâches.

Ce ne sont pas seulement des informations pratiques et des savoir-faire qui s'échangent, mais aussi des constructions collectives de sens, des valeurs (Alter, 2009) attribuées aux différentes activités policières, des normes d'action. La discussion collective permet de faire ressortir aux yeux de tous l'utilité de l'action et le lien avec le « vrai » travail policier (comme l'a montré le cas des contrôles routiers). Par exemple, se raconter encore et encore les rares grands moments de la brigade (arrestation d'un braqueur, démantèlement d'un réseau de prostitution, etc.) permet d'entretenir le mythe de la grande police, de casser la monotonie de patrouilles trop tranquilles (Holdaway, 1983).

La résistance aux difficultés peut prendre des formes variables. Il peut tout d'abord s'agir d'une forme de *storytelling*, un moyen de se raconter collectivement la situation dans un sens qui la rend compréhensible et gratifiante. À un niveau macro-social, par exemple, la fierté de la classe ouvrière, a pu être soutenue et entretenue par un discours syndical et politique qui glorifie les efforts du producteur, notamment avec la référence à la théorie marxiste qui fait de l'ouvrier le seul véritable producteur de richesse et porteur d'avenir. Généralement, le mouvement ouvrier a valorisé l'effort, le travail bien fait et l'engagement productif.

À un niveau plus local, des mini-récits peuvent aussi être observés. Lansisalmi et Peiró (2000) étudient trois succursales finlandaises d'une multinationale sidérurgique et montrent comment, dans chacune d'entre elles, les salariés construisent de manière spécifique leur façon d'envisager le stress et les moyens d'y faire face. Dans un cas, par exemple, le stress est vu comme une caractéristique normale du travail et un signe d'engagement et d'investissement professionnel. Le *coping* collectif repose sur une survalorisation de l'engagement dans le travail et le sentiment d'appartenir à une entreprise particulièrement performante. Dans un autre cas, les plaintes de stress sont avant tout liées à la peur de perdre son emploi et au sentiment, pour les ouvriers, de voir leur travail dévalorisé ou non reconnu. La constitution d'un répertoire collectif est encadrée dans l'environnement social et les dynamiques de groupe et dépend donc des conditions sociales locales et de l'organisation du travail. Toutes les brigades n'ont pas les moyens de ce fonctionnement collectif. La politique du chiffre qui n'a cessé de s'intensifier dans la police depuis 2002 déstabilise les brigades les plus fragiles, remet en cause les significations locales de l'activité (seul compte ce qui est quantifié), accentue les concurrences au détriment de la coopération, etc.

Toute difficulté ou nuisance n'est pas forcément vécue comme une pénibilité (Linhart, 2012) et toute pénibilité n'est pas non plus automatiquement pensée et gérée comme une souffrance individuelle. Les collectifs de travail, les groupes de collègues, intercalent en effet divers cadrages ou modes de défense qui sont autant de médiateurs entre les difficultés et la souffrance.

Les stratégies de *job crafting*, la constitution de répertoires collectifs et de formes communes de *coping* participent au bien-être du groupe, mais ne se décrètent pas. Ces formes de coopération et de régulation collective sont largement autonomes et ne peuvent être instrumentalisées par le management. Elles supposent un certain niveau de confiance entre les salariés et leur encadrement de proximité, une certaine stabilité des équipes afin de construire des références partagées, des routines... Il est plus facile, pour les directions de casser ces dynamiques collectives que de les susciter. Ce paradoxe est illustré par les travaux sur l'humour au travail.

### — 3. LE CAS DE L'HUMOUR AU TRAVAIL

L'échange de plaisanteries entre les salariés est un phénomène souvent observé par les sociologues qui étudient les relations professionnelles au quotidien. L'attitude du management peut parfois sem-

bler paradoxale : alors que l'on constate un renouveau d'intérêt pour l'humour comme outil managérial dans le discours gestionnaire, on observe dans le même temps un regain de recours et de sanctions contre des salariés ayant eu des pratiques humoristiques pour contester des directives managériales ou se protéger contre les exigences des clients ou usagers.

Les écrits sur l'humour au travail insistent sur ses fonctions positives : servir d'exutoire aux tensions psychologiques générées par le travail ; désamorcer ou euphémiser les conflits en offrant une forme d'autodérision et de critique de l'autre, capable de transmettre des informations *a priori* agressives ou gênantes sous une forme plus acceptable (car « c'est pour rire » et l'on accepte aussi se moquer de soi-même), renforcer la cohésion du groupe par rapport aux autres en créant une connivence entre les interlocuteurs (connaissance tacite partagée à l'origine des « *private jokes* ») ; stimuler l'imagination, la créativité et le plaisir au travail. Un trait d'esprit décalé permet d'explorer des réalités alternatives, difficiles à formuler dans la langue étroite de la rationalité.

Mais les blagues ou plaisanteries peuvent être un vecteur d'humiliation ou de domination des salariés par un employeur ou un supérieur pratiquant l'humour à sens unique. Les victimes sont souvent des salariés en situation de domination ou de marginalité : femmes dans les métiers masculins remises « à leur place » par des blagues sexistes, chirurgiennes étudiées par Emmanuelle Zolézio (2013) ; immigrés dénigrés dans les métiers manuels pour mieux les cantonner aux tâches les plus subalternes (Jounin, 2009), etc.

Il existe toute une littérature d'inspiration managériale (Bellenger, 2008 ; Autissier et Arnéguy 2011), faisant de l'humour un outil pour améliorer le commandement. Dès 1940, le psychologue américain Charles Bird (1940, p. 381) fait la synthèse d'une vingtaine d'articles sur les qualités nécessaires pour être un « bon chef » : « Grande intelligence, initiative, sens de l'humour et extraversion apparaissent avec une fréquence suffisante pour indiquer des traits généraux possibles du leadership ». Après la mode du QI (quotient intellectuel) puis du QE (quotient émotionnel) viendrait le temps du QH (quotient humoristique) ? Une étude américaine récente (C. Haase, 2015) a même prétendu avoir découvert le « gène de l'humour » ! Des formations à l'humour sont proposées, telle que celle du cabinet « *Come Inc - Humour Incorporated* » qui explique, par un apprentissage à la comédie, pouvoir aider les cadres à « *faciliter la prise de recul* » ; « *motiver les équipes par l'humour* » ; « *débloquer les situations tendues* », etc.

L'humour deviendrait une nouvelle injonction paradoxale du management (Mellad, 2010). Voici deux exemples d'offres d'emploi trouvées sur Internet qui montrent que l'on cherche d'abord un collaborateur adaptable, flexible, humble, prêt à avaler des couleuvres, mais aussi créatif, productif, résistant, etc., plutôt qu'un rigolo. Pour un *Community & Traffic Manager* : « *Doté d'un sens de l'humour à la hauteur de nos exigences* ». Pour un chef de cuisine : « *Rigueur, tact, disponibilité, discipline, calme et sens de l'humour sont très certainement des atouts que le candidat saura mettre en avant* ». L'usage instrumental et enchanté de l'humour au travail peut paraître cynique et même ridicule, notamment à une époque où les déséquilibres sur les marchés du travail, la peur du chômage, les exigences accrues de rentabilité financière, etc. font peser de fortes pressions sur les salariés et les collectifs de travail. Le « management par le rire » ne devient-il pas une des multiples façons de faire passer la pilule d'une domination et d'une précarité à la fois plus étendue et plus diffuse ?

Le rire spontané au travail est au contraire frondeur et contestataire. À partir de la comparaison d'enregistrements vidéo de réunions professionnelles et de discussions au sein de groupes d'amis en Nouvelle-Zélande, Méredith Marra (2007) montre que l'humour est à la fois plus fréquent et surtout beaucoup plus subversif (ironie ou remise en cause de l'ordre établi et des relations de pouvoir) dans le monde du travail que dans l'univers amical. Un certain usage de l'humour peut être une façon de résister à des formes agressives d'encadrement du travail. Gabriel Torres (1997), un anthropologue

mexicain, en donne une illustration suggestive dans son étude sur les travailleuses des plantations de tomates. Lors d'une observation du repiquage de plants, la mauvaise qualité de ces derniers ou les conditions météorologiques entraînent la mort de près de la moitié des plants. Le propriétaire, affolé par ces mauvais résultats, tente de trouver une parade avant la fin de l'opération. Il accuse alors les ongles trop longs des ouvrières d'en être la cause et exige qu'elles se les coupent. Outrées par cette remise en cause à la fois de leur identité professionnelle (les ongles longs sont un atout pour une repiqueuse expérimentée afin de mieux saisir les petits plants) et féminine (les ongles longs sont un attribut de séduction) elles refusent. Le propriétaire de l'exploitation exige alors de son contremaître qu'il coupe de force les ongles. Devant le ridicule de cet ordre, mais aussi face aux menaces de renvoi en cas de désobéissance, les ouvrières vont alors transformer l'affront en une sorte de jeu du chat et de la souris qui fait perdre la journée de travail. Furieux, le propriétaire exige alors que les ouvrières reviennent le samedi suivant pour rattraper le retard. Peu soucieuses d'offrir une journée de travail gratuite, les ouvrières imaginent alors un autre stratagème : elles organisent le vendredi soir une fête où elles invitent le propriétaire et le font danser et participer à des jeux parodiques toute une partie de la nuit. Trop fatigué (et engagé par l'invitation à cette fête), il renonce à son idée d'exiger le travail supplémentaire du samedi. Malgré leur position de faiblesse et leur dépendance à l'employeur, les ouvrières ont ainsi obtenu une revanche symbolique, défendant leur identité tout en s'amusant.

L'humour constitue une des formes de la vie collective au travail et témoigne de « l'ambiance » du travail, élément-clé mais complexe de la qualité de vie au travail. Il participe, suivant les cas, du plaisir et de la fierté de la coopération ou de la gestion des conflits ou divergences d'intérêts comme des constructions identitaires. L'écart entre l'humour spontané, parfois contestataire, et l'humour instrumentalisé par le management illustre les dérives et apories de certaines politiques d'amélioration de la qualité de vie qui ignorent le travail et les conflits d'intérêt pour ne se centrer que sur les aspects superficiels et périphériques de la vie au travail.

On retrouve des enjeux similaires autour des pratiques de *gamification* du travail ou de mobilisation des affects utilisées par certains managers pour stimuler leurs salariés. Il existe tout un courant critique du management qui, depuis l'ouvrage d'Ève Chiapello et Luc Boltanski sur le « nouvel esprit du capitalisme », critique la récupération du désir d'échange plaisant et ludique, de sens ou d'engagement des salariés au seul profit de la rentabilité. Les employeurs s'empareraient de la recherche de plaisir des salariés pour mieux les conduire à des formes d'auto-exploitation, de servitude volontaire. Si de telles situations peuvent être observées, elles ne résument pas tous les cas où les salariés déclarent aimer leur travail pour sa bonne ambiance ou la possibilité de faire un travail dont ils peuvent être fiers. D'ailleurs, nombre de conflits au travail ont pour objet un management trop centré sur le profit et qui ne permet pas de faire un travail de qualité. Le plaisir et l'engagement au travail peuvent ainsi être le fruit de l'actualisation d'une autonomie collective, contre les directions, d'une définition non entravée ni manipulée du beau travail (Loriot et Leroux, 2015).

## CONCLUSION

L'Accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail souligne l'importance des expérimentations locales, du diagnostic partagé avec les travailleurs eux-mêmes, de la mise en place d'espaces de discussion entre la consultation et la négociation, de la dimension intersubjective du bien-être. Il pourrait donc s'agir d'une base de négociation propice à une mise en débat du travail et de ses conditions de réalisation pour aborder le problème des RPS sans tomber dans la victimisation, l'individualisation et la pathologisation. Toutefois, l'observation des accords d'entreprise déjà signés montre que l'absence d'obligations légales pour l'employeur, comme le caractère très général et ouvert des textes actuels, peuvent conduire les entreprises à axer leur politique sur l'environne-

ment du travail (des séances de yoga-relaxation, de massages, de soutien psychologique souvent par téléphone avec un numéro vert, différents services sur le lieu de travail : pressing, entretien de la voiture, livraison de repas, garde d'enfants, etc.), la mise en place d'un management convivial et poli, plutôt que sur le travail lui-même qui est production de valeurs, d'identité collective, de sens et non un simple échange d'un salaire contre une désutilité.

Dans le prolongement des accords sur les risques psychosociaux, le risque est, selon les termes d'une étude réalisée en Ile-de-France<sup>4</sup>, de diluer le thème de la qualité de vie au travail dans la notion plus vague de « bien-être au travail ». Donnant un « exemple typique d'accord d'entreprise », cette étude précise que « le bien être au travail du salarié dépend uniquement de sa vie privée et de son comportement : l'entreprise met en place des actions Sommeil et Tabac. L'amélioration des conditions de travail repose aussi principalement sur les salariés : charte de bonne utilisation des courriels et de bonne conduite en *open space* ».

Il n'existe pas encore de bilan national des accords sur la QVT, d'ailleurs peu nombreux<sup>5</sup>, mais certains observateurs estiment que ce risque est bien présent. D'après une enquête du magazine *Les Echos* (du 16/04/2015) menée par Marie-Sophie Ramspacher, « la plupart des accords de QVT (qualité de vie au travail) se résument à la prévention des risques psycho-sociaux (RPS), voire à l'équilibre vie privée - vie professionnelle, des questions importantes mais qui n'abordent pas franchement la qualité du travail », constate Martine Keryer, secrétaire nationale santé au travail et handicap de la CFE-CGC. Selon cette militante, par ailleurs médecin du travail, le plan d'action pour l'amélioration de la vie au travail se résume trop souvent aux crèches, aux conciergeries et aux salles de sport, « ce qui élude la vraie question, celle du travail lui-même » qui devrait être abordée « à travers les relations entre collègues de travail ou encore la satisfaction dans l'exercice de sa fonction ». Il existe d'ailleurs toute une offre florissante de services aux entreprises allant dans ce sens. De même, les chefs d'entreprise que j'ai pu entendre lors de rencontres ou de colloques sur la QVT avaient tous la même définition restrictive de la qualité de vie au travail. Cela semble confirmé si l'on regarde le contenu de certains accords d'entreprise.

C'est le cas de l'accord signé à Air France 2015. Alain Benlezar<sup>6</sup> précise qu'outre le suivi des RPS et du harcèlement, « nous avons décidé de mettre en place trois *mesures visibles par les salariés* (souligné par moi). La première est un système de garde d'enfants en urgence, sur un temps limité. L'entreprise abonne les salariés, le salarié fait appel à la plate-forme pour un dépannage rapide et il paye la durée de la garde d'enfant. Cette mesure sera adressée dans un premier temps aux familles monoparentales, avec la perspective de l'étendre. Cette expérimentation sera suivie par l'observatoire paritaire. La seconde mesure concerne l'aide aux salariés ayant des parents dépendants. Un salarié qui a des parents dépendants a des difficultés à se mouvoir dans cette jungle bureaucratique. Nous mettrons en place une plate-forme où il pourra exprimer ses besoins, puis sera orienté vers des dispositifs. À l'issue du retour d'expérience, nous aurons l'opportunité de l'étendre à l'ensemble des salariés. La troisième mesure a été d'augmenter le seuil des prêts à taux zéro au regard de la situation économique en France. » À cela s'ajoutent des formules de polyactivité et de polyvalence afin que les salariés puissent changer de travail, à défaut de pouvoir changer le travail.

Autre exemple, l'accord conclu à la MAIF en janvier 2014. Si les parties conviennent de la nécessité d'organiser des temps de parole et d'échange, il n'y a pas de précision sur les modalités pratiques. Il est question, dans l'accord, de favoriser le développement de l'initiative individuelle, de « Protocole relationnel » pour gérer les conflits entre personnes et de pérenniser les dispositifs d'écoute et de soutien psychologique. Entre des employeurs qui sont réticents à mettre en débat l'organisation du travail et les choix stratégiques de l'entreprise et des syndicats qui attendent des négociations l'obtention de droits précis et concrets, de nouvelles formes de dialogue social restent encore largement à inventer pour réaliser toutes les promesses de la QVT.

- 
- <sup>1</sup> La névrose des téléphonistes étudiée par le psychiatre Louis Le Guillant (1956) en est une illustration : les téléphonistes qui présentent les symptômes les plus graves sont les plus productives.
  - <sup>2</sup> Un blog tenu par un policier sur ses collègues « morts en service » recense 27 décès lors de contrôles de véhicules ou de contrôles routiers entre 1971 et 2012.
  - <sup>3</sup> C'est le *benchmark* : une brigade ne doit pas être en dessous de la moyenne de son commissariat, un commissariat ne doit pas être en dessous de la moyenne de son département, etc., qui produit artificiellement des « mauvais » (si une brigade est au-dessus de la moyenne, mathématiquement au moins une autre doit être en dessous).
  - <sup>4</sup> La négociation collective d'entreprise sur les risques psychosociaux en Ile-de-France : du stress au harcèlement et à la violence au travail, *BREF Thématique*, Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi d'Île de France, N° 55 – mars 2015.
  - <sup>5</sup> D'après Hervé Lanouzière, directeur général de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), interrogé dans *Liaisons Sociales Magazine* du 15/06/2015 : « Nous n'avons pas fait de recensement complet sur le sujet mais nous en avons relevé une quinzaine d'accords, signés par les grandes entreprises. Ce qui reste peu. Aujourd'hui, il y a davantage de politiques de qualité de vie au travail que d'accords. »
  - <sup>6</sup> Lors du Séminaire du 24 février 2015 HAS – Anact, « Outillage et démarches de qualité de vie au travail. Exemples issus d'autres secteurs d'activité ».
- 

## Bibliographie

- Alter, N. (2009)**, *Donner et prendre : la coopération en entreprise*, La Découverte.
- Autissier D. et Arneguy E. (2012)**, *Petit traité de l'humour au travail*, Eyrolles.
- Bellenger L. (2008)**, *Rire et faire rire : Pourquoi l'humour change la vie*, ESF.
- Bird, C. (1940)**, *Social Psychology*, Appleton-Century Company
- Chiapello, E. et Boltanski L. (1999)**, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard.
- Cohen, Y. (2013)**, *Le Siècle des chefs*, Éditions Amsterdam.
- Critchley S. (2007)**, Humour as Practically Enacted Theory, in Westwood R., Rhodes C. (eds) *Humour, Work and Organization*, p. 17–32.
- Haase C., (2015)**, *Quick To Laugh Or Smile? It May Be In Your Genes*, Northwestern University.
- Holdaway S. (1983)**, *Inside the British Police*, Oxford, Basil Blackwell.
- Jounin, N. (2009)**, *Chantier interdit au public*, La Découverte,
- Lansisalmi, JM Peiró, (2000)**. « Collective stress and coping in the context of organizational culture » in *European journal of work and Organizational Psychology*, 9, 4, p. 527–559.
- Le Guillant, L. (1958)**, *Le travail et la fatigue : la névrose du téléphoniste*, Éditions sociales.
- Linhart, D. (2012)**. « Une approche sociologique des nouvelles pénibilités au travail ». Dans *Risques du travail, la santé négociée*, Gollac M. et Courtet C. La Découverte, p. 215-232.
- Loriol, M. (2009)**, « Discussions informelles au sein du groupe de travail et construction du stress », in *Communication et organisation*, 36, p. 20-31.
- Loriol, M. et Leroux, N. (dir.) (2015)**, *Le travail passionné*, Eres, « Clinique de l'activité ».
- Mellad, J. (2010)**, *Le rire dans l'entreprise*, L'Harmattan.
- Schön, D. (1994)**, *Le praticien réflexif*, Éditions Logiques.
- Tims, M. et Bakker, A. (2010)**, « Job Crafting: Towards a New Model of Individual Job Design », in *Journal of Industrial Psychology*, vol. 36 n° 2, 88-97.
- Tilly C. (1986)**, *La France contestée de 1600 à nos jours*, Fayard.
- Torres G. (1997)**, *The force of irony*, Berg.
- Wrzesniewski, A et Dutton, J. (2001)**, « Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work », *Academy of Management Review*, 26, n° 2, p. 179-201.

# LA QVT AU QUÉBEC :

## enjeux, attentes et réalités organisationnelles

**Fedwa JEBLI**

fjebli@teluq.ca

**Diane-Gabrielle Tremblay**

Télé-Université de l'université du Québec

gabrielle.tremblay@teluq.ca,

La qualité de vie au travail est devenue au cours des dernières décennies un sujet de haute importance, en particulier dans un contexte démographique de vieillissement et de rareté de la main-d'œuvre, surtout qualifiée. Notre article vise à analyser le sens donné par les entreprises au Québec à la qualité de vie au travail, l'importance qui y est concrètement accordée, les pratiques de ressources humaines mises en place pour améliorer la qualité de l'emploi et les impacts de celles-ci. Deux aspects sont traités : 1) les dimensions généralement reconnues de la qualité de vie au travail telles que la rémunération, la stabilité de l'emploi, la formation, la conciliation emploi-famille, etc., 2) les efforts d'attraction en matière de QVT dont les entreprises doivent faire preuve pour retenir leurs employés, notamment dans les secteurs à forte mobilité.

### — INTRODUCTION

Le concept de qualité de vie au travail (QVT) ou de qualité de l'emploi tel qu'utilisé au Québec (Cloutier, 2010, 2008) renvoie aux bonnes pratiques d'emploi mises en place par l'employeur pour améliorer le bien-être des employés (Burke, 2006 ; Davoine et al., 2008). La QVT renvoie principalement aux efforts des sociétés, en particulier industrialisées, d'assurer un travail digne ou décent selon les termes du Bureau international du travail (ILO, 2010, 2007), qui respecte l'individu et ses aspirations personnelles et professionnelles. La QVT est également liée aux mutations sociales et économiques que ces sociétés ont vécues à travers un long processus de négociations employeurs-employés-syndicats, de lutte féministe pour l'accès à l'équité en matière d'emploi et enfin des changements démographiques poussant les entreprises à vouloir améliorer leur image auprès des travailleurs, dont l'épanouissement familial et personnel dépasse l'unique volonté de réussir professionnellement (Cross, 2014).

Le Québec n'échappe pas à ces mutations. En effet, la QVT est devenue au cours des dernières décennies un sujet de haute importance, en particulier dans un contexte démographique de vieillissement et de rareté de la main-d'œuvre, surtout qualifiée (ISQ, 2014). La QVT ou la qualité de l'emploi est au centre des débats universitaires, professionnels et gouvernementaux, un intérêt confirmé par la littérature importante sur le sujet dans un Québec qui essaie de maintenir un modèle socio-économique différent du libéralisme américain et canadien (Dupuis, 2006). Notre article vise à analyser le sens donné par les entreprises au Québec à la QVT, l'importance qui y est concrètement accordée, les pratiques de ressources humaines mises en place pour améliorer la qualité de l'emploi et les impacts que celles-ci pourraient avoir sur le bien-être et la rétention des employés. Ces objectifs peuvent être regroupés sous l'objectif central suivant : comprendre les enjeux organisationnels (internes et/ou externes) qui régulent la QVT et les acteurs qui sont touchés par les dimensions de la QVT dans l'entreprise. Nous formulons ainsi notre question de recherche : quelles sont les pratiques de QVT mobilisées actuellement par les entreprises au Québec ? Quelles en sont les attentes, les impacts et les enjeux ? Nous commençons par définir le concept de la QVT et analyser les mutations qui ont accompagné le développement du concept au Québec, puis nous exposons les principaux résultats de notre enquête.

#### — MOTS-CLÉS

QVT, qualité de l'emploi, Québec, enquêtes, syndicalisme

## — 1. LE CONCEPT DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL : REGARDS CROISÉS

La QVT renvoie à un concept dont les frontières sont difficiles à tracer, notamment en ce qui concerne la nature même du concept, profondément multidimensionnelle et transversale. Par ailleurs, les différentes appellations qui désignent les bonnes pratiques relatives à l'emploi le rendent encore plus complexe à définir. En effet, on trouve plusieurs appellations dans les écrits, dont « qualité de l'emploi », « qualité de travail », « qualité de vie au travail », etc. ; il y a donc divers concepts utilisés pour désigner ce que représente un travail décent et de qualité (Cloutier, 2010 ; Roehling et al., 2001). Au Québec et au Canada, on a davantage tendance aujourd'hui à utiliser le concept de qualité de l'emploi. La QVT a été surtout utilisée dans les années 70-80 par les organismes gouvernementaux québécois et canadiens (Tal, 2006) ; ce changement d'appellation peut être expliqué par le fait que la notion de l'emploi renvoie au caractère global du quotidien de l'employé dans sa relation avec l'employeur, sa culture organisationnelle mais aussi dans ce qu'il reçoit en retour comme avantages liés à l'emploi (Cloutier, 2008). Le concept de travail renvoie davantage aux tâches réalisées, leur nature, l'organisation du travail, et il semble un peu moins utilisé au Québec dans les dernières années. De plus la qualité de l'emploi est aussi une traduction dans l'appellation *Quality of Employment* formellement utilisée dans la littérature anglophone, surtout américaine (Tal, 2006), et qui se diffuse largement. De ce fait, on trouve très souvent un chevauchement entre les appellations QVT et qualité de l'emploi, surtout dans le contexte de l'entreprise.

Le concept de la qualité de vie au travail ou de la qualité de l'emploi a donc été traité de façon différente selon les pays. Aux États-Unis, la QVT a été souvent analysée en fonction de trois repères : 1) la nature de l'emploi en fonction de son degré de précarité, notamment en ce qui a trait à la stabilité et à la rémunération (Clark, 1998) ; 2), la satisfaction au travail, soit la représentation que les employés se font de l'emploi et de l'employeur (Handel, 2005) ; 3) le secteur d'activité de l'entreprise et son impact sur la QVT (Green, 2006). Si l'on tient compte du contexte américain caractérisé par une forte libéralisation économique et une faible réglementation du marché du travail, cela expliquerait l'intérêt porté par les auteurs à la stabilité de l'emploi et à la satisfaction des employés, qui sont moins protégés contre les fluctuations économiques, contrairement à d'autres pays à forte réglementation du travail. En Europe, la QVT a fait l'objet d'un intérêt grandissant depuis les années 90, surtout dans les pays anglo-saxons (Davoine et Erhel, 2008). On trouve ainsi un intérêt pour les emplois non-standard, notamment dans un contexte de crises économiques, de délocalisations et d'affaiblissement des syndicats (Green, 2006). Toutefois, Davoine et Erhel (2008) rappellent que ce thème apparaît peu étudié depuis 2004 et que les études traitent davantage du volume de l'emploi, notamment dans une conjoncture économique européenne difficile, favorisant des études sur le volume de l'emploi davantage que sur la qualité de celui-ci. En France, le Centre d'études de l'emploi (2006) publie une étude détaillée sur la QVT pour combler l'absence relative d'études sur la QVT dans les rapports officiels. Le Centre analyse des dimensions de l'emploi telles que la rémunération, les conditions de travail, le taux d'emplois de qualité, les horaires de travail, la sécurité au travail et l'équilibre emploi-famille.

Au Canada, plusieurs études ont porté sur la QVT, qui regroupe essentiellement la stabilité de l'emploi, la rémunération, les horaires de travail et la formation (Lowe, 2007 ; Cloutier, 2010 ; Tremblay, 2012a). Ces aspects sont traités en parallèle à d'autres facteurs socio-économiques tels que le taux de chômage, l'évolution démographique et la présence syndicale. Par ailleurs, Statistique Canada publie mensuellement une enquête sur la population active incluant des données sur la QVT telles que le statut de l'emploi (temporaire ou permanent), la stabilité de l'emploi (changement d'employeur),

les raisons d'absence du travail, les horaires de travail, les salaires et la formation. L'enquête présente un portrait général de l'emploi au pays en ce qui concerne le taux d'emploi, les heures de travail par secteur et la rémunération (Statistique Canada, 2015). Enfin, au Québec, la QVT occupe depuis les années 60 une place importante dans le débat public (Cloutier, 2008). En effet, les syndicats et le mouvement féministe visant à assurer l'équité entre les femmes et hommes sur le marché de travail ont poussé à des transformations sociales et économiques importantes (Armstrong et Armstrong, 2001), des aspects que nous traitons dans la section 2. Par ailleurs, de nombreuses études sont publiées autour du thème de la QVT, notamment par l'Institut de la statistique du Québec (Cloutier, 2008), qui propose une typologie autour de 4 dimensions principales : *rémunération horaire*, *qualification* (les compétences exigées par le poste et la qualification de l'employé), *stabilité de l'emploi* (qui renvoie au statut de l'emploi, permanent ou temporaire) et enfin *heures de travail* : heures normales, supplémentaires ou à temps partiel. De plus, l'étude insiste sur les liens entre les différentes dimensions de la QVT dans le sens où chaque dimension peut avoir un impact sur d'autres dimensions comme l'effet que pourrait avoir la conciliation emploi-famille sur la santé psychologique de l'employé, etc. Aussi, l'étude met en avant les effets sur le climat de travail, sur les relations entre les acteurs internes de l'entreprise et sur la performance organisationnelle.

De façon globale et malgré les différences de contexte et d'appellation, les écrits renvoient majoritairement aux dimensions suivantes de la QVT :

**Tableau 1 : synthèse des principales dimensions de la QVT**

<b>Rémunération</b>	Financière Incitative Reconnaissance
<b>Régimes de retraite et avantages collectifs</b>	Régimes de retraite publics Régimes de retraite complémentaires Assurances de santé et d'invalidité Cotisation à l'assurance-chômage Participation à titre d'actionnaires
<b>Formation</b>	Formations internes Formations externes payées par l'employeur
<b>Horaires de travail</b>	Typiques Atypiques Flexible Heures supplémentaires
<b>Santé physique et morale</b>	Pénibilité Risques d'accidents de travail Gestion du stress Charge de travail
<b>Stabilité de l'emploi</b>	Permanent/temporaire Sécurité de l'emploi
<b>Congés</b>	Parentaux Maladie Annuels Mobiles
<b>Conciliation emploi-famille</b>	Horaires flexibles Temps partiel volontaire Garderie Semaine comprimée Congés

## — 2. LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL AU QUÉBEC ET LES MOUVANCES SOCIALES ET ORGANISATIONNELLES

La QVT renvoie aux changements vécus par les sociétés, surtout industrialisées, durant plusieurs décennies au courant du XX<sup>e</sup> siècle. On est ainsi passé du droit au travail au droit à un travail décent (Anker et al., 2003). Le Québec n'échappe pas à ces mutations que nous pouvons regrouper en trois transformations/évolutions majeures et qui interviennent directement dans la volonté de plusieurs, au Québec, de développer une économie sociale et solidaire (Vaillancourt et Favreau, 2000) :

**1)** Le militantisme syndical et social et ce qui en découle en termes de protection des employés et de maintien de la QVT : en 2012, la présence syndicale était de 40,2% au Québec (Labrosse, 2013). Même si elle a un peu diminué (41,3% en 2003), les syndicats restent un acteur important dans les mouvements sociaux québécois à côté des mouvements communautaires et féministes (Labrosse, 2013 ; Dupuis, 2006). Tout en misant sur le partenariat patronal-syndical, l'objectif premier des syndicats québécois est d'assurer le respect des conventions collectives, le syndicalisme québécois s'apparentant au modèle américain de négociations décentralisées (sauf pour les conventions collectives du secteur public, négociées avec un principal employeur, l'État, mais tout de même donnant lieu à des différenciations dans chaque milieu de travail). La QVT représente une part importante des contenus des conventions collectives puisqu'elles régissent les systèmes de rémunération, l'ancienneté, les congés, les formations, les mesures touchant le temps de travail, et parfois la conciliation emploi-famille, etc. Ces conventions collectives sont valables pour une durée déterminée, souvent trois ans, et font l'objet de nouvelles négociations par la suite (D'Amours et Bilodeau, 2015 ; Bernier, 2007). Par ailleurs, la QVT est au centre du débat employeurs-acteurs, en particulier lorsqu'elle cherche à lier la performance économique à la performance sociale des organisations (Bélanger et Lévesque, 2008 ; Bellemare et al., 2004), notamment en insistant sur la primauté des personnes et de leurs besoins sociaux sur le capital et la recherche absolue du gain (Lévesque et Petitclerc, 2008). C'est dans la même perspective que s'inscrit la mouvance sociale en ce qui concerne l'accès et la rétention des femmes au travail, en particulier en mettant en place des conditions de travail favorisant la conciliation emploi-famille tels que de longs congés de maternité avec garantie de retour à son poste, des services de garde publics à faible coût, des aménagements du temps de travail, etc. (Tremblay, 2012 a, b, 2006; Najem et Tremblay, 2010).

**2)** Les changements démographiques caractérisés par une diminution de la population active et une pénurie de la main-d'œuvre qualifiée : en 2014, l'Institut de la statistique du Québec affirme que la majorité des régions du Québec connaîtra une baisse de la population en âge de travailler (20 à 64 ans - ISQ, 2014). Ce contexte est propice au développement de politiques de gestion des ressources humaines qui soient à la fois innovatrices et proactives par rapport aux enjeux sociaux (Cross, 2014), notamment avec les départs à la retraite (Tremblay et Larivière, 2009) et la nécessité pour les entreprises d'attirer et de retenir la main-d'œuvre, particulièrement les jeunes (Armstrong-Stassen et Templer, 2004).

**3)** Le positionnement des entreprises contemporaines, qui se veulent de plus en plus être des « bons employeurs » ou des « employeurs de choix ». Pour cela, les entreprises participent à des concours pour décrocher des labels de reconnaissance de leurs pratiques en matière d'emploi (Vatteville, 2009). Par ailleurs, certains employeurs cherchent à être un acteur social, et à affirmer leur responsabilité sociale d'entreprise, en intégrant dans leurs approches de GRH les acteurs sociaux tels que les syndicats, les organismes gouvernementaux et communautaires (D'Amours et Bilodeau, 2015). L'engagement social de certaines entreprises devient ainsi un facteur de positionnement stratégique et d'attraction-rétention de main-d'œuvre.

Nous avons voulu savoir comment la QVT se concrétise en termes de pratiques d'emploi et quelles sont les motivations qui poussent les entreprises vers la QVT. C'est ce que nous exposons maintenant.

### — 3. MÉTHODOLOGIE

Afin de comprendre comment les entreprises au Québec envisagent la QVT et comment elles l'intègrent dans leurs politiques en matière de ressources humaines, nous avons mené une étude qualitative basée sur l'analyse des contenus publiés par 73 des plus grandes entreprises du Québec, sur divers supports comme les sections web dédiées à l'emploi et leurs derniers rapports de responsabilité sociale publiés en ligne. Les entreprises ont été choisies parmi les plus grands employeurs du Québec tels que classés en 2014 par LesAffaires.com, un important journal du monde économique québécois. Après avoir analysé leurs documents, nous avons contacté les 73 entreprises afin de réaliser des entrevues semi-directives avec les responsables des dossiers de QVT et de qualité de l'emploi. Au terme de nos démarches, 30 entreprises ont accepté de participer aux entretiens ; cela représente un taux de réponse de 39%, un taux tout à fait acceptable si l'on tient compte de la difficulté d'obtenir la participation des entreprises à des recherches.

Les refus que nous avons reçus de la part des entreprises ont été justifiés par deux raisons principales : 1) La QVT n'est pas considérée comme une priorité ; 2) 11 entreprises ont formellement rejeté notre demande en expliquant qu'elles vivaient des changements organisationnels importants et que dans ce contexte de « tensions », il était difficile de traiter des sujets sensibles comme ceux de l'emploi et de la responsabilité sociale. Ainsi, 30 entrevues semi-directives ont été réalisées. Elles ont été conduites auprès de 20 responsables des ressources humaines et 10 responsables en communication, dont 4 en communication interne et 6 en communication corporative et marketing.

### — 4. RÉSULTATS : LES REPRÉSENTATIONS DU CONCEPT DE QUALITÉ DE L'EMPLOI

#### **4.1 Analyse des rapports d'engagement social publiés**

La QVT est représentée de façon différente par chaque entreprise analysée, ce qui renvoie au caractère volontaire de la QVT, dans le sens où chaque organisation choisit les dimensions qu'elle souhaite intégrer et sur lesquelles communiquer. Bien sûr, ces éléments sont liés à la négociation collective, les questions comme les salaires, régimes de retraite, santé-sécurité au travail étant souvent l'objet de négociation, quoique ce soit moins le cas dans les grandes entreprises, moins syndiquées que les autres, surtout pour les travailleurs « cols blancs », professionnels ou cadres. Par contre, les éléments touchant la formation, la diversité, l'équité et la conciliation travail-famille font moins l'objet de négociation, mais relèvent davantage de programmes qui renvoient clairement à la qualité de l'emploi ou à la qualité de vie au travail.

Nous avons déjà pu constater qu'à l'heure actuelle, les concepts de « qualité de vie au travail » et de « qualité de l'emploi » ne sont pas explicitement utilisés dans les documents d'entreprises, bien que la QVT revienne dans la terminologie de quelques entreprises. Sur le web, les entreprises utilisent plutôt des phrases telles que : « nous offrons un cadre de travail à la fois stimulant et valorisant de l'individu » ; « nos employés sont notre ressource la plus précieuse et nous nous engageons à leur offrir les meilleures conditions de l'emploi » ; « nos conditions de travail tiennent compte des besoins de chacun ». Malgré toutes ces affirmations, les entreprises ne donnent pas, dans leurs documents écrits et sur le web du moins, des détails concrets sur ce qui est offert réellement aux employés. De façon

globale, les dimensions de QVT les plus citées concernent tout de même la rémunération et les avantages financiers, la santé et la sécurité au travail et la formation. Nous avons aussi noté que la majorité des entreprises insistent sur la « diversité » bien que les auteurs ne la citent pas toujours en tant que dimension de la QVT (Green, 2006). En effet, 43 entreprises l'évoquent pour prouver leur engagement vis-à-vis des employés et de la société et elles y intègrent deux populations principales : les femmes et les minorités visibles. Par ailleurs, des 73 entreprises analysées, 6 d'entre elles y intègrent aussi les populations autochtones et 13 entreprises ajoutent à cette dimension l'intégration des personnes à habiletés physiques réduites.

Par ailleurs, la QVT et les bonnes pratiques de l'emploi sont majoritairement citées comme un outil de promotion de l'entreprise si l'on tient compte des phrases promotionnelles utilisées. De plus, la QVT est considérée comme un outil d'attraction des nouveaux talents puisque les entreprises mettent en valeur les prix qu'elles ont gagnés comme la marque de reconnaissance de leurs qualités d'employeurs. Certaines entreprises (24) ne font aucune allusion à leurs pratiques d'emploi ; celles-ci sont en fait dans des secteurs jugés « précaires » et connaissent un taux de roulement important. Ces entreprises appartiennent à des secteurs tels que l'entretien ménager dédié aux entreprises, la sécurité et le gardiennage professionnel, le commerce de détail et la restauration rapide. Nous avons donc poursuivi cette piste d'analyse de la différenciation durant nos entrevues.

#### 4.2 Les entrevues

Les entrevues montrent dans leur majorité un intérêt vis-à-vis de l'importance de la QVT dans la performance organisationnelle et la mobilisation des employés. Il s'agit là des deux résultats principaux escomptés de la QVT. Cette représentation fonctionnaliste de la QVT peut se comprendre si on tient compte du fait que les gens rencontrés représentent en premier lieu la direction de l'entreprise : « la QVT c'est un ensemble de moyens mis en place pour mobiliser nos employés pour qu'ils soient motivés, attachés à l'entreprise ; et, qui dit employés heureux dit des employés qui travaillent mieux » ; « la QVT c'est important, c'est certain... il faut que les employés soient heureux et satisfaits, qu'ils se sentent respectés, c'est indispensable si l'entreprise souhaite performer ». Toutefois, 3 cas ont affiché une certaine indifférence vis-à-vis de la QVT en jugeant que l'organisation de l'entreprise est telle qu'il est difficile de se pencher sur le bien-être de chacun, en insistant que l'entreprise respecte les droits du travail en ce qui concerne la rémunération, la déclaration des employés et la participation aux régimes de la retraite. Nous pouvons citer, par exemple, le cas de l'entreprise leader de la restauration rapide - une entreprise d'origine québécoise -, qui a évoqué la difficulté de tout savoir sur ce qui se passe dans les franchises de l'entreprise : « nous insistons sur les mesures de sécurité, sur la déclaration des employés, sur les rémunérations, la sécurité, mais je ne sais quoi dire au-delà de cela... la nature du travail fait que plusieurs travailleurs sont temporaires ; alors... je ne peux pas dire vraiment que nous avons une politique entière dédiée à la qualité du travail ».

En ce qui concerne l'usage du concept de la qualité de l'emploi, il est intéressant de noter que les réponses l'associent plus spontanément à la qualité du travail/service fourni par l'employé : « personnellement, je vois la qualité de l'emploi comme le fait de produire mieux, de satisfaire les clients, d'assurer une bonne qualité du service fourni » ; « je ne vois pas vraiment de quoi vous parlez... vous voulez dire le livrable rendu par l'employé » ? Ce constat reste surprenant si on tient compte de la médiatisation importante de cette question au Québec et au Canada, notamment que des grands organismes gouvernementaux tels que les instituts des statistiques du Québec et du Canada utilisent

expressément le concept de QE ainsi que les principaux journaux économiques québécois. Cela est d'autant plus surprenant quand on sait que les personnes rencontrées appartiennent à la direction des ressources humaines ou à la communication corporative, des services très liés aux pratiques de l'emploi et à ses actualités. En expliquant ce qui nous intéresse, les répondants vont tout de même revenir sur certains éléments-clés de la QVT et de la qualité de l'emploi, tels qu'entendus dans les écrits des chercheurs ou du Bureau international du travail (ILO, 2010, 2007).

#### 4.3 Analyse des dimensions de la QVT

Nous nous concentrons ici sur les entrevues afin de mettre en évidence ce que les entreprises offrent du point de vue de la QVT ou de la QE. Les dimensions qui ont été les plus citées dans les entretiens sont résumées dans le tableau 2 et présentées plus en détail plus bas.

Tableau 2 : Les dimensions la QVT dégagées par les entrevues

Dimensions de la QVT selon les entrevues	Exemples des pratiques
Avantages financiers et rémunération	Rémunération évolutive selon expérience Bonification Régimes publics de retraite Régimes complémentaires de retraite Assurance-vie
Diversité et équité	Représentativité féminine équitable Minorités visibles Population autochtone
Santé et sécurité au travail	Soutien psychologique (payé par l'entreprise) Gestion du stress Perfectionnement physique Formation à la sécurité au travail Matériel et équipement ergonomique Congés maladie suite à un épuisement professionnel Congés annuels de 2 à 4 semaines
Stabilité de l'emploi	Minimiser les réductions d'effectifs Régulariser les mises à pied ou réductions d'effectifs (syndicalisation, conventions collectives) Mobilité interne et reconversion
Formation et éducation	Perfectionnement menant à un diplôme scolaire Formation continue interne Perfectionnement pour maintenir certaines accréditations (exemple : certifications professionnelles)
Conciliation emploi-famille-vie privée	Horaires flexibles Temps partiel volontaire Jours comprimés (4 jours sur 5) Vendredis après-midis libres et semaine réduite Congés mobiles Garderies sur place Soutien organisationnel à la conciliation

**1) La rémunération et les régimes de retraite** : il s'agit des dimensions les plus citées et mises en valeur par les personnes rencontrées : « c'est normal de citer d'abord les salaires... Si l'employé se lève du lit, qu'il quitte sa famille, c'est pour qu'il puisse gagner de l'argent... Un salaire qui respecte ses efforts. Sinon, aucun de nos employés ne restera ». Le fait d'avoir un régime de retraite avantageux est aussi jugé important et renvoie à une bonne QE.

**2) L'intégration des femmes dans les différentes fonctions de l'entreprise** : cette pratique revient très souvent parmi celles citées par les entreprises comme faisant partie de la QVT. Il faut savoir que les entreprises québécoises, les plus grandes surtout, sont tenues de respecter des lois en matière d'équité salariale et d'équité en emploi. Cela n'a pas changé toutes les pratiques organisationnelles, mais les entreprises se sentent dans une certaine mesure obligées de se préoccuper de cette question de l'intégration des femmes pour assurer la QVT.

**3) La santé et la sécurité au travail** ont été particulièrement citées par les entreprises manufacturières comme celles de l'industrie du bois, de la fabrication des moyens de transports aériens et ferroviaires, des équipements des travaux publics et de l'entretien ménager (20 entreprises parmi les 29 rencontrées). En ce qui concerne les autres entreprises financières, publiques et du commerce de détail, l'accent a été surtout mis sur la santé psychologique des employés et en particulier la gestion du stress au travail.

**4) La stabilité de l'emploi** : il s'agit de l'argument utilisé le plus fréquemment pour montrer que l'entreprise offre une bonne QVT à ses collaborateurs. Sur les 23 cas, seulement trois n'ont pas fait état de cet aspect : deux leaders de la restauration rapide et une entreprise d'entretien ménager dédié aux entreprises. Ces entreprises expliquent leur taux de roulement élevé par le profil de leurs employés qui sont en majorité des étudiants et des nouveaux arrivants qui attendent une meilleure insertion dans le marché de l'emploi.

**5) La formation** : la formation professionnelle renvoie aux programmes de formation offerts à l'interne de l'entreprise; mais certaines entreprises offrent aussi des programmes suivis à l'externe dans des entreprises privées ou établissements d'enseignement. Si cet aspect est souvent cité par les entreprises comme faisant partie de la QVT qu'elles offrent, les informations restent relativement générales et les entreprises ont parfois de la difficulté à préciser les profils des employés bénéficiaires, ainsi que les budgets alloués (ou ne souhaitent pas en faire part).

**6) La conciliation emploi-famille-vie privée** : les témoignages insistent dans leur majorité sur l'importance de cette dimension comme élément de la QVT : « c'est terminé l'ère où les gens ne vivaient que pour leur travail... Le travail n'est plus le centre de la vie des gens mais c'est maintenant la famille qui est centrale, c'est elle qui détermine notre réussite dans la vie ». Ce genre de commentaire revient souvent dans les témoignages et les répondants précisent aussi des exemples concrets des mesures favorisant la conciliation dans les entreprises publiques (2 cas) et financières (7 cas).

Enfin, les résultats montrent que les entreprises, bien qu'à des degrés différents, insistent sur le fait que la QVT influence l'image de l'entreprise dans sa communauté ainsi que son image en tant qu'employeur. Cela aurait alors un impact direct sur la capacité de l'entreprise à attirer de nouveaux employés, en particulier dans un contexte de vieillissement de la population et de pénurie des talents. Pour cela, les entreprises sont tenues de faire preuve d'innovation en matière d'emploi et de QVT.

## CONCLUSION

Les résultats de notre étude confirment la malléabilité du concept de QVT, dont les frontières sont difficiles à définir. En effet, la QVT est un concept multidimensionnel et transversal qui influence à la fois le bien-être des employés, leur épanouissement professionnel, mais aussi le climat de travail, allant jusqu'à conditionner la performance organisationnelle. Par ailleurs, la QVT est aussi déterminée par la volonté ou non de l'entreprise de mettre davantage l'accent sur telle ou telle dimension, en particulier dans les secteurs dits précaires ou dans les entreprises non syndiquées, où les marges de manœuvre de l'employeur sont plus importantes. Toutefois, les résultats illustrent l'importance pour les entreprises des secteurs à forte concurrence (grandes entreprises de finances ou de TI) de

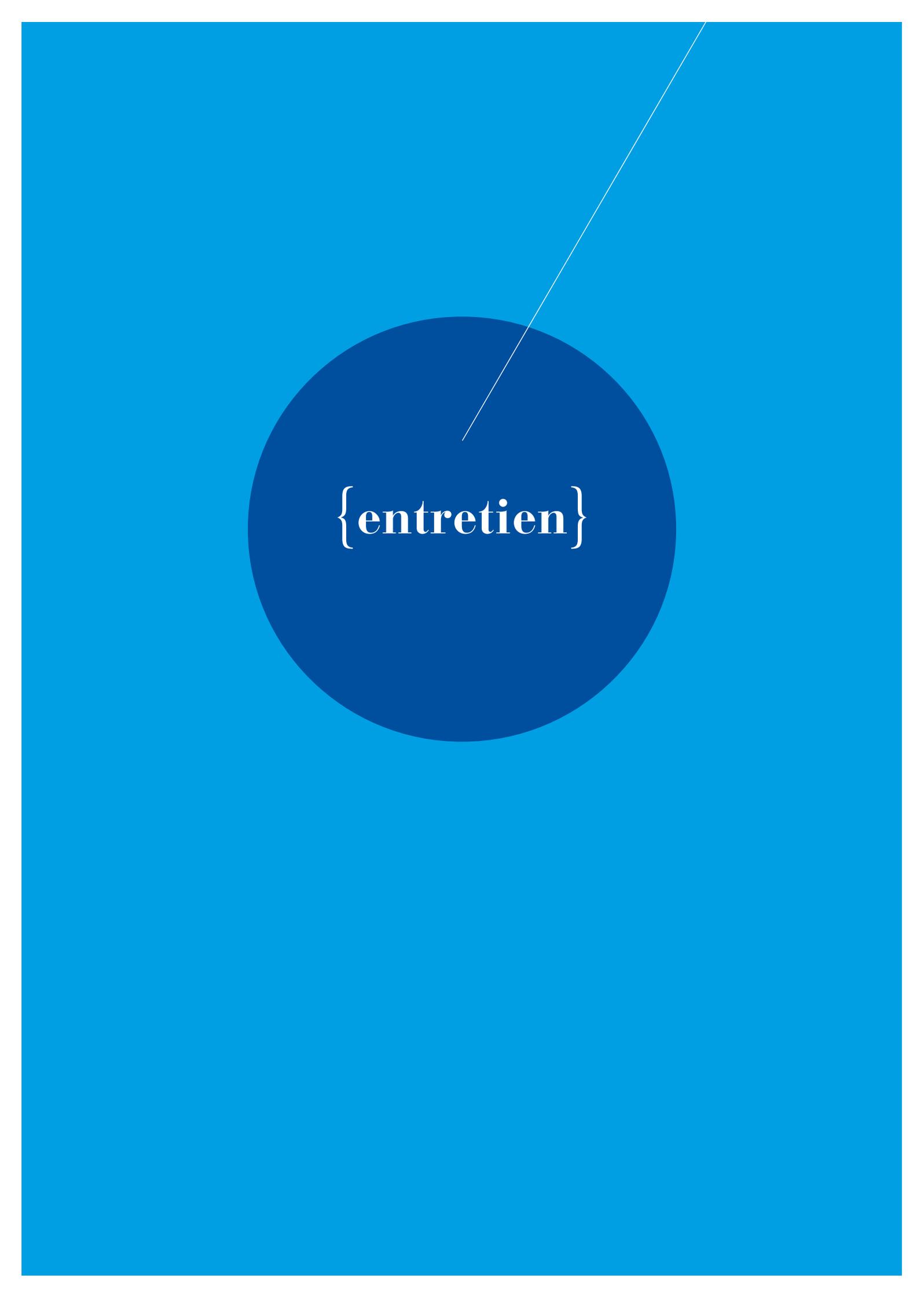
s'assurer d'une bonne QVT et de bonnes conditions de travail pour attirer et retenir les « talents », comme ils les appellent. On note aussi une conscience accrue des entreprises québécoises en général quant à l'importance d'assurer une bonne QVT à leurs employés, en particulier dans un contexte social de vieillissement démographique et de pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Cette pénurie ne fait qu'augmenter le pouvoir de négociation des employés à la recherche d'un emploi qui leur assure une meilleure conciliation emploi-famille, plus de sécurité financière et donc plus de dignité. Par contre, il faut reconnaître que le contexte d'austérité et de coupures budgétaires mis en place par le gouvernement actuel tend à amenuiser l'importance de cette dimension QVT dans le secteur public, ce qui peut avoir un effet d'entraînement sur certaines entreprises du secteur privé.

Aussi, la situation de chaque entreprise évolue en fonction de la concurrence dans le secteur, des avantages offerts ailleurs en matière de QVT, et le contexte général d'austérité budgétaire influe bien sûr sur les tendances dans les entreprises non syndiquées ou les groupes non syndiqués en particulier. Les groupes syndiqués sont généralement « relativement » à l'abri des changements brusques dans les composantes de la QVT, la sécurité d'emploi étant sans doute l'élément qui peut plus facilement être attaqué en période de compressions budgétaires, alors que les éléments touchant la santé et la sécurité au travail, ou les salaires, ne peuvent être modifiés sans reprendre la négociation avec les syndicats. Les activités de formation comme les avantages offerts en matière de flexibilité du temps de travail peuvent aussi faire l'objet de réduction en contexte de difficultés économiques, ces éléments étant souvent vus par les entreprises comme une manière de réduire leurs dépenses, même s'ils contribuent fortement à la QVT des salariés, et risquent ainsi d'avoir un effet sur la performance des salariés.

## Bibliographie

- Anker, R., Chernyshev, I., Egger, P., Mehran, F. et Ritter, J. A. (2003).** « La mesure du travail décent: un système d'indicateurs statistiques de l'OIT », in *Revue internationale du travail*, 142(2), p. 159-193.
- Armstrong, P. et Armstrong, H., (2001).** *The Double Ghetto : Canadian Women and their Segregated Work*, Oxford University Press, 259 p.
- Bélanger, P. R. et Lévesque, B. (2008).** *Modernisation sociale des entreprises : diversité des configurations et modèle québécois* in J.-M. Tremblay, « les classiques des sciences sociales », bibliothèque numérique.
- Bellemare, G., (2004).** *Le Syndicalisme de transformation sociale (Social Movement Unionism). Voie de renouvellement des théories du syndicalisme ? Le cas des services de garde*, Montréal, Crises-Uqam.
- Bernier, J. (2007),** « Les conventions collectives et les emplois atypiques », in *Regards sur le travail*, n° 4 (1), 2-17.
- Burke R.J. et Ng, E. (2006),** « The Changing Nature of Work and Organizations: Implications for Human Resource Management », in *Human Resource Management Review*, 16(2), p. 86-94.
- Centre d'études de l'emploi (2006).** *La qualité de l'emploi*, Paris, Éditions La Découverte, 123 p.
- Clark, Andrew E., (1998),** « Measures of Job Satisfaction : What Makes a Good Job ? Evidence from OECD Countries », in *OECD Labour Market and Social Policy*, Occasional Papers N° 34, August, Paris.
- Cloutier, L. (2010),** *Évolution de la qualité de l'emploi des femmes et des hommes au Québec entre 1997 et 2007 : l'ascenseur de la scolarisation et le fardeau des responsabilités familiales*, Montréal, Université de Montréal, thèse de doctorat, 289 p.
- Cloutier, L. (2008),** *La qualité de l'emploi au Québec, développements conceptuels et création d'une typologie. État actuel de la réflexion*, Québec, Institut de la statistique du Québec, 47 p.
- Cross, P. (2014),** *Do labour Shortages Exist in Canada ? Reconciling the Views of Employers and Economists*, Fraser Institute reports, <http://www.fraserinstitute.org>
- D'Amours, M. et Bilodeau, P-L (sous la direction), (2015),** *Introduction aux relations industrielles*, Montréal, Chenelière Éducation.
- Davoine, L., Erhel, C. et Guergoat-larivière, M. (2008),** « Monitoring Quality in Work: European Employment Strategy Indicators and Beyond », in *International Labour Review* 147(2-3), p.163-198.

- Dupuis, J. P. (2006)**, *Sociologie de l'entreprise*, Montréal, G. Morin/Chenelière Éducation.
- Green, F. (2006)**, *Demanding Work : The paradox of job quality in the affluent economy*, Princeton University Press.
- Handel, M. J., (2005)**, « Trends in Perceived Job Quality, 1989 to 1998 ». in *Work and occupations*, 32(1), 66-94.
- Institut de la Statistique du Québec (2014)**, *Perspectives démographiques du Québec et des régions 2011-2061*, [www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/perspectives/perspectives-2011-2061.html](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/perspectives/perspectives-2011-2061.html)
- ILO (International Labor Organization-2010)**, *Decent work for All*, Genève, Bureau international du travail.
- ILO (2007)**, *The Decent Work Agenda in Poverty Reduction Strategy Papers, Recent Developments*, Genève, Bureau international du travail.
- Labrosse, A. (2013)**, « La présence syndicale au Québec en 2012 », in *Direction de l'information sur le travail*, Québec, Travail Québec.
- Lowe, G. S. (2007)**, *21<sup>st</sup> Century job quality : Achieving what Canadians want*, Ottawa, Canadian Policy Research Networks.
- Roehling, P.V., Roehling, M. V., Moen, P. (2001)**, « The Relationship between Work-Life Policies and Practices and Employee Loyalty : a Life Course Perspective », in *Journal of Family and Economic Issues* 22(2), p. 141-170.
- Statistique Canada (2015)**, *Guide des questions de l'enquête sur la population active* [http://www23.statcan.gc.ca/imdb-bmdi/instrument/3701\\_Q1\\_V5-fra.htm#a5](http://www23.statcan.gc.ca/imdb-bmdi/instrument/3701_Q1_V5-fra.htm#a5) (consulté le 21 septembre 2015).
- Tal, B. (2006)**, « On the Quality of Employment in Canada », in *CIBC World Markets Research (8)*, special report.
- Tremblay, D. G. (2006)**, « L'évolution des politiques familiales et de conciliation emploi-famille au Québec et au Canada », in C. Bourreau-Dubois et B. Jeandidier (sous la dir. de), *Économie sociale et droit, tome, 2*, 241-255.
- Tremblay, D. G. et Jebli, F. (2012)**, « Aménager le temps de travail en fin de carrière pour inciter à rester en emploi? », in *Revue Interventions Économiques* n° 45 2012.
- Tremblay, D. G. et Larivière, M. (2009)**, « Les défis de fins de carrière et la retraite : le cas du Québec », in *Management & Avenir* 30(10), p. 127-145.
- Tremblay, D.G. (2010)**, *D'une culture de retraite vers de nouvelles fins de carrière ?* Montréal, St Martin éditeur.
- Tremblay, D.G. (2012a)**, *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, D.G. (2012b)**, *Articuler emploi et famille : le rôle du soutien organisationnel au cœur de trois professions (infirmières, travailleuses sociales et policiers)*, Québec, Presses de l'université du Québec, 284 p.



{entretien}

45 QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL/QUALITÉ DU TRAVAIL

---

**Un débat entre Michel Lallement et Yves Clot**

entretien réalisé par Béatrice Sarazin et Thierry Rousseau

# QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL /QUALITÉ DU TRAVAIL

UN DÉBAT ENTRE

**Michel Lallement**

ET

**Yves Clot**

Entretien réalisé par  
Béatrice Sarazin et Thierry Rousseau  
Anact

---

**Y**ves Clot est professeur de psychologie au travail, titulaire de la chaire de psychologie du travail du CNAM Paris, chercheur au Centre de recherche sur le travail et le développement (CRTD). Il est l'auteur de nombreux ouvrages sur la clinique de l'activité et les problèmes du travail. Michel Lallement est sociologue, chercheur au Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (Lise-CNRS), professeur titulaire de la chaire d'analyse sociologique du travail, de l'emploi et des organisations du CNAM Paris et auteur aussi de nombreux ouvrages sur le travail et son évolution (voir bibliographie).

Ces deux chercheurs ne se contentent pas d'un diagnostic déplorant les « maux » du travail. Ils entendent contribuer à une transformation du travail, non pas en apportant une expertise extérieure à la situation, comme le préconiserait une posture hygiéniste, mais en faisant confiance à la capacité d'action des travailleurs eux-mêmes. Selon eux, c'est par l'accroissement des capacités délibératives des acteurs sociaux qu'un débat sur le travail peut se développer et contribuer à la démocratisation de l'entreprise et de la société. Yves Clot s'attache particulièrement à explorer les notions de « qualité du travail » et de « dispute professionnelle », dont l'association pratique en entreprise pourrait permettre le développement de la santé des individus. Michel Lallement porte sa réflexion plus spécifiquement sur les collectifs et l'organisation du travail ainsi que sur l'importance de la transformation des rapports sociaux au travail. Tous les deux s'accordent autour des problèmes générés par l'absence de débat sur le travail et sa qualité. Ils souhaitent également contribuer à l'approfondissement de ce que Yves Clot nomme « le conflit de critères », comme moyen de surmonter la crise du travail.

Il était donc logique de les réunir pour débattre des notions de qualité du travail et de qualité de vie au travail. Une controverse scientifique bien menée ne peut qu'être fructueuse. C'est d'autant plus vrai pour un objet comme la QVT dont le statut et la capacité à produire des effets bénéfiques dans les milieux de travail dépendent des interactions entre les acteurs sociaux.

---

MOTS-CLÉS

conflit de critères,  
régulation sociale, qualité,  
autonomie

## — QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL OU QUALITÉ DU TRAVAIL : QUELLES DIFFÉRENCES FAITES-VOUS ENTRE CES TERMES ?

**Yves Clot** : Il faut d'abord l'aborder par la question des mots. Il est intéressant de regarder le glissement lexical permanent qui affecte certains mots : stress, *burn out*, harcèlement, souffrance, risques psychosociaux, QVT aujourd'hui... Pour moi, la Qualité de Vie au Travail est exposée aussi aux risques de l'obsolescence programmée. Entre les RPS et la QVT, très peu de temps s'est passé. Pourquoi ce glissement lexical et quelle interprétation est-il possible d'en donner ? En fait, ce sont des mots qui ne tiennent pas bien aux choses. C'est qu'il s'agit ici du symptôme d'une angoisse sociale liée à un déni : le travail est généralement occulté comme rapport social, et plus largement, la place du travail subordonné dans la société est refoulée. Plus précisément, ce qui est angoissant au point d'être systématiquement mal nommé, c'est un conflit : le conflit de critères sur la qualité du travail qui se cache derrière tous ces glissements de vocabulaire. J'y reviendrai ensuite.

**Michel Lallement** : Psychologue ou sociologue, nous sommes tous confrontés à cette même difficulté qui consiste à ne pas être prisonniers de la catégorie de QVT, tout en prenant au sérieux les enjeux qu'elle signale au sujet des recompositions actuelles du travail et des modes de vie. Yves a certainement raison de parler d'une obsolescence programmée de la QVT..., ce qui n'est qu'une autre façon d'inviter à réfléchir sur les conditions d'émergence de cette thématique. Pourquoi celle-ci apparaît-elle ? Pour spécifier la notion de QVT, l'hypothèse que je formule pour ma part est que, dans une période où le chômage n'a jamais cessé de hanter de nombreuses vies et de surdéterminer le débat politique, tout a été pensé essentiellement au profit de l'emploi. La préoccupation en termes de QVT est avant tout le symptôme d'une éclipse durable (celle du souci et des actions collectives portant sur les conditions de travail), éclipse dont l'on commence depuis peu à mesurer les implications en intégrant sous un même vocable des questions très hétérogènes comme celles du stress, de l'égalité professionnelle, des conditions de réalisation d'un « bon travail »... La qualité du travail réfère quant à elle à des préoccupations beaucoup plus précises quant aux modes d'organisation du travail et à ses effets pour les salariés, à la fois pour ce qu'ils sont et ce qu'ils font.

L'intérêt porté aujourd'hui à la QVT signale donc avant tout les limites d'une longue cécité aux dépens du travail. Si, à défaut d'être opératoire, l'irruption de cette problématique mérite d'être saluée, il ne faut pas être naïf pour autant. L'actualité se charge de nous rappeler d'abord combien est fragile une telle prise de conscience : la promesse quelque peu boiteuse de créer quelques milliers d'emploi en étendant les possibilités de faire travailler des salariés le dimanche n'a pas été accompagnée de la moindre réflexion publique digne de ce nom sur les effets en termes de conditions de travail, de revenu, de sociabilité... Nous possédons pourtant des études sérieuses qui disent les limites de ces options qui s'apparentent davantage à du bricolage politique mené au nom du « tout emploi ». Une seconde limite que je voudrais souligner est le risque, en tordant le bâton trop unilatéralement vers la QVT, à entretenir une déconnexion entre le travail et l'emploi. On ne peut séparer trop radicalement les deux dimensions. L'on sait bien aujourd'hui, en effet, que la précarité dans l'emploi a des conséquences négatives sur la qualité du travail, ainsi que sur celle des produits et des services.

## — POURQUOI, YVES CLOT, PRÉFÉREZ-VOUS UTILISER LE TERME QUALITÉ DU TRAVAIL À CELUI DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, UNE EXPRESSION QUI TRAVERSE TOUS VOS TRAVAUX DEPUIS DE NOMBREUSES ANNÉES ?

**YC :** Pour moi, il y a une différence entre la Qualité de Vie au Travail qui est plutôt du côté du symptôme, comme je le disais précédemment, et la qualité du travail qui est du côté du réel du travail. J'utilise ce vocabulaire comme vocabulaire alternatif à la QVT mais aussi, depuis plus longtemps, aux RPS (voir 2010 et 2014). La qualité du travail signifie d'abord la qualité du produit ou du service rendu qui est une vraie problématique aujourd'hui et un problème social planétaire. C'est capital de s'y intéresser comme vient de le montrer l'exemple de Volkswagen. Pour faire des produits qui l'emportent à court terme sur le marché selon des critères de qualité formels et finalement factices, certains dirigeants s'accommodent d'une organisation du travail qui dénie les « conflits de critères » sur la qualité. C'est un vrai dilemme professionnel qui se pose alors à ceux qui font le travail : se taire ou assumer les risques du conflit de critères ? Il leur arrive souvent de renoncer car s'ils mettent sur la table ce conflit de critères, ils savent qu'ils seront « fragilisés ». Cela pose pour eux de véritables problèmes de santé : le cas récent des ingénieurs de Volkswagen est un véritable cas d'école (voir Armand Hatchuel, « L'honneur perdu des ingénieurs de Volkswagen », in *Le monde* du 13 octobre 2015). Dans ce cas, des rapports de travail autoritaires recouvrant des objectifs inatteignables conduisent à mettre sur le marché un produit polluant sans pouvoir même en discuter, et même en croyant possible de frauder. En fait, la fraude ici ne relève pas d'une question morale mais d'une organisation du travail déficiente qui n'autorise aucune expression de points de vue différents. La performance obtenue est factice car ce qu'on pourrait appeler « la performance dialogique » de l'organisation est très faible. Cette question de la qualité du produit est d'autant plus vitale que la production de services monte en puissance : dans l'alimentation, les médicaments, l'agriculture, les services — y compris à la personne — quelle place donner alors aux consommateurs, aux usagers et aux citoyens dans un système si peu ouvert à la discussion à l'intérieur même du travail ? La qualité de notre vie hors travail — de notre environnement naturel lui-même — est devenue dépendante de la qualité du travail tout court qui devient une question civique majeure.

Le conflit de critères autour du travail bien fait n'a pourtant pas d'institutions, ni publiques, ni privées. Il est laissé à lui-même. Ce tabou social, sans institution collective, fait son chemin et s'enkyste dans la tête et le corps de chacun, lequel doit se mesurer seul à ces « problèmes de conscience ». Ce nouvel objet politique n'est instruit dans aucune instance digne de ce nom. Il reste « privé », à la discrétion de l'employeur. Je crois que la vie politique elle-même s'en trouve dévitalisée.

**ML :** Même si je pense que l'on a tout à gagner à distinguer qualité du travail et QVT, je crois qu'il faut travailler à une meilleure articulation entre ces deux entrées thématiques. La raison tient probablement à un tropisme disciplinaire, qui invite le sociologue à ne jamais dissocier le travail comme pratique sociale de ses conditions sociales de production. Ma conviction, pour le dire autrement, est que le travail est fondamentalement un rapport social. La question de l'activité, ainsi que la prend en charge Yves dans la tradition qui est la sienne, est bien évidemment cruciale et décisive pour espérer avancer sur le terrain de la qualité du travail. Ma posture n'est cependant pas la même. En regardant le travail comme une pratique sociale, je milite pour une façon de voir différente, y compris quand il s'agit de comprendre comment se construit l'implication subjective des individus au travail. Les outils sociologiques dont nous disposons (observations, entretiens, questionnaires, etc.) permettent de montrer à quel point les étayages collectifs sont déterminants de la façon de vivre son travail et de lui donner du sens. Cela suppose, j'y reviens à dessein, de considérer avant tout le travail comme un rapport

social et notamment de prendre au sérieux la manière dont certaines di-visions (hommes/femmes, précaires/statutaires, etc.) – c'est là la première dimension constitutive de ce que j'ai proposé de nommer le travail-institution – informent concrètement les conditions de travail. La qualité du travail et la QVT sont, on le comprend bien, directement affectées par ce type de mécanisme.

## — LA QUALITÉ DU TRAVAIL, ET PAR EXTENSION LA QVT, EST-ELLE CONDAMNÉE À L'AVANCE FAUTE D'AVOIR PU INSTITUTIONNALISER LES CONFLITS DE CRITÈRES ?

**ML** : Il existe toujours des marges de manœuvre, y compris en situation d'absence formelle de concertation, dans la façon d'organiser collectivement le travail. Je fais référence ici à ce que, suite aux travaux de J.-D. Reynaud, les sociologues ont qualifié de régulation autonome (en opposition à la régulation de contrôle<sup>1</sup>). C'est là une seconde dimension à prendre en compte pour appréhender la qualité du travail en particulier, et le travail comme pratique sociale de manière plus générale. Prenons par exemple le cas des centres d'appel qui sont souvent présentés comme les cas de figure les plus emblématiques des nouvelles formes de contraintes au travail. Là, comme j'ai pu l'observer concrètement, la régulation autonome prend forme à l'aide de multiples petites stratégies individuelles et collectives qui permettent aux téléopérateurs de rendre leurs pratiques supportables et dignes d'un minimum d'investissement. Cela n'éradique pas bien sûr toutes les difficultés et toutes les absurdités liées à ce type d'organisation du travail où l'on met les salariés sous pression constante. Mais si l'on ne tient pas compte de cette capacité à produire de l'autonomie au travail, même éphémère et bornée, alors il est illusoire d'espérer comprendre comment se fabrique (ou non) la qualité du travail et comment celle-ci s'articule avec les multiples autres variables constitutives de la QVT.

Pour éclairer la question encore différemment, il faut évoquer une troisième dimension constitutive du travail comme pratique sociale, les formes de construction du collectif en l'occurrence. Les conflits de critères, ceux qui sont relatifs à la qualité du travail mais plus généralement à la façon de coopérer, participent directement d'une telle dynamique. Bien qu'elle s'instruise d'une perspective très culturaliste, j'aime beaucoup l'expression du sociologue américain Richard Biernaki (auteur de *The Fabrication of Labor* paru en 1995), qui utilise la notion de « fabrication du travail » pour dire que le travail est une pratique sociale qui se construit (et qui ne s'impose pas de façon universelle et inéluctable), avec des catégories, des façons de le voir... que chacun mobilise de façon plus ou moins consciente. Faire ce constat signifie que débattre des critères de qualité du travail est non seulement possible mais souhaitable, depuis le niveau de l'atelier jusqu'à celui des arènes internationales. Même si l'on peut juger que sa portée reste trop limitée, l'action du BIT en faveur du travail décent mérite de ce fait d'être prise au sérieux. Cela ne s'opère jamais bien sûr en toute quiétude et suscite même souvent le conflit...

**YC** : Je suis très attaché à l'idée de conflit. Mais à un conflit qui s'attaque au discours convenu, à la doxa de la conflictualité sociale actuelle. Le sous-développement des conflits de critères empoisonne toutes les autres formes de conflits, notamment entre personnes mais aussi les conflits sociaux qui risquent de virer au jeu de rôle ou au verbalisme. Développer les conflits de critères autour du travail bien fait permet de mieux civiliser les autres conflits, de les enrichir, de leur donner un nouveau « centre de gravité », à tous les sens du terme. La qualité du travail se prête particulièrement bien à la « coopération conflictuelle » nécessaire entre les directions, l'encadrement intermédiaire et les personnels de « première ligne ». C'est seulement ainsi que le travail peut rester vivant dans les organisations. Et le col-

lectif mérite ici d'être regardé comme une véritable institution au travail. Par exemple, notre intervention chez Renault, à Flins comme au Technocentre, a permis d'expérimenter des méthodologies de coopération conflictuelle d'abord entre les opérateurs puis entre eux et toute la ligne hiérarchique pour de nouveaux arbitrages sur la qualité du travail. La performance dialogique est sans doute une nouvelle frontière de l'entreprise moderne. Les collectifs de travail émergent et se redéfinissent à travers le conflit instruit sur dossier et institué avec la ligne hiérarchique sur la qualité du produit, la qualité du travail collectif et de la coopération, la qualité des gestes professionnels (d'exécution, de conception ou de gestion), la qualité du dialogue ou encore celle du développement possible de chacun dans l'organisation. Dans notre expérimentation nous pouvons évaluer l'organisation du travail au regard d'une performance nouvelle, source de santé : sa « performance dialogique ». C'est elle qui est instituante dans la psychologie du travail que nous faisons. Et cela passe par la conquête d'une tranquillité expérimentée à l'égard du désaccord sur le travail réel. C'est un moteur d'efficacité : ce qu'on ne partage pas encore est plus intéressant que ce qu'on partage déjà.

**ML :** La conflictualité est impossible effectivement à séparer des questions d'organisation du travail. Les débats relatifs à la RSE ou de la QVT nous font prendre acte de ce point de vue de l'emprise évolutive de la rhétorique post-taylorienne ainsi que de l'affirmation de nouvelles formes de conflictualité, moins adossées qu'hier sur les institutions existantes. Le tout est souvent associé au constat d'une prise de distance entre les individus et le contexte organisationnel dans lequel ils évoluent. On ne peut que se réjouir bien sûr de voir que, ce faisant, l'autonomie au travail a été remise au goût du jour. Mais, paradoxalement, les salariés l'ont parfois payé très cher. Il existe en effet d'énormes difficultés à faire vivre cet impératif d'autonomie quand toute une série de pressions pèsent sur le travail, pressions d'autant plus fortes que l'on considère avant tout le travail comme un coût. La réflexion sur la qualité du travail ou sur la QVT, je ne reviens pas sur la distinction, invite à basculer vers autre chose, à regarder avec attention quelles sont les conditions sociales propices à des formes alternatives d'organisation qui permettent d'associer qualité du travail et autonomie au travail.

**YC :** Je reviens sur la notion d'autonomie. Pour moi, l'autonomie doit « produire » de l'hétéronomie, c'est-à-dire, déboucher sur l'élaboration de règles qui instituent des modalités renouvelées pour vivre et travailler ensemble. C'est la condition de l'autonomie au sens développemental du terme. C'est le contraire de la transgression qui finit toujours par provoquer la prolifération de la procédure. L'autonomie, c'est sortir de soi sans tricher avec le réel pour construire un monde commun en se mesurant aux conflits de critères qu'il recèle.

**ML :** L'autonomie est une entrée analytique centrale pour le sociologue du travail que je suis. L'autonomie au travail a directement à voir avec la régulation autonome chère à J.-D. Renaud. Elle fait signe plus précisément vers la capacité, pour un collectif, à se mettre en situation dialogique pour travailler et coopérer de manière efficace, et cela sans faire mystère des formes de domination qui structurent les relations de travail. L'idéal de l'autonomie au travail peut, comme je l'ai suggéré précédemment, conduire à des formes d'engagements pathologiques. Tel est typiquement le cas dans les organisations qui font peser sur les épaules de chacun les dysfonctionnements de l'ensemble. Or l'autonomie n'est pas une affaire purement individuelle comme on le croit trop souvent. Il s'agit au moins autant de savoir et de pouvoir se défaire de contraintes aussi pesantes qu'absurdes parfois, que d'être en capacité, y compris sur un mode conflictuel, de discuter des différentes dimensions constitutives du travail comme pratique sociale.

## — FAIRE DISCUTER DU TRAVAIL DANS SON ENSEMBLE (QUALITÉ, AUTONOMIE, NORMES, ETC.) : N'EST-CE PAS UN DES OBJECTIFS DE L'ANI QVT ?

**ML :** Des éléments de l'ANI peuvent concourir à faire discuter du travail, c'est vrai. L'accord met l'accent sur des enjeux divers comme les questions de santé, l'articulation des temps, le bien-être, la qualité du dialogue social..., autant d'éléments qui peuvent participer aux discussions sur le travail et la QVT. La lecture de l'ANI procure néanmoins le sentiment que les signataires font preuve par moment d'un angélisme un peu naïf. Plutôt que de s'en amuser, il faut rappeler que la formalisation d'un accord collectif relève de la rhétorique au meilleur sens du terme, à savoir un discours à vertu persuasive et surtout performative. Il s'agit de faire bouger les lignes en utilisant certains mots dont on espère qu'ils se traduiront par des effets concrets... De fait, il commence aujourd'hui à se négocier et se faire des choses autour du droit à la déconnexion, par exemple. On est certes encore très loin du compte au regard des enjeux de QVT que le développement du numérique laisse déjà clairement apercevoir. On ne saurait surestimer par conséquent l'efficacité de ce type d'accord. Je me réjouis cependant que l'on tente collectivement, par la voie de la négociation collective notamment, de discerner ce qui va bousculer et bouscule déjà le travail tel qu'il se recompose sous nos yeux. Le chemin est encore long, il est vrai, pour passer de l'intention rhétorique à la mise en pratique de dispositifs et de pratiques efficaces.

**YC :** Ce serait intéressant de comparer cet ANI avec les accords RPS par exemple, d'analyser sociologiquement la nature des accords. Car l'ANI QVT reste un accord étrange à mon sens. Il ne produit pas de règles ni de contraintes, c'est un accord purement rhétorique. Alors que l'accord RPS contenait des règles prescrites pour se mettre d'accord sur un certain nombre de choses à transformer. L'ANI QVT est un peu difficile à utiliser car il donne surtout des conseils. Il n'arbitre pas. Il ne définit pas de compromis applicables et donc réversibles en cas d'échec dans la négociation puis l'action collectives. Son seul avantage est d'encourager le dialogue même s'il ne l'outille guère. Du coup, c'est la voie ouverte à l'expertise externe qui risque encore de « formater » la demande des acteurs eux-mêmes. Mais la « récupération » de l'ANI QVT est pourtant intéressante pour ceux qui ont un vrai projet transformateur, syndicats ou dirigeants, qui veulent prendre le risque d'une autre conception de la performance et pas seulement « réparer les dégâts », pour ceux qui n'opposent pas efficacité et santé, collectif et individu.

## — COMMENT ALORS POURRAIT-ON FAIRE AVANCER LA CONTROVERSE SUR LE TRAVAIL ?

**ML :** Pas comme on le fait actuellement en tout cas, en réduisant le travail à un coût. Dans la presse du jour, on célèbre le fait que le coût du travail est enfin plus faible en France qu'en Allemagne. La qualité du travail a tout à perdre à être noyée dans ce type de débat dominé par des économistes en position d'influence politique et médiatique. Évaluer le travail sur une telle base n'a pas de sens. Cela en a d'autant moins que les controverses qui s'en tiennent à des comparaisons de coût ou de durée du travail ignorent tout en règle générale des conditions concrètes des pratiques productives, de l'articulation entre qualité du travail et qualité des produits, des espérances objectives de promotion professionnelle qui ont un impact sur le sens donné au travail, etc., autant d'éléments qui font du travail un rapport social qu'on ne saurait réduire à quelques indicateurs de performance. Pour faire avancer la controverse sur le travail, ce sont toutes ces dimensions qu'il faut tenir en refusant l'opposition presque systématique qui est faite aujourd'hui entre efficacité productive et qualité du travail, entre performance et « impuissance d'agir », dirait Yves !

**YC :** Insistons : il faut remettre en cause l'opposition efficacité/santé ou performance/santé. Spontanément, les deux sont toujours opposés. Mais la pratique pose le problème autrement. On le voit bien lorsque l'on fait de l'analyse de l'activité : la santé est attaquée par la performance gâchée, l'énergie gaspillée dans un travail ni fait ni à faire et les efforts inutiles. C'est l'origine d'atteintes majeures à la santé physique et psychique. On en revient à la fameuse question de l'honneur ou de la dignité contenue dans le professionnalisme : quand on travaille dans une usine où il faut reprendre le travail parce qu'il a été mal fait dans la course aux « volumes », et que cela est récurrent, les gens ne se reconnaissent alors pas dans ce qu'ils font et vivent cela comme une absurdité qui fait douter de l'entreprise, du service ou de l'institution. C'est destructeur pour la santé. Il est donc effectivement important que les sociologues comme les psychologues montrent que la performance est au contraire facteur de santé si elle est une « performance dialogique », porteuse de discussions pour produire les règles de l'art. Les gens sont en meilleure santé quand ils font des efforts « payants », dans tous les sens du terme !

**ML :** Il faut faire sauter ces oppositions, en effet. Aujourd'hui, ce message est pourtant difficile à faire entendre. Pour cela, il faut lutter contre deux types de discours *a priori* opposés, mais qui ont en commun en réalité une même vision monocole : d'un côté, ceux qui ne voient dans les conditions de travail que des pathologies imputables aux puissances marchandes, de l'autre les apologues du marché. Pour être concret, je voudrais prendre le cas du thème de la flexibilité qui a envahi depuis plusieurs décennies déjà le champ du discours politique et managérial. Une analyse sérieuse de la flexibilité du travail suppose de se défaire de toute forme de moralisme, qui conduit soit à condamner *a priori* soit, de façon symétrique, à survaloriser la souplesse productive, la mobilité individuelle, la compression des cotisations sociales, etc. Les recherches que j'ai conduites sur ce sujet m'ont convaincu, à propos du temps de travail en particulier, que la flexibilité n'est en soi ni néfaste ni salvatrice. La bonne entrée est celle des conditions dans lesquelles se négocient sa justification et sa mise en œuvre collective. On retrouve là la « performance dialogique » dont parlait Yves, ce qui est une façon de dire qu'il est des conditions sociales qui permettent d'articuler performance et santé autrement que sur un registre d'oppositions.

## — L'ANI QVT NE TENTE-T-IL PAS, JUSTEMENT, DE RECOMPOSER CE DUALISME PERFORMANCE/SANTÉ ?

**YC :** Peut-être et il faut saluer la tentative. Mais l'idée dominante reste de « protéger » la santé de la performance sans discuter assez des critères de cette dernière. Or, ce dualisme compensateur est justement le problème. La « performance dialogique » sur la qualité même du produit fabriqué ou du service rendu est un problème de société qui questionne les frontières entre travail et hors-travail. Cette nouvelle demande sociale et écologique est aussi un problème local dans chaque entreprise. De ce point de vue, le travail n'est pas seulement un problème, c'est aussi la solution possible à beaucoup de questions de santé publique. Mais les institutions actuelles de l'entreprise restent dualistes. La définition de la performance relève du pouvoir discrétionnaire de l'employeur et le CHSCT cherche — souvent avec de bonnes raisons — à s'ériger en bouclier contre les dégâts de cette performance-là. Ce dualisme traduit l'absence de conflit de critères institué sur le travail « bien fait ». Nos actions tentent de dépasser cette partition. Les opérateurs de base doivent pouvoir aussi se poser en acteurs du conflit de critères dans la conception de la performance en discutant entre eux et avec la hiérarchie de la qualité du travail. C'est un gage de santé. C'est ce que nous avons mis en place chez Renault-Flins avec des résultats intéressants (voir plus précisément l'article d'Yves Bonnefond).

**ML :** Le travail qu'évoque Yves invite à revenir à nouveau sur le statut du conflit. Nous serons d'accord, je crois, pour dire que le conflit ne peut pas être analysé comme un simple dysfonctionnement organisationnel ou social. Il est immanent par définition à toute forme de vie collective ouverte aux valeurs démocratiques. Reste, mais je me trompe peut-être à ce sujet, qu'il est un point qui différencie assez nettement les perspectives psychologiques et sociologiques à ce sujet. Les sociologues ont toujours porté une attention soutenue aux conditions sociales de la conflictualité. Les oppositions au management ou les façons de dire son désaccord au sein d'un groupe de pairs diffèrent selon les statuts et les identités professionnelles. Cela est tout aussi vrai lorsque l'on considère les rapports de genre qu'il est impossible d'ignorer lorsque l'on regarde les conditions de production de la qualité du travail et la QVT. Les entreprises allemandes sont souvent vantées pour leur capacité à mettre en synergie le consensus et la paix sociale d'un côté, une qualité du travail et des produits industriels de l'autre. On ne peut cependant ignorer que ce modèle sociétal de production de la qualité est fondé sur une forme de domination masculine plus appuyée qu'en France, qui ne s'exprime pas par des conflictualités ouvertes comme nous avons l'habitude de les observer dans les ateliers ou dans la rue. Il se traduit en revanche par une relégation des femmes du côté de l'inactivité et des emplois précaires. Ce que j'ai pu observer aux États-Unis dans le monde des *hackers* m'a appris que la conflictualité peut se vivre encore autrement. Les collectifs que j'ai étudiés sont dotés de règles destinées à prendre au sérieux les conflits et à en faire des leviers pour une coopération profitable au service de la créativité et du bien-être.

#### — QU'EN EST-IL SELON VOUS DES ESPACES DE DISCUSSION PORTÉS PAR L'ANI QUI POURRAIENT PEUT-ÊTRE PORTER LE CONFLIT DE CRITÈRES ?

**YC :** On revient à ce que j'appelle l'hétéronomie, la production de règles qui instituent des modalités de vivre et de travailler ensemble... Discuter oui, instaurer des espaces de discussion, oui, mais pour décider. La discussion ne peut pas être le contraire de la décision, il faut une régulation conjointe comme le précisait Jean-Daniel Reynaud. L'espace de discussion ne peut pas rester un simple lieu où exprimer la souffrance, c'est un périmètre dans lequel il faut instruire des conflits de critères débouchant sur des arbitrages pratiques nouveaux avec l'encadrement. C'est discuter pour décider. Nous avons besoin d'une *entreprise délibérée*. C'est la condition du développement du pouvoir d'agir.

**ML :** L'ANI arrive à un moment clef dans l'évolution des conditions de travail. Dans nos enquêtes, nous ressentons plus que jamais chez de nombreux salariés le besoin d'être impliqué, de donner du sens à l'activité, de reprendre la parole. Développer des opportunités de débattre sur les conflits de critère est certainement un gage d'efficacité à la fois social et économique. On ne peut passer sous silence cependant la propension au retrait et à la prise de distance qui continue de caractériser les moins bien dotés en qualification et en statut d'emploi. Ce sera donc un des défis majeurs pour les années à venir que de donner sens et forme à l'idée de QVT au profit de l'ensemble des salariés, et non à une frange privilégiée d'entre eux.

---

<sup>1</sup> Voir J.-D. Reynaud (1989).

---

## Bibliographie

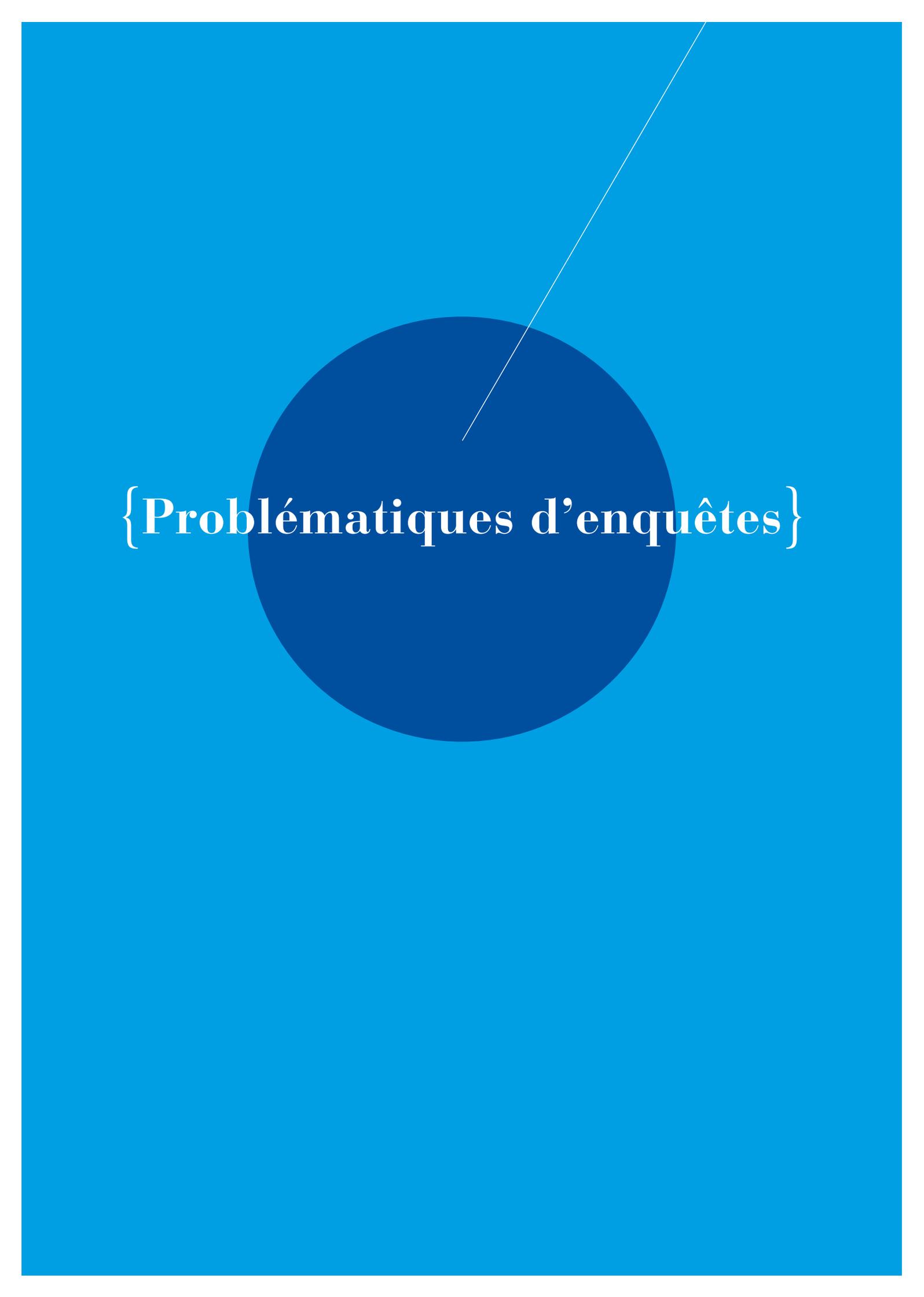
**Clot, Y., (2010),** *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte.

**Clot, Y et Gollac, M. (2014),** *Le travail peut-il devenir supportable ?*, Paris, Armand Colin.

**Lallement, M. (2010),** *Le travail sous tensions*, Auxerre, Sciences Humaines Éditions.

**Lallement, M. (2015),** *L'âge du faire. Hacking, travail, anarchie*, Paris, Seuil.

**Reynaud, J.-D., (1989),** *Les règles du jeu*, Paris, Colin.



**{Problématiques d'enquêtes}**

**1 - ESPACES DE DISCUSSIONS ET NÉGOCIATION SOCIALE**

- 56** LA QVT AU CŒUR DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE :  
L'EXEMPLE D'ORANGE  
\_\_\_\_\_ **par Hélène Jeannin et Laurent Riche**
- 66** UNE EXPÉRIENCE D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DU TRAVAIL À RENAULT-FLINS  
\_\_\_\_\_ **par Jean-Yves Bonnefond**
- 74** DES ESPACES DE DISCUSSION AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DE LA CAPACITÉ D'ACTION DES SALARIÉS ET DE LA PERFORMANCE  
\_\_\_\_\_ **par Vincent Bottazzi, Jean-Luc Collin, Michel Saily et Emmanuel Couveur**
- 83** LA QVT, ALIMENT OU PRODUIT DE LA CONTROVERSE AU SEIN DU COLLECTIF DE TRAVAIL ?  
UNE RECHERCHE-ACTION MENÉE DANS UN LYCÉE PARISIEN  
\_\_\_\_\_ **par Yves Baunay et Nada Chaar**
- 91** VERS UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DES OBSERVATOIRES DE LA QVT  
BILAN ET PERSPECTIVE DE DISPOSITIFS INNOVANTS MAIS FRAGILES  
\_\_\_\_\_ **par Béatrice Sarazin**
- 101** LES DÉLÉGUÉS SOCIAUX AU QUÉBEC : L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEAU RÔLE POUR L'ACTEUR SYNDICAL  
\_\_\_\_\_ **par Mélanie Dufour-Poirier et Catherine Le Capitaine**

**2 - ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE**

- 109** INÉGALITÉS HOMMES/FEMMES DANS L'ACCÈS À LA QVT :  
UNE EXPLICATION DES DIFFÉRENCES DANS LES TAUX D'ABSENTÉISME  
\_\_\_\_\_ **par Margaux Vignet, Florence Chappert et Philippe Sarnin**
- 118** BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL DES FEMMES DIRIGEANTES :  
ENQUÊTE AUPRÈS DE FEMMES DIRIGEANTES DE LA RÉGION BRETAGNE  
\_\_\_\_\_ **par Marie-Stéphane Bracq et Estelle Michinov**
- 127** LES CLUSTERS ÉGALITÉ :  
UNE DÉMARCHE INNOVANTE EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ET DE LA QVT  
\_\_\_\_\_ **par Elisabeth Dewanckel et Hélène Plassoux**

**3 - LES ESPACES DE TRAVAIL**

- 135** TIERS LIEUX :  
UN MODÈLE POUR LA QVT ?  
\_\_\_\_\_ **par Olivier Cléach, Valérie Deruelle et Jean-Luc Metzger**
- 143** TRANSFORMER LE TRAVAIL DANS LE CADRE D'UN PROJET D'AMÉNAGEMENT DE BUREAU :  
OPPORTUNITÉ OU CONTRAINTE POUR AMÉLIORER LA QVT ?  
\_\_\_\_\_ **par Maria Ianeva et Cécile Adam**

# LA QVT AU COEUR DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE :

## l'exemple d'Orange

### Hélène Jeannin

Sociologue  
helene.jeannin@orange.com

### Laurent Riche

CFDT  
laurent.riche@orange.com

---

**F**ortement médiatisée, la crise sociale de 2009-2010 de France Télécom<sup>1</sup> a contribué à mettre en place les bases d'un changement. En dehors du malaise des salariés et de la « souffrance » au travail (Dejours, 2014), la nécessité s'impose de repenser les modes de travail dans leur globalité.

En tant que salariés de l'entreprise Orange<sup>2</sup>, nous considérons que nous sommes des observateurs privilégiés du changement. Nous avons vécu de l'intérieur une crise sociale dont les retentissements ont dépassé le simple cadre de l'entreprise pour envahir la sphère publique. Notre parti pris consiste à faire connaître une dynamique interne, en reconstituant le récit d'événements et en tissant les liens là où l'exposition médiatique ne met en évidence que des points d'étape. Forts de notre connaissance du sujet et de notre expérience, nous avons souhaité retracer ce parcours à travers un prisme, celui du syndicalisme et du rôle joué par les acteurs syndicaux à travers leur engagement. Nous tâcherons de montrer la réflexion qui a présidé à leurs actions en prenant pour fil conducteur les accords d'entreprise dans le périmètre social France et leur généalogie, et de montrer comment l'esprit Qualité de Vie au Travail (QVT) a présidé à la mise en place des dispositions contractuelles qui lui sont inhérentes.

Nous avons souhaité porter un regard distancié sur ces événements. Le faire rétrospectivement a le mérite d'apporter du recul et de dépassionner l'approche. Apporter un éclairage à la compréhension d'un fait syndical comme fait social en y apportant des éléments de compréhension et des informations qui ne peuvent venir que des acteurs eux-mêmes ; élargir cette vision en la rattachant à des problématiques plus larges, dont celle de la QVT, afin de mieux les cerner et d'expliquer leur spécificité et leur caractère socialement novateur : tel est notre souhait.

## — 1. UNE DÉMARCHE QVT QUI NE DIT PAS SON NOM

### 1.1 Partir d'un diagnostic partagé

Tout d'abord, il n'y a pas, à Orange, d'accord estampillé « QVT » en tant que tel. La QVT est considérée comme un élément transversal et surplombant : on peut agir sur elle en agissant sur les facteurs de mal-être au travail. En l'occurrence, ils seront identifiés dès mai 2010 au moyen d'une enquête quantitative et qualitative conduite auprès des 104 000 salariés de l'entreprise par un cabinet indépendant, expert en évaluation et prévention des risques professionnels. Les rapports d'analyse qu'il produira (Technologia, 2010) attribuent la crise sociale à différents facteurs : éléments historiques et réglementaires spécifiques à l'entreprise ou à son secteur d'activité (déréglementation du marché des télécommunications) ; facteurs économiques, financiers (succession de plans d'économies) et organisationnels (réorganisations et fermetures de sites, informatisation des processus). Plus spécifiquement, le plan ACT (Anticipation et Compétence pour la Transformation) s'est concrétisé par près de 30 000 suppressions d'emplois sur la période 2006 à 2009, générant intensification du travail et rupture de compétences. Les rapports révèlent que la mise sous tension de l'organisation a exposé les salariés à de multiples facteurs de risques psychosociaux. Réduction des marges de manœuvre, volatilité de l'organisation, pressions à la mobilité ont induit une perte de confiance, renforçant le sentiment de précarité et d'insécurité. La surcharge au travail et la pression de l'urgence ont toutefois été les causes principales de la détérioration des conditions de travail, renforcées par une insatisfaction en matière de reconnaissance.

Ce cabinet va assortir son diagnostic de préconisations, sur un objectif qui fera consensus : retrouver, à terme, une qualité - au sens psychosociologique du terme (Clot, 2010) - du travail. Le dialogue social doit contribuer, non seulement à une prise de conscience de la gravité de la situation, mais, *in fine*, à l'amélioration des conditions de travail et du bien-être. Le développement du dialogue social et la mise en place d'une série d'avancées sociales à la fois concrètes et significatives apparaissent incontournables. Validée de concert entre la direction de l'entreprise et les partenaires sociaux, la démarche qui va s'ensuivre illustre le « renouveau des pratiques » (Dequecker et Tixier, 2013/1 : p. 27-42). La Qualité de Vie au Travail (QVT) devient un enjeu tant pour la direction et l'encadrement que pour les organisations syndicales (OS). Il importe désormais que les différents acteurs, notamment syndicaux, intègrent la QVT à des préoccupations plus globales (emplois, changements organisationnels et transformations des métiers, santé au travail, formation, parcours professionnels, mobilités, etc.), amenant ces derniers à s'éloigner de leurs seules revendications historiques autour des salaires et des emplois.

### 1.2 Vers la QVT avant l'heure ?

En France, la question de la QVT s'est concrétisée par l'ANI (Accord National Interprofessionnel) du 19 juin 2013. L'ANI consacre le rôle des IRP qui ont pour prérogative d'incarner la défense des droits et intérêts du collectif et de reprendre la main quelles que soient les expressions rendues possibles des personnes. Si l'accord a pour finalité de « favoriser l'égalité d'accès à la qualité de vie au travail et à l'égalité professionnelle pour tous les salariés », la QVT y est présentée comme consubstantielle des conditions de travail et de la capacité des salariés à s'exprimer et à influencer sur le contenu de celle-ci. L'ANI-QVT propose des règles générales et ouvre sur de nombreuses pistes d'action. Elle met l'accent sur le fait qu'une démarche QVT réussie s'appuie sur une approche systémique, c'est-à-dire globale, des situations, en mettant en relation des éléments pertinents et des facteurs-clés. Elle vise la recherche de solutions pragmatiques pertinentes et préconise des expérimentations. Elle rappelle que chaque cas est spécifique et qu'il n'y a pas une démarche « type » : objectifs, méthodes et livrables.

L'ANI a été signé bien après la mise en place de dispositions contractuelles à Orange. Ces dernières témoignent de la volonté d'obtenir par la négociation, par une association de différents leviers porteurs d'amélioration du climat, un effet à la fois conjoint et démultiplicateur.

## — 2. LES MOYENS DU CHANGEMENT : ACTEURS ET MÉTHODES

### 2.1 « Conquêtes 2015 » et le Nouveau Contrat Social (NCS)

Côté employeur, Stéphane Richard, qui sera PDG à compter du 1er mars 2011, entreprend dès mars 2010 des chantiers de « rénovation sociale » (Dumont, 2011/10 : p.46-50). Des engagements d'urgence sont annoncés : stabilisation des effectifs ; mobilité basée sur le volontariat ; plus d'autonomie pour les salariés avec les clients ; de la convivialité ; un plan pour les personnes en difficulté. Pour les managers un critère supplémentaire, celui de la performance sociale, vient s'ajouter à ceux relatifs au business et à la qualité de service. Un baromètre censé mesurer l'efficacité de ce plan est aussi instauré en juin 2010. Un plan d'embauches de 10 000 CDI (sans compter 4 500 apprentis par an, 2 500 stagiaires, 250 doctorants) est décidé pour la période 2010 à 2012 (France Télécom, CP du 21/09/2010).

Ce projet, appelé « Nouveau Contrat Social » par l'entreprise, s'accompagne d'un financement de 900 millions d'euros pour la période 2010- 2012, dont 10 millions pour les locaux.

En septembre 2010, chaque salarié reçoit un document « Conquêtes 2015 ». S'inscrivant dans la continuité des engagements ci-dessus, et défini comme une « ambition collective » visant à redonner à chaque salarié sa « fierté d'appartenance », il entend se baser sur l'écoute et les réflexions collectives pour « construire une nouvelle vision de l'entreprise » et reconnaît une étroite corrélation entre performance sociale et économique.

En ce sens, il anticipe l'esprit de l'ANI selon lequel performance et compétitivité sont des bénéficiaires directs de la QVT.

Autre changement notable dans l'entreprise : il va falloir désormais prendre en compte les Institutions Représentatives du Personnel (IRP), créées en 2005 avec la privatisation.

Il existait certes déjà, depuis 2004, deux accords d'entreprise, portant sur les IRP et sur le droit syndical. Mais les décisions unilatérales de l'employeur prévalaient. Citons l'exemple de l'accord *GPEC* (*Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences*) signé en 2011. Avant cette date, il n'y avait pas d'accord *GPEC* car les négociations sur l'emploi avaient connu deux échecs successifs (en 2006 et 2008), fortement liés aux suppressions massives des emplois et aux mobilités forcées. La DRH Groupe de France Télécom-Orange pilotait tous les suivis, et les réunions des IRP se réduisaient aux rapports réglementaires dans les différentes instances sur la situation existante - et non sur les perspectives.

La crise sociale apparaît comme le déclencheur direct d'une négociation collective, augurant une forte rupture avec des habitudes antérieures.

### 2.2 Les acteurs syndicaux : faire face à la complexité

Les acteurs syndicaux ont déjà accompli des efforts d'adaptation importants, en ce sens qu'ils doivent composer avec la singularité juridique de la société France Télécom<sup>3</sup> à l'origine de la mixité des statuts du personnel dans l'entreprise (un des éléments ayant contribué, selon le cabinet d'expertise précité, à la perte des repères des salariés). Si tous les salariés, quel que soit leur régime (fonctionnaire ou contractuel), doivent être traités de la même manière pour tous les aspects collectifs de la relation de travail, en revanche les fonctionnaires et les agents contractuels de droit public demeurent

régis par des dispositions statutaires spécifiques. Cette complexité contraint les syndicats à connaître l'ensemble des règles couvrant la diversité des statuts, tout en jouant la carte de l'intérêt collectif. Ainsi, leurs efforts ont abouti à faire inclure les fonctionnaires dans la Négociation Annuelle Obligatoire (NAO), qui ne s'adresse en principe qu'aux salariés de droit privé, étape indispensable pour lutter contre l'individualisation et assurer la cohésion du collectif.

Sollicités et plus considérés, les acteurs traditionnels de la négociation vont devenir « des acteurs engagés dans la formulation des enjeux qui font sens dans leur milieu, dans l'outillage de leurs propres actions visant à recueillir les matériaux nécessaires pour penser et agir sur les transformations » (Levet, 2013/1 : p. 97-111 ). Il leur incombe d'adapter leur posture aux nouveaux enjeux du travail qui dépassent le cadre de la santé et des RPS, afin de développer de nouveaux registres de revendications. Sur la seule année 2010, qui marque le début des négociations d'accords d'entreprise, plus d'une dizaine d'entre eux seront signés à Orange.

Le regain des négociations implique pour les OS de structurer leurs équipes différemment, dans un contexte de raréfaction de personnels, ce qui ajoute une gradation supplémentaire à la complexité.

Les OS jouent un rôle essentiel chaque fois qu'elles font « remonter » des processus de transformation insatisfaisants, car cela permet d'anticiper des dysfonctionnements. Surtout, pour être en capacité de capter et s'appropriier les sujets, il faut, au sein du collectif syndical : organiser un processus de remontée/descente d'informations et de concertation permanente entre le niveau national et le niveau local, constituer un réseau de référents, s'informer des nouveaux cadres législatifs, développer les compétences sur des sujets sociétaux. Les négociateurs centraux, enjoins à maîtriser ces domaines, sont astreints à se former en continu même s'ils doivent pouvoir s'appuyer sur un réseau d'expertise ou des observatoires spécialisés<sup>4</sup>. Il importe aussi de développer une pensée critique sur les rapports des consultants externes auxquels il est souvent fait recours.

Ces activités de négociation obéissent à un calendrier fixé par l'entreprise et sont très consommatrices en ressources. Elles prennent les syndicalistes en étau entre la nécessité d'être présents sur le terrain et celle d'acquérir des connaissances, voire de devenir experts sur des sujets émergents et exigeants en termes de contenus. Ce dilemme est d'autant plus vif que la tendance à la professionnalisation les retient dans des réunions nombreuses avec un cumul des mandats fréquents. Dans une grande organisation, cette situation entraîne une spécialisation des tâches et une division du travail (Olivesi, 2013 : p. 99-101) dans lequel les préoccupations réglementaires sont importantes et en perpétuelle évolution. La signature d'un accord ne marque que le début d'un long cheminement. Elle porte en germe, selon son importance, la nécessité pour les OS signataires de s'organiser en fonction du processus de négociation. Au-delà de l'aspect strictement juridique et de la responsabilité politique résultant d'une signature, les OS doivent s'impliquer pour des périodes relativement importantes. Il existe pour celles-ci un véritable enjeu, car elles doivent montrer, tant à leurs adhérents qu'aux salariés, l'intérêt de leur investissement, à plus forte raison dans une période où les conditions de recrutement se durcissent. Dès lors, les rapports avec les OS non-signataires peuvent se tendre, d'autant que celles-ci sont « plus disponibles » et qu'elles n'ont pas de « comptes à rendre » en matière de suivi et de négociation.

### 2.3 Un cheminement graduel vers une QVT

La prévention des RPS (risques psychosociaux) a été à la base d'un regain des négociations et « une occasion de renouveler le dialogue social » (Douillet, 2013/1 : p. 81-96). Mais les négociations ne se cantonnent pas au champ des RPS, du stress et de la souffrance au travail. Trois accords, notamment, sont conçus pour s'articuler entre eux : *le Premier accord sur l'évaluation et la prévention des risques*

liés aux risques psychosociaux au travail (dit *Stress RPS*) est à relier avec les accords *Équilibre vie privée/vie professionnelle* (dit *VPPP*) et *Principes fondamentaux : perspectives emploi et compétences, développement professionnel, formation, mobilité* (dit *Mobilité*).

Ces trois accords constituent le noyau des dispositifs de sortie de crise. Ils intègrent de nombreuses « conquêtes immédiates » réellement perçues comme un gain issu de la négociation, intervenant en protection ou en extension de certains droits, souvent très concrets pour les salariés : aménagement d'horaires, publication des postes ouverts au recrutement, création des Orange Avenir... Ils abordent également la question des salariés dont l'éloignement pouvait être considéré comme un facteur aggravant de risque. L'accord *Stress RPS* a permis la mise en place d'outils : évaluation des RPS, mobilisation et formation des acteurs, médiation pour les cas difficiles.

L'accord *Mobilité* présente trois principaux volets : l'un pour rendre les salariés « partie prenante de leurs parcours professionnels », l'autre pour protéger les salariés des mobilités, un dernier qui introduit la notion importante de négociation d'accord d'accompagnement local. Cet accord est pionnier car il donne pour la première fois en France la possibilité à des élus de proposer un projet économique et stratégique alternatif à celui de l'entreprise en cas de réorganisation, un sujet qui relève sinon de la seule prérogative de l'employeur.

On peut, dans ces accords, y lire les prémices de la QVT. Partant de leurs analyses des facteurs ayant conduit à cette crise, les négociateurs se sont alors fixés comme premier objectif d'y faire inscrire tout ce qui leur paraissait de nature à mettre des verrous face à tout éventuel retour en arrière. Cette forte préoccupation explique que certains de ces « garde-fous » se retrouvent quasiment à l'identique dans plusieurs textes. Pour autant, ces textes expriment aussi une volonté prospective. Ils ont voulu dessiner le cadre du fonctionnement de l'entreprise lui permettant de faire face à son environnement et d'atteindre ses objectifs : une préoccupation forte que l'on retrouvera dans l'ANI.

## 2.4 La poursuite de l'effort

L'année 2011 verra une accélération de ce mouvement avec 25 accords et avenants signés (France Télécom, Bilan social 2011 : p. 64-65). Économiquement, socialement, moralement, politiquement, pour des questions d'image et de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE), il est devenu impératif de traiter le problème, comme en témoignent les *Rapports financiers annuels* relatifs aux années 2010 (p. 347) et 2011 (p. 196) de l'entreprise. Celle-ci est amenée à déployer des sessions de formation et des kits explicatifs dédiés aux managers, qui deviennent à la fois pivots et garants de l'application des accords dont ils sont chargés de relayer les contenus au plus près des salariés. Un cadre d'expression collectif a aussi été décidé : les Assises de la refondation. Considérées par certains comme la « démarche la plus originale » de la sortie de crise (Fossier, 2011/2), elles s'avèrent précurseurs des espaces expérimentaux de discussion sur le travail prônés par l'ANI.

Les accords s'appliquent à tous, sans distinction. De par l'organisation de l'entreprise Orange, ils sont négociés au niveau national. Cela évite la segmentation des groupes sociaux du travail, aide à lutter contre les arbitrages et procure un cadre de référence identique quels que soient l'entité ou le lieu. Ceci est une démarche de type QVT, en ce sens qu'elle ne se limite pas au registre technique ni ne constitue un matériau purement « RH » ou gestionnaire. Elle s'inscrit dans une politique concertée au niveau stratégique, et spécifie les ambitions des parties prenantes.

Pour être au plus près des problématiques des salariés et de leurs conditions de travail, des accords locaux sur des groupes professionnels spécifiques sont également déclinés. Sur la période de février 2011 à septembre 2014, on recense 59 accords d'accompagnement (principalement de réorganisa-

tion), un chiffre probablement inférieur à la réalité. Ainsi, si les moyens d'action sont prévus en amont au niveau politique et national, et à côté de l'accord *Expérimentations* (Le Point, 11/07/2011), l'expérimentation locale est permise et les ajustements nécessaires se font par rapport à un terrain local spécifique, qui conserve la main sur des choix de priorités d'action – une des modalités de l'approche QVT.

Toutes les OS ne signent pas les accords. Mais elles participent à leur négociation, n'en contestent pas l'utilité et se réclament fréquemment de tel ou tel engagement.

### — 3. INSCRIRE LA QVT DANS UNE DYNAMIQUE : LES DÉFIS D'AUJOURD'HUI

#### 3.1 Prendre en compte les éléments de contexte

Aujourd'hui le contexte a changé. Mais la crise faisant désormais partie de la « mémoire collective » (Halbwachs, 1997) de l'entreprise a permis d'enclencher une dynamique vertueuse dans le processus organisationnel et politique de négociation.

La prise en compte de la QVT ne peut se faire sans aborder des problématiques plus larges dont elle fait partie intégrante, celles-ci devant être examinées à la fois dans une dynamique évolutive et contextualisée : « C'est parce que l'entreprise sait caractériser son contexte, produire un cadre cognitif qui n'en gomme pas ses spécificités, qu'elle pourra produire des énoncés robustes sur une démarche de Qualité de Vie au Travail » » (Levet, 2013/1 : p. 97-111 ). L'entreprise a souhaité rappeler dans un nouvel accord *GPEC* (2014-2016) son contexte, requérant d'après elle une refonte « progressive et continue » des organisations du travail.

Connaître l'expérience vécue au travail, expliciter, identifier et élaborer les enjeux collectifs qui sous-tendent des processus de travail en mouvement, dans des grandes organisations dont l'instabilité est structurelle (J. March, 1981, N. Alter, 2000), tel est le sens de ce mouvement. Il s'agit aussi d'enrichir le dialogue social, en se saisissant des questions sociétales à mettre au cœur des débats. C'est sur cette capacité à élargir le champ des revendications que s'effectue la césure entre OS : entre celles qui restent sur des revendications traditionnelles d'emploi et d'effectifs, et celles qui, sortant de leur « zone de confort », investissent de nouveaux champs. Pour ces dernières, trois axes principaux de travail : négocier les accords réglementaires ; renouveler en les adaptant les accords existants (généralement triennaux) ; ouvrir de nouveaux sujets.

#### 3.2 Renouveler les accords existants tout en les adaptant

Négocier sur le travail implique de prendre en compte le réel, le travail devenant « d'autant plus invisible qu'il est intellectuel, (...), informationnel, (...) relationnel », pourtant « soumis à une tradition de contrôle de l'organisation scientifique du travail qui ne lui est pas adaptée » (Baron, 2013/3 : p. 10-23). Or, « les organisations ont tendance à construire des écrans entre le travail réel des employés et le travail abstrait tel qu'il est reformulé dans les *reporting*, les systèmes d'informations sophistiqués et autres procédures de contrôle » (Gomez, 2013/3 : p. 32-40).

Dans le cadre d'Orange, le travail et son organisation deviennent d'une complexité telle qu'il devient fréquent d'avoir recours à des acteurs externes eux-mêmes spécialisés afin d'avoir des éclairages sur des métiers, des secteurs d'activité, bénéficier d'éléments de prospective en management, sur les nouvelles technologies ou les nouveaux modes de travail, par exemple. Ainsi est-il considéré que l'environnement concurrentiel dans lequel évolue Orange aujourd'hui fait de la dynamique d'évo-

lution des connaissances et des compétences un enjeu majeur pour l'entreprise, à conjuguer avec les contraintes de réduction d'effectifs et l'orientation prise par la digitalisation. Ou encore, que la convergence, la globalisation des marchés et l'orientation client ont rendu prégnant l'impératif d'innovation rapide et répétée. Cela fait émerger nombre de questions nouvelles. Les compétences dont dispose l'entreprise permettent-elles de répondre aux enjeux dessinés par ce contexte, et dans quelle mesure peuvent-elles s'y adapter continûment ? Elles se posent aussi en termes de performance, pour une entreprise inscrite dans l'économie de la connaissance, qui met en avant à la fois l'importance des individus et leur mobilité, en considérant en particulier les identités professionnelles, la motivation et le bien-être des équipes. Les transformations en cours ou engagées sont-elles en voie de produire les effets attendus ? Peuvent-elles induire des effets corollaires qui seraient sources de tensions au niveau du corps social comme en termes d'efficacité pour l'entreprise ?

Les transformations que subissent les entreprises sont « directement liées aux mutations qui affectent la société (Aubert et De Gaulejac, 1991) », comme l'illustre la « fluidité » voulue de l'emploi — parfaite résonance avec le concept de « société liquide » proposé par Z. Bauman (2006). La digitalisation abordée plus haut percute le travail et pénètre tous les domaines essentiels aux clients des opérateurs des télécoms. Elle s'inscrit dans le plan stratégique d'Orange, *Essentiels 2020*<sup>6</sup>. La digitalisation est source d'opportunités et de risques : alors que nos outils numériques accroissent la porosité entre les temps travaillés et les temps personnels, que les nouveaux modes de travail bousculent les fonctionnements collaboratifs comme hiérarchiques traditionnels, comment appréhender l'appartenance quand l'entreprise n'est plus caractérisée comme un lieu physique de rassemblement ? comment repenser les collectifs quand les salariés travaillent de plus en plus en réseau ?

On le voit, les conditions de vie au travail sont fortement touchées par l'ensemble de ces bouleversements : les contacts terrain font le constat d'un risque de hausse de la charge de travail. La nécessité pour les individus de faire évoluer leurs compétences, ou de suivre des parcours professionnels parfois longs et coûteux en investissement personnel, fait surgir des attentes en matière de reconnaissance. La QVT, en ce qu'elle concerne le contenu du travail, mais aussi les conditions de vie et d'emploi, l'environnement de travail, et l'interpénétration des frontières de la vie professionnelle et personnelle, est à nouveau au cœur des réflexions.

Pour cibler plus précisément ces points, de nouveaux sujets ont été mis au calendrier des négociations en 2015. Ils avaient pour beaucoup été pressentis dans les accords antérieurs. Plutôt que de faire un accord supplémentaire et redondant sous prétexte d'un affichage « QVT », il a été jugé plus opportun de cerner ces problématiques par des accords spécifiques et délimités.

À côté des dossiers récurrents (Accord Salarial, Épargne salariale et retraite (PERCO), Participation et Intéressement, Égalité Professionnelle), ou des négociations de début de mandature (exercice du droit syndical), certaines OS ont entrepris de demander des négociations sur :

- **la reconnaissance des qualifications** acquises par les salariés en lien avec les compétences attendues par l'entreprise, en particulier la polyvalence - suite à un engagement de l'entreprise pris dans l'accord GPEC de septembre 2014 ;
- **la charge de Travail**. Elle était prévue dès l'accord *Organisation du travail* de 2010 - resté « ouvert » aux sujets qui n'ont pas pu être pris en compte (pour éviter d'allonger la durée de la négociation), dans son préambule ;
- **l'intergénérationnel**, à la suite du *Contrat de génération* signé en septembre 2013 (pour une fin au 31 décembre 2015), afin de sortir de l'approche « sectorielle » des accords existants concer-

nant l'insertion des jeunes nouveaux salariés comme de celle sur la seconde partie de carrière des salariés seniors. Ceci dans un souci conforme à la QVT d'apporter de la cohérence dans l'action et de décloisonner les sujets.

**La négociation sur la digitalisation**, à l'initiative de l'entreprise, comprend un calendrier des échanges qui s'étendra sur dix mois environ.

## CONCLUSION

Les négociations avec les partenaires sociaux ont contribué à la reconstruction identitaire de l'entreprise. Nous avons ici tenté de documenter une partie de l'histoire du syndicalisme en France, tout en la reliant à l'histoire d'une grande entreprise du CAC 40 amenée à quitter progressivement son statut d'« opérateur historique ».

La négociation peut être considérée comme un objectif dans le dialogue social, en ce qu'elle constitue un exercice démocratique et nécessite de poser les problèmes sans passer forcément par la confrontation. Car Orange s'inscrit dans le mouvement général de baisse de la conflictualité (Bastien et Fainsilber, 2013 : p. 1-15). Et le taux de signature des accords montre une étroite corrélation entre les OS moteurs dans les négociations (et en capacité de valoriser leur action) et les résultats obtenus aux élections, premier critère de mesure d'efficacité (et de survie) pour une organisation syndicale<sup>6</sup>.

La négociation constitue aussi un moyen, celui de faire entrer des usages et des pratiques, et ce faisant, d'ouvrir l'entreprise à de nouvelles modalités de travail. Le parcours retracé ici montre à quel point le dialogue social se construit dans l'entreprise avec un élargissement des objets de la négociation vers des objets nouveaux. Les accords sociaux évoluent ainsi « dans le sens de la diversification », selon le mot de Landier (2013 : p. 40-48). Ceci explique que, si Orange ne fait pas explicitement de la QVT, en revanche elle s'en approche de différentes manières et notamment en travaillant sur un faisceau de sujets considérés dans leur complémentarité, leur articulation et la mise en valeur de paragraphes volontairement réaffirmés ici et là.

Quant aux instances de représentation du personnel, elles ont désormais pour mission de négocier les conditions du changement dans l'entreprise — le risque pour elles étant de devenir des intermédiaires et de se muer en prestataires de services plus ou moins individualisés afin de faire face au « toujours moins » (Andolfatto et Labbé, 2009), tandis que la montée des comportements individualistes et la juridicisation des rapports sociaux conduisent à une évolution des attentes à leur égard.

Le rapport de force se déplace vers d'autres terrains que celui de la pure conflictualité. Les OS ne se contentent plus de négociations « classiques » : elles négocient désormais les conditions d'engagement dans le rapport salarial. Leur capacité d'initiative aboutit à ce qu'elles fixent elles-mêmes les cahiers des charges des accords. Elles sont représentées par les délégués syndicaux qui signent ou non, selon qu'il est jugé que les ambitions sont ou pas remplies ou que l'avantage recherché est ou non obtenu. Signer un accord est une première étape, le renouveler en l'améliorant et en l'adaptant au contexte pérennise cet acte, sédimente des us et coutumes et introduit une dynamique dans la durée. Dans le cas d'Orange, le défi pour les OS consiste à rester audibles auprès d'une population la plus large possible, fût-elle hybride. Il est aussi d'assurer la transition générationnelle, dans un contexte de départs massifs en retraite ou en temps partiel sénior, et ce tandis que les jeunes sont confrontés à la précarité et au chômage. Anticiper ces problématiques, si singulières à l'entreprise, appelle à innover socialement et à concevoir des articulations fines entre stratégie, impératifs

de marché et de concurrence, politique de l'emploi, et volet social. C'est pour cela que certains accords ne se conçoivent pas l'un sans l'autre : l'accord pour les seniors est adossé au contrat de génération et à l'accord sur l'insertion des jeunes et sur l'alternance. Les objectifs de tutorat et d'apprentissage y sont liés et indissociables, car ils garantissent la solidarité entre les générations. Ainsi, les sujets sont pluriels mais on les décroïssonne afin de soutenir la qualité de l'engagement. Ils convergent vers une même issue et sont traités dans un souci de cohérence : autant de points prégnants dans l'ANI du 19 juin 2013 sur la QVT.

Le dialogue social résulte d'une volonté des différents partenaires. Il n'est réductible ni à un exercice de style ni à un jeu de rôles. Mais il requiert aussi que l'entreprise soit à la fois réceptive et prête à y investir des moyens humains et financiers. Car la mise en application des accords nécessite des budgets, du temps, et c'est peut-être là que réside une des conditions de sa réussite. Cela incite à dire que le dialogue social reste vulnérable, susceptible de remettre en cause la promotion de la qualité de vie au travail, en une période de crise (Le Bihan, 2013/6 : p. 709-710) alors que l'injonction à l'innovation intensive accroît les risques de détérioration du climat organisationnel (Jeannin et Sarré-Charrier, 2014 : p. 107-116). L'ouverture à la concurrence, la pression des marchés et la globalisation, le développement de nouvelles technologies et la digitalisation, de grands projets (immobilier ou de réorganisations) mais aussi les exigences des salariés de trouver un sens à leur travail et un équilibre vie privée-vie professionnelle, provoquent une refonte du système et invitent à penser de nouvelles méthodes de travail. C'est pourquoi les syndicats se saisissent de nouveaux sujets. Le dialogue social doit, en tout état de cause, s'apprécier avec ses éléments de contexte. En raison de cela, il convient, plus que jamais, d'en dresser un bilan nuancé et circonstancié.

---

<sup>1</sup> Le changement de dénomination de France Télécom en Orange s'est fait en juillet 2013.

<sup>2</sup> Cet article est basé sur une interview de Laurent Riche, délégué syndical central CFDT du Groupe Orange, par Héléne Jeannin, sociologue dans le département de recherche en sciences humaines et sociales des Orange Labs. Les documents auxquels il est fait référence sont accessibles à tous les salariés du Groupe Orange et sont pour la plupart référencés sur le web.

<sup>3</sup> Note sur la compétence de l'Inspection du Travail vis-à-vis de France Télécom société anonyme, affaire suivie par Géraldine Morillon, Paris, le 20 juillet 2006.

<sup>4</sup> Exemples : Institut des métiers de France Télécom Orange <http://idmnet.francetelecom.fr/index.htm>, Observatoire des métiers des télécommunications [http://metiers-telecoms.org/accueil\\_observatoire\\_metiers\\_telecoms.html](http://metiers-telecoms.org/accueil_observatoire_metiers_telecoms.html)

<sup>5</sup> (<http://www.orange.com/fr/A-propos/Strategie>).

<sup>6</sup> Aux élections professionnelles de 2011, la CGT a laissé sa première place à la CFDT.

---

## Bibliographie

**Alter, N. (2000)**, *L'innovation ordinaire*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Sociologies, 408 p.

**Andolfatto, D., et Labbé, D. (2009)**, *Toujours moins ! Déclin du syndicalisme à la française*, Paris, Gallimard, coll. Le Débat, 224 p.

**Aubert, N., et De Gaulejac, V. (2007)**, *Le coût de l'excellence*, Paris, Éditions du Seuil, coll. Économie humaine, 360 p.

**Baron, X. (2013/3)**, « Reconnaître le travail réel, au cœur du vivant », in *L'Expansion Management Review*, n° 150, p. 10-23.

**Bastien, D., et Fainsilber, D. (12 décembre 2013)**, « Vers la fin des bastions syndicaux ? », in *Les Échos*, p. 1-15.

**Bauman, Z. (2006)**, *La vie liquide*, Paris, Éditions Le Rouergue - Chambon, coll. Les Incorrects, 202 p.

**Clot, Y. (2010)**, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psycho-sociaux*, Paris, Éditions La Découverte, 190 p.

**Dejours, C. (2014)**, *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Points, coll. Points Essais, 237 p.

**Dequecker, C., et Tixier, P.-E. (2013/1)**, « Travail et représentation des intérêts collectifs à l'épreuve de la globalisation », in *Négociations*, n° 19, p. 27-42.

- Douillet, P. (2013/1)**, « La négociation de la prévention des risques psychosociaux : une occasion de renouveler le dialogue social », in *Négociations*, n° 19, p. 81-96.
- Dumont, L. (2011/10)**, « Stéphane Richard renoue les fils de France Télécom », in *Liaisons sociales magazine*, p. 46-50.
- Fossier, M. (2011/2)**, « France Télécom : de la gestion d'une crise à la création d'un nouveau sens », in *Annales des Mines, Réalités industrielles*, p. 99-102.
- France Télécom (21 septembre 2010)**, Communiqué de presse : France Télécom-Orange adresse le « nouveau contrat social » à chacun de ses 100 000 salariés en France, Paris, France Télécom.
- France Télécom (2011)**, *Document de référence 2010 : rapport financier annuel*, Paris, France Télécom, 616 p.
- France Télécom (2012)**, *Bilan social 2011*, Paris, France Télécom, 71 p.
- France Télécom (2012)**, *Document de référence 2011 : rapport financier annuel*, Paris, France Télécom, 614 p.
- Gomez, P.-Y. (2013/3)**, « Rendre le travail tangible dans ses trois dimensions », in *L'Expansion Management Review*, n° 150, p. 32-40.
- Halbwachs, M. (1997)**, *La mémoire collective*, Paris, Albin Michel, coll. Bibliothèque de l'évolution de l'humanité, 304 p.
- Jeannin, H., et Sarré-Charrier, M. (mai 2014)**, « Injonctions à la créativité : le climat organisationnel au cœur du paradoxe », in Actes du colloque *Injonction de créativité et création sous contrainte*, 82<sup>e</sup> Congrès de l'ACFAS, Montréal, p. 107-116.
- Landier, H. (2013)**, « L'État du dialogue social aujourd'hui », in *Sociétal, Dossier Dialogue social : L'âge de raison ?* n° 79, p. 40-48.
- Le Bihan, G. (2013/6)**, « Promotion de la santé et qualité de vie au travail en crise »? in *Santé publique*, Vol. 25, p. 709-710.
- Le Point, (11 juillet 2011)**, « Expérimentations pour de meilleures conditions de travail à France Télécom. L'accord avec les trois organisations syndicales du groupe vise à trouver de nouvelles façons de travailler », in *Le Point*.
- Levet, P. (2013/1)**, « Des risques psychosociaux à la qualité de vie au travail. Equiper les acteurs pour négocier le travail, l'expérience de l'Anact », in *Négociations*, n°19, p. 97-111.
- March, J. (1981)**, « Footnotes on Organizational Change », in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, n° 4, p. 563-577.
- Olivesi, S. (2013)**, *La communication syndicale*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, coll. Res Republica, 225 p.
- Technologia SAS. (2010)**, *État des lieux sur le stress et les conditions de travail à France Télécom. Rapport principal*, Paris, Technologia, 264 p.

# UNE EXPÉRIENCE D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DU TRAVAIL À RENAULT-FLINS

**Jean-Yves Bonnefond**

Chaire de psychologie du travail du CNAM.  
jeanyves.bonnefond@cnam.fr

La qualité du travail représente un enjeu d'amélioration décisif pour tous les acteurs de l'entreprise. Elle consiste à impliquer les salariés, l'encadrement et les instances de l'entreprise dans la résolution des problèmes qui empoisonnent la vie de ceux qui y travaillent. La qualité du travail n'est pas un catalogue de solutions toutes faites à la disposition des acteurs. C'est au contraire la recherche patiente, concertée bien que conflictuelle, de solutions adaptées au contexte particulier des entreprises. On sait combien le travail « bien fait » demeure l'objet d'un conflit de critères inévitable du fait de la division sociale du travail, de la complexité et de la variabilité des situations réelles. Or ce conflit est refoulé par les organisations contemporaines (Clot 2010, Clot & Gollac 2014). La santé est sensible à la qualité du travail, car elle est pour le sujet le moyen de parvenir (ou pas) à agir efficacement sur lui et sur le monde et ainsi de pouvoir se reconnaître dans ce qu'il fait (Clot, 2008 ; Tomàs & Bonnefond, 2014). Dès lors on comprend que la santé au travail passe nécessairement par le soin apporté au travail (Fernandez 2009). À défaut, la tentation de réformer les comportements au lieu de transformer le travail conduit bien souvent à vouloir « réparer » les travailleurs pour purger le réel de ses conflits. Pour cela, on décline au rang de « sujets faibles » ceux qui s'entêtent à préserver l'idée qu'ils se font – à tort ou à raison – du travail bien fait. Cette démonstration s'appuie sur une intervention réalisée par l'équipe de psychologie du travail et clinique de l'activité du CNAM avec l'entreprise Renault à l'usine de Flins.

En psychologie du travail, la clinique de l'activité est depuis presque 20 ans une méthodologie d'action pour changer le travail. Elle est d'emblée tournée vers l'action pour développer le pouvoir d'agir des professionnels sur leur milieu de travail, sur l'organisation et sur eux-mêmes. Cela passe par des dispositifs d'institution dans l'entreprise du conflit dialogique sur la qualité du travail afin de développer les ressources individuelles, collectives et organisationnelles (Clot & Simonet, 2015) pour améliorer la santé et la performance.

C'est moins le travailleur « exposé » aux risques, avec sa passivité présumée, qui retient l'attention que la recherche de capacités d'action insoupçonnées dans l'activité de ce dernier ; c'est moins le souci de promouvoir un « bien être » pensé pour lui et à sa place, souvent pétri de « bonnes intentions »

MOTS-CLÉS

santé, performance,  
qualité du travail,  
transformation  
organisationnelle,  
pouvoir d'agir.

expertes, que celui de redécouvrir, avec lui, les plaisirs du « bien faire ». Car là se trouve le ressort de la santé au travail.

C'est donc moins la Qualité de Vie au Travail que la qualité du travail tout court qui définit les finalités de l'action. On l'aura compris, la question du travail de qualité est ici la donnée d'entrée dans le problème et non une des composantes de la qualité de la vie au travail. Certes, l'Accord national interprofessionnel de juin 2013 sur la Qualité de Vie au Travail ne fait pas l'économie du sujet, mais le pose comme un des éléments à relier à d'autres (p. 3 de l'Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013), ce qui fait courir le risque de s'en écarter. De plus, l'expérimentation que nous allons décrire montre qu'il est très insuffisant de considérer qu'il suffit « d'encourager et favoriser l'expression des salariés sur leur travail » (p.8) au sein d'un espace pour « fournir à l'employeur des éléments de réflexion » (p.8). Ces dispositions nous semblent sous-estimer la nécessité de développer le conflit de critère évoqué plus haut. Un des enjeux est celui de l'articulation des rapports de la parole à l'action, cela passe par la contribution des salariés aux processus décisionnels sur leur travail. On sait quel fut le destin du droit d'expression des lois Auroux de 1982, ou celui du management participatif ; sans porter attention au processus d'action et de décision, toutes les tentatives de discussion sur le travail, de « libération » de la parole sur le travail auront le même destin.

L'intervention menée depuis 2012 dans l'usine de Flins du groupe Renault présente des résultats tangibles quant aux possibilités de transformation du travail et de son organisation dans une perspective du développement conjoint de la santé et de l'efficacité. Elle montre qu'on peut instituer une controverse sociale sur le travail bien fait en faisant reculer la vieille habitude de tricher avec le réel dans les organisations. Ce problème du rapport au réel est aussi objet de travaux en gestion, c'est le cas de Lorino (2002, 2005) pour qui les théories gestionnaires « représentationnistes » amènent à l'illusion d'un pilotage basé sur des instruments de gestion qui contiendraient en eux-mêmes l'objectivité du monde qu'ils représentent. Pour rompre avec cet imaginaire, l'organisation doit être vue comme la « genèse instrumentale de l'action collective ». Selon Lorino, l'évaluation de la performance ne peut se passer de la contribution des acteurs.

Selon nous, pour ne pas perdre pied par rapport au réel, la bonne pratique est celle de la dispute professionnelle entre « connaisseurs », puis entre eux et la ligne hiérarchique.

La question de la transformation durable des organisations pour plus de santé et de performance est au cœur des enjeux d'intervention, c'est le cas en ergonomie notamment où pour certains il faut un modèle centré sur les possibilités des acteurs à transformer le milieu (Coutarel & al., 2015). Dans une autre perspective, en gestion, des travaux sur les enjeux de santé au travail préconisent de réorienter le management au plus près du travail réel à travers des espaces de discussion qui appellent de nouvelles latitudes décisionnelles pour l'encadrement de proximité (Detchessahar, 2013 ; Bertrand & Stimec, 2011). D'une manière générale, soulignons, qu'eu égard aux enjeux de santé publique et de performance des organisations, la demande sociale est importante pour avancer sur ces questions où le travail est appelé à devenir l'objet central du management (Conjard, 2014).

Par ailleurs, on trouve également l'appel à un « leadership libérateur » pour supprimer les entraves organisationnelles qui limitent l'initiative des opérationnels (Getz, 2012). Ici, l'argumentation est basée sur des exemples hétérogènes d'entreprises présentées comme « libérées » par un leader pour des salariés gagnant en autonomie. Cependant, cette question est complexe et souvent confondue avec la discrétion (Maggi, 2003), où les salariés ont en fait des possibilités d'opter entre des alternatives

limitées, dans un cadre de dépendance prédéfini. L'autonomie effective est d'un autre ordre, elle se joue dans la production de règles, c'est-à-dire, paradoxalement, dans le développement de l'hétéronomie et, par conséquent, de la prescription.

On souhaiterait donc avoir de véritables données de recherche sur le travail pour y voir plus clair sur les différents processus à l'œuvre, mais peu importe. Cela suffit comme indicateur de la crise des organisations contemporaines à répondre à la question : comment améliorer conjointement performance et santé ? La réponse n'est pas évidente et c'est le sens d'une clinique de l'activité conçue comme un développement de la fonction du collectif : fonction psychologique de ressource pour que chaque professionnel personnalise davantage son activité propre ; fonction sociale de ressource pour que l'organisation se transforme.

## — ORGANISER LE DIALOGUE SUR LA QUALITÉ DU TRAVAIL

Venons-en à l'expérimentation réalisée avec Renault au sein de l'usine de Flins. À l'origine, une demande de la direction de l'entreprise d'instruire des désaccords qui faute d'être débattus se traduisent par des impasses entre direction et syndicats sur l'appréciation des situations de travail en matière de santé et de qualité. Notre proposition, acceptée par tous, fut non pas d'arbitrer ces désaccords mais d'expérimenter à plusieurs niveaux dans l'entreprise des moyens de dialogue sur la qualité du travail, conflictuelle par nature, pour construire des arbitrages organisationnels nouveaux qui soient source de santé et de performance. Il fut convenu d'expérimenter cela en usine puis dans l'ingénierie. Notre propos ici ne porte que sur l'usine de Flins.

Le dispositif de base de l'expérimentation articule trois principaux niveaux. Tout d'abord celui de l'atelier avec une UET (Unité Élémentaire de Travail) de montage des portes. Ensuite, celui de l'usine avec un comité local réunissant les organisations syndicales locales mais aussi centrales, la direction usine et la ligne hiérarchique, la DRH usine et entreprise, le service santé au travail, les intervenants Cnam et, le moment venu, des opérateurs. Enfin, troisième niveau, celui de l'entreprise, un comité de suivi national qui réplique la même structure avec la direction de l'entreprise.

L'action commence par du temps passé au plus près du travail des opérateurs de la ligne des portes afin de construire avec ceux qui le demandent, une analyse par eux avec nous de leur activité préalablement filmée. Nous mobilisons pour cela la méthode des autoconfrontations croisées (Clot, Faïta & al. 2001 ; Clot, 2008) ; c'est le temps de la dispute professionnelle entre connaisseurs que sont les professionnels concernés, sans participation de la hiérarchie. C'est le temps du travail collectif autour des plaisirs et des déplaisirs de la controverse sur le travail bien fait qui vise à développer la fonction psychologique du collectif pour imaginer de nouvelles possibilités de penser et d'agir. Ensuite, les résultats produits (sous forme de montage vidéo) font l'objet d'un autre dialogue au sein des comités de suivi. Ainsi, le collectif change de place dans le cours de l'intervention en devenant ressource pour modifier l'organisation du travail.

Dans L'UET des portes, après présentation des enjeux de notre présence aux deux équipes et le temps passé à observer leur travail, vingt d'entre eux, intérimaires et « Renault » répartis sur les deux équipes et regroupant dix postes de travail ont souhaité s'engager dans les autoconfrontations croisées. Précisons que l'UET compte environ 35 postes, 2 équipes se partagent les 16 heures de fabrication. Chaque équipe compte 35 opérateurs, 3 opérateurs seniors avec à sa tête un Chef d'Unité (CU). Les opérateurs intérimaires représentent 80% de l'effectif dans une des deux équipes. Les portes arrivent nues

dans l'UET, deux lignes de postes sont réparties le long de l'UET en face à face, avec d'un côté les postes des portes droites et de l'autre ceux des portes gauches. Ainsi les portes sont successivement câblées, vitrées, habillées, équipées pour être ensuite acheminées dans une autre UET où elles sont remontées sur le véhicule en cours de montage sur la chaîne principale.

Il n'y a aucun temps de dialogue à proprement parler, la quasi intégralité du temps de travail des opérateurs est directement productif, entrecoupé de deux pauses. Quasi intégralité du temps, car il est prévu des arrêts appelés « Animations », arrêts hebdomadaires de 7 minutes et un mensuel de 20 minutes. Dans les faits, ces arrêts ne sont pas systématiques et sont facilement utilisés par la direction pour amortir des aléas de flux de production (par exemple lors d'une panne). Les chefs d'unité reçoivent sur leur messagerie un support informatique, parfois quelques minutes avant l'animation, indiquant les éléments à exposer aux opérateurs. Il s'agit de communication descendante, d'informations ou rappels de prescriptions diverses sur la qualité, la sécurité, les comportements, etc. Cela peut donner lieu à quelques questions-réponses, mais les temps et les sujets sont pratiquement toujours inconnus à l'avance et sont à l'initiative de la direction. C'est dans ce contexte, après beaucoup d'observation du travail et de dialogue avec les opérateurs en poste, que vingt d'entre eux se sont engagés dans les autoconfrontations croisées. Cet important travail sur dix postes de la ligne donnant lieu à un montage vidéo, validé et adressé au comité de suivi.

## — LE TRAVAIL RÉEL : PAROLE INUTILE ET PERFORMANCE GÂCHÉE

Ces dialogues sur le métier, après avoir eu lieu entre opérateurs, migrent donc comme objet du dialogue au sein des comités de suivi. Véritables diagnostics sur la qualité du travail réel du point de vue des opérateurs, ces films sont le moyen de mettre chacun au diapason de ces évaluations d'experts et d'ouvrir la discussion sur ces bases. Ainsi, il a été donné à voir et à entendre les éléments suivants : l'engagement des opérateurs dans leur travail, la qualité de leurs analyses, leur ingéniosité, mais aussi les compensations parfois au prix de leur santé, des problèmes de conception de pièces, de moyens, d'organisation du poste. De surcroît, apparaissait ce que l'on a qualifié de « parole inutile », c'est-à-dire, l'expérience répétée d'avoir parlé, signalé, proposé, sans que cela puisse porter. Cette expérience de l'inutilité de la parole s'est transformée au plan psychologique en sentiment partagé qu'il est vain de dire, que rien ne peut changer.

Ce premier cycle depuis le travail collectif dans l'atelier entre opérateurs jusqu'à l'ouverture du dialogue à l'échelon des comités de suivi entre direction, ligne hiérarchique et organisations syndicales a posé les bases d'une institution du dialogue sur la conflictualité de la qualité du travail. Si personne ne pouvait alors se dérober face au travail tel qu'il était, devrait ou pourrait être, chacun était également en mesure de s'engager dans le dialogue pour trouver des voies de transformation, du fait du dispositif dialogique de l'expérimentation.

## — DIALOGUER POUR DÉVELOPPER LE POUVOIR D'AGIR DANS L'ATELIER

Retour à l'atelier après ce premier cycle institutionnel : alors que l'ensemble des postes ont été reconçus pour le lancement de deux nouveaux véhicules, nous avons organisé la mise en discussion de trois postes considérés comme particulièrement problématiques par les opérateurs avec l'encadrement de proximité (chefs d'unité et chef d'atelier). Les opérateurs de ces postes se sont à nouveau engagés dans des autoconfrontations croisées mais cette fois-ci, les montages vidéos ont servi à dialoguer entre opérateurs et encadrement dans le but d'agir sur les problèmes soulevés. Ces es-

paces-temps, cadres dialogiques conduits par les intervenants, ont produit des résultats qui seront à la base des transformations organisationnelles qui s'ensuivront.

Le cadre de l'expérimentation nous a servi à construire les conditions techniques et sociales du dialogue, pour que la conflictualité entre les rapports de pouvoir hiérarchique et l'expertise sur le travail des opérateurs soit une tension productive. Ainsi, les opérateurs ont investi un espace centré sur leurs analyses des obstacles à l'efficacité, ils ont fait l'expérience que leurs points de vue pouvaient effectivement être discutés avec l'encadrement. Des solutions étaient trouvées à certains de leurs problèmes ; pour les autres, ils n'étaient pas refoulés mais objectivés pour être travaillés au-delà de ce périmètre. Pour l'encadrement, en fonction des sujets, cela a pu être plus ou moins difficile (nous revenons plus bas sur leur activité de travail), mais ce fut aussi une ressource au moins à deux titres. En premier lieu, la qualité des analyses et du dialogue a permis de répondre à des problèmes de performance ignorés ou refoulés par eux. Ensuite, il leur était possible, enfin, de faire valoir leurs arbitrages, expliquer les contraintes, les impossibilités qui sont les leurs, qui étaient tues jusqu'alors et parfois ignorées des opérateurs. Ainsi ont été traités des réaménagements de postes, des problèmes d'outillages, d'engagement (agencement des opérations de montage). Ce fut également le cas au-delà de l'UET, jusqu'à la modification de conception d'une pièce en ingénierie. Des problèmes non traités qui ont fait l'objet de dialogues sans issue dans l'UET ont fait l'objet de dialogues avec les partenaires sociaux dans les comités de suivi (articulation fabrication et ingénierie, taux d'intérim, polyvalence, effectif, etc.).

Au bout du compte, il était entendu que les problèmes n'ont pas de raison de rester en l'état, ils peuvent se discuter et trouver des issues, que le dialogue est un moyen d'enrichir le travail d'organisation et de remettre des problèmes non traités à l'ordre du jour. En outre, si le dialogue est un moyen, il est aussi un résultat car il permet de développer une expérience partagée où l'on supporte de parler des problèmes du travail sans les évacuer, fussent-ils complexes à résoudre. Insistons, ces bénéfices du dialogue ne sont pas possibles sans concrétisations.

On ajoutera que pour l'encadrement comme pour les opérateurs cela a eu des effets en termes de relation professionnelle ou, dans le vocabulaire usine, de « climat social » ; l'ambiance y gagne, il est plus facile de se comprendre, l'efficacité se développe. Enfin, et c'est un point déterminant pour la suite, des opérateurs engagés dans le dispositif d'expérimentation au tronçon des portes sont devenus au fil du temps de plus en plus capables de discuter du travail avec leurs collègues, leur chef et au-delà en comité de suivi. En un sens, l'exercice du dialogue sur leur activité avec leurs collègues et avec la hiérarchie en a fait des interlocuteurs de référence dans l'UET.

Ces résultats furent l'objet d'un comité de suivi où, pour la première fois, des opérateurs ont pris place comme interlocuteurs directs dans les échanges. Les discussions sur ces résultats considérés comme probants, d'abord par les opérationnels eux-mêmes, ensuite entre opérateurs et encadrement, et aussi avec les partenaires sociaux, comme par la direction, ont porté sur l'importance d'imaginer une organisation qui puisse généraliser l'expérience faite « aux portes ». Dès lors, plusieurs questions se sont posées. Outre les conditions matérielles de temps, d'espace et d'équipement du dialogue, comment faire vivre cela sans la fonction « d'échafaudage » du Cnam ? Comment assurer l'initiative des opérateurs ? Comment empêcher que des problèmes soulevés se referment ? Parmi ces opérateurs expérimentés, la proposition fut faite de créer une fonction d'opérateur référent qui serait élu par ses pairs pour être l'interlocuteur en matière de qualité du travail des opérateurs dans le processus à inventer. Les discussions amenèrent la direction à retenir ce principe d'opérateur « référent » élu par ses pairs

et à décider de construire un dispositif organisationnel pour déployer à l'échelle du département montage un processus de dialogue et d'action sur la qualité du travail qui s'affranchisse du périmètre expérimental de l'atelier des portes.

## — DES RESSOURCES ORGANISATIONNELLES POUR L'INITIATIVE : DES OPÉRATEURS RÉFÉRENTS ÉLUS

Le directeur de l'usine a missionné le chef d'atelier pour travailler, sous l'égide du Cnam, avec quatre « référents » des portes et les deux CU pour concevoir et tester le processus en question. Au final, la structure de base est la suivante : l'activité débute par la sortie de son poste de l'opérateur référent élu par ses collègues, il passe de poste en poste pour rencontrer tous les opérateurs, afin de collecter ce qu'ils ont à dire de leur travail, les difficultés qu'ils rencontrent, les solutions éventuelles qu'ils imaginent. Cette collecte mensuelle doit être complète, précise et formalisée par le référent. Dans un temps suivant, il rencontre son homologue de l'autre équipe, ils comparent et agrègent leurs données, en fonction des échanges avec leurs collègues et des sujets collectés (criticité, sécurité, ancienneté du problème, etc.) et préparent l'étape suivante, le rendez-vous avec les deux chefs d'unité. Le rendez-vous avec l'encadrement est le moment où les référents présentent l'ensemble des sujets discutés et collectés auprès des opérateurs, puis ceux qu'ils souhaitent voir traiter en priorité. Cela donne lieu à des discussions sur l'analyse et les possibilités de traitement. Les sujets sont ensuite catégorisés et orientés en fonction de leur complexité vers le bon périmètre de responsabilité (chef d'unité, chef d'atelier, chef de département). Les solutions possibles sont mises en œuvre et les sujets qui le nécessitent sont soumis à une analyse complémentaire, ou encore sont pris en compte et orientés vers l'instance de traitement adaptée. L'ensemble est enregistré dans une LUP (Liste Unique de Problèmes), fichier informatique où chaque problème correspond à une ligne, avec les différentes informations nécessaires (problème, catégorie, analyse, solution, délai, pilote, etc.) Ce fichier est ensuite affiché dans les UET et ce cycle se répète toutes les semaines. Jusqu'au mois suivant, la sortie hebdomadaire de chaîne du référent est destinée à suivre le traitement des sujets, à les discuter avec les opérateurs concernés, s'ils valident ou non les solutions mises en œuvre. C'est la condition pour clore un sujet avec l'encadrement lors du rendez-vous suivant.

Pour expliquer comment s'institue le conflit de critères sur la qualité, nous pouvons reprendre l'exemple cité plus haut d'une pièce d'étanchéité avec un défaut de conception. Tout d'abord, cela part d'un conflit de l'activité ordinaire ; ici pour les opérateurs du poste, ce défaut nécessitait des efforts dépassant de trois fois les normes ergonomiques. Ce conflit de l'activité a pu, du fait du dispositif, devenir un conflit de critères institué entre opérateurs, encadrement, ingénierie, direction, syndicats. Cela a permis une solution palliative dans un premier de temps de lubrification de la pièce, et dans un second temps la reconception de la pièce par l'ingénierie. Tous les 15 jours, des arrêts de chaîne de 20 mn sont programmés pour animation « DQT » (Dialogue pour la Qualité du Travail). C'est le moment où tous les opérateurs, le référent et le CU discutent ensemble des sujets collectés, traités, en cours, non traités; cela se fait à l'aide de l'impression de la LUP (Liste Unique de Problèmes) affichée dans l'espace UET.

Ce prototype conçu et testé « aux portes » mais aussi discuté avec les syndicats et la direction fut validé en comité de suivi local puis entériné en comité national en vue de son déploiement dans tout le département montage.

## CONCLUSION

Insistons sur quelques points. On l'a vu, il ne s'agit pas d'une simple mise en discussion du travail, pour libérer la parole ou permettre l'expression. La fonction de référent élu par ses pairs institue la fonction du collectif du travail comme moyen d'action dans l'organisation. Il s'agit d'un processus qui articule l'inventaire des problèmes et des possibilités, la hiérarchisation, la discussion, la décision, la validation et même le contrôle du fonctionnement du dispositif. En effet, une opératrice référente désignée par les référents est chargée un jour par semaine de veiller au bon déroulement du dispositif. Elle le fait en circulant dans les ateliers et en rendant compte à la direction qui a nommé un garant usine du dispositif. Il est important d'insister sur l'articulation entre dialogue et décision car, par le passé, les initiatives en matière de simple expression des salariés ont fait long feu.

L'opérateur référent élu incarne donc une autorité professionnelle nouvelle, légitimée par les opérateurs ; en cela, il est un verrou, une force de rappel institutionnelle du collectif de travail pour faire « descendre » l'organisation et les syndicats sur le travail réel. « Faire descendre » l'organisation et non pas faire remonter les problèmes car la tendance, malgré toutes les bonnes intentions, est de voir les problèmes remonter le long de la ligne hiérarchique et se perdre selon les priorités données à d'autres critères de qualité.

Au regard des enjeux de performance et de santé, l'organisation de la décision au bon niveau est très importante mais complexe car elle touche la question de l'autorité. Pour y réfléchir, on peut mobiliser la notion politique de subsidiarité (Petit & al., 2011 ; Detchessahar, 2013). Selon ce principe, le niveau N+1 ne fait pas ce qui peut être fait à un niveau N et se doit d'intervenir sur ce qui est hors de portée du niveau N. Selon nous, le référent permet l'exercice de ce principe, il est un moyen de pratiquer la subsidiarité dans l'organisation. Soulignons combien le processus de décision est une question centrale : l'engagement subjectif et l'initiative sont incontournables pour la performance des organisations. Or ne pas pouvoir contribuer effectivement aux décisions sur son travail s'y oppose (Bernoux, 2015).

Au printemps 2014, les 600 opérateurs du département montage ont élu leurs 26 référents d'UET qui ont été formés et accompagnés par les référents expérimentés des portes. Plus d'un an après le lancement, le dispositif est toujours opérationnel et se déploie dans les autres départements. Son évaluation est positive, par les référents d'abord, car selon eux il n'est plus possible de revenir en arrière, tant des problèmes qui n'avaient pas voix au chapitre peuvent maintenant se régler. La direction et les quatre syndicats, avec leurs divergences, sont d'accord sur l'importance de la chose. Plus de 1500 sujets ont été collectés, 70% sont réglés, des effets sur l'absentéisme et sur les accidents du travail sont là ; l'usine déploie actuellement le dispositif dans deux autres départements.

Par ailleurs, sans pouvoir instruire ici davantage le sujet, beaucoup de questions se posent sur les effets d'un tel dispositif sur l'encadrement de proximité et au-delà. Cela peut être déstabilisant et c'est d'autant plus le cas lorsque certains avaient fait leur, pour plusieurs raisons, le refoulement des problèmes du travail réel. Pour d'autres, c'est tout le contraire, un tel dispositif, loin de les fragiliser est une ressource pour leur propre pouvoir d'agir sur les problèmes de l'UET, sur l'efficacité de l'équipe et donc leur légitimité de chef. On soulignera combien dans les deux cas il est question ici du rapport entre affect et action (Clot, 2015). Ce rapport est au centre de l'activité d'intervention, qui vise à interposer un cadre dialogique transférentiel (Scheller, 2013) où l'expérience affective que toute activité comporte puisse être le moyen d'un développement du pouvoir d'agir sur soi et sur son milieu. On

ajoutera qu'un dispositif analogue à celui des opérateurs est également en cours pour les chefs d'unité. Ceux-ci ont également désigné leur CU référent pour instruire et agir sur leurs propres obstacles avec leur hiérarchie.

Les comités de suivi sont devenus des instances où se discutent et s'évaluent l'efficacité du dispositif et son élargissement dans le reste de l'usine et au-delà de celle-ci. Cette évaluation plurielle en fonction des critères de chacun permet l'expérimentation d'un autre « dialogue social » : celui d'une coopération conflictuelle (Trentin, 2012) directement indexée sur le travail réel au moyen des référents présents à part entière. Aujourd'hui, l'usine a sa propre commission tripartite interne - direction-syndicats-référents- instance de gouvernance locale du dispositif.

## Bibliographie

- Bernoux, P. (2015), *Mieux-être au travail : appropriation et reconnaissance*. Toulouse, Octarès.
- Bertrand, T. & Stimec, A. (2011), « Santé au travail : voyage en pays de Lean management », in *Revue française de gestion*, 5, 214-227.
- Canguilhem, G. (2002), *Ecrits sur la médecine*. Paris, Seuil.
- Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G., Scheller, L. (2001), « Les entretiens en autoconfrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité », in *Éducation permanente*, 146 17-27.
- Clot, Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF.
- Clot, Y. (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte.
- Clot, Y. (2015), « Les affects et l'action », préface à la réédition de *La fonction psychologique du travail*, 6ème éd. Paris, PUF.
- Clot, Y. & Gollac, M. (2014), *Le travail peut-il devenir supportable ?* Paris, A. Colin.
- Clot, Y. & Simonet, P. (2015), « Pouvoirs d'agir et marges de manœuvre », in *Le Travail Humain*, 1, 37-49.
- Conjard, P. (2014), *Le management du travail. Une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail*. Lyon, Anact.
- Coutarel, F., Caroly S., Vézina N. & Daniellou, F. (2015), « Marge de manœuvre situationnelle et pouvoir d'agir : des concepts à l'intervention ergonomique », in *Le Travail Humain*, 1, 9-29.
- Detchessahar, M. (2013), Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*, 1, 19, 57-80
- Fernandez, G. (2009), *Soigner le Travail*, Toulouse, Eres.
- Getz, I. (2012), « La liberté d'action des salariés : une simple théorie, ou un inéluctable destin ? », in *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 2, 108, 27-38.
- Lorino, P. (2002), *Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion*. Document de Recherche (DR 02015). Cergy Pontoise : ESSEC.
- Lorino, P. (2005), « Théories des organisations, sens et action : le cheminement historique, du rationalisme à la genèse instrumentale des organisations », in Teulier, R. et Lorino, P. (dir), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*. (p. 54-71). Paris : La Découverte.
- Maggi, B. (2003), *De l'agir organisationnel, un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*. Toulouse octarès
- Petit, J., Dugué, B., Daniellou, F. (2011), « L'intervention ergonomique sur les risques psychosociaux dans les organisations : enjeux théoriques et méthodologiques », in *Le Travail Humain*, 4, 391-409.
- Scheller, L. (2013), « Travail, affects, activité transférentielle », in *@ctivités*, 10(2), 249-260.
- Tomàs, J.L., Bonnefond, J.Y. (2014), « De l'épuisement professionnel à la qualité du travail : le cas de la belle table d'instrumentation », in D. Lhuillier, (dir), *Qualité du travail, qualité au travail*. Toulouse, Octarès.
- Trentin, B. (2012), *La cité du travail*. Paris, Fayard.

# DES ESPACES DE DISCUSSION AU SERVICE DE LA CAPACITÉ D'ACTION DES SALARIÉS ET DE LA PERFORMANCE

## Vincent Bottazzi

Secrétaire fédéral FGMM CFDT  
en charge du suivi de la qualité de vie au travail (QVT)  
vincent.bottazzi@fgmm.cfdt.fr

## Jean-Luc Collin

Secrétaire national FGMM CFDT,  
responsable de la vie et santé au travail,  
jean-luc.collin@fgmm.cfdt.fr

## Michel Sailly

Ancien ergonome chez Renault  
saillymcm@hotmail.fr

## Emmanuel Couvreur

SC CFDT, responsable des organisations de travail chez Renault  
emmanuel\_couvreur@yahoo.fr

La qualité de vie au travail (QVT) peut être une opportunité pour les organisations syndicales de renouer avec les préoccupations des salariés concernant leur travail et la façon dont celui-ci est vécu tous les jours. La QVT entend développer le « pouvoir d'agir » des salariés en déployant de nouveaux espaces de discussion. Ces espaces sont des lieux destinés à mettre en débat les difficultés quotidiennes et à leur trouver des solutions concrètes. C'est aussi une façon d'intégrer le travail réel à la performance attendue de l'entreprise. Cet article, après avoir souligné les enjeux syndicaux soulevés par la QVT, présente deux expérimentations qui sont menées sous l'égide de la qualité de vie au travail dans le secteur de la métallurgie. Il s'agit moins de procéder à une évaluation de celles-ci – elles sont toujours en cours – que de souligner les avancées et les points de débats associées à la diffusion de ces innovations organisationnelles. L'article conclut en abordant l'impact potentiel des espaces de discussion en termes de professionnalisation des acteurs de l'entreprise et de dialogue social.

---

#### MOTS-CLÉS

espaces de discussion,  
expérimentation,  
dialogue social,  
action syndicale.

## — 1. DE LA DÉFENSE DE L'EMPLOI À LA QUALITÉ DU TRAVAIL

La longue période de chômage de masse, de restructuration de l'industrie, de précarisation d'un grand nombre de salariés a orienté prioritairement l'action syndicale sur la défense de l'emploi et du statut social des salariés. Sans abandonner cet objectif, notre vocation est aussi d'agir sur le travail, le métier, les conditions de vie au travail, la capacité à faire du bon travail. Depuis une douzaine d'années, la FGMM/CFDT a voulu rééquilibrer son action entre la défense de l'emploi et la promotion du travail.

Pour cela, nous organisons chaque année, depuis 2006 dans les régions avec nos structures de proximité, des « Journées vie et santé au travail ». En mai 2012, une réflexion collective débouche sur l'écriture d'un livret fédéral « *Transformations du travail et du dialogue social – Améliorer la qualité de vie au travail avec les salariés* », soit un an avant la négociation sur la qualité de vie au travail. En 2013, les « Journées vie et santé au travail » ont porté sur ce livret et sur la mise en œuvre de l'ANI – QVT EP du 19 juin 2013, qui est innovant, tant par son contenu que par son écriture, en ouvrant l'opportunité de « s'essayer » à l'innovation dans les relations sociales au bénéfice de l'entreprise et des salariés, en particulier en développant des expérimentations à l'aide des espaces de discussion.

### 1.1 Passer par l'expérimentation... en préalable à la négociation

Nous voulons en effet passer par des expériences innovantes et partagées, car nous faisons le constat que l'obligation de négocier, imposée par le législateur, n'amène pas l'efficacité recherchée. Elle permet, sur certains sujets, d'améliorer la négociation en entreprise, mais il faut rester modeste quant à ses effets réels sur le quotidien des salariés. De nombreux accords sont signés. Cependant leur qualité est souvent évaluée au regard de leur texte, sans parvenir à recenser ce qu'ils produisent en réalité. Les partenaires sociaux s'épuisent de négociations en négociations, sans qu'il soit possible de procéder à une véritable évaluation des effets réels de celles-ci, et sans parvenir complètement à faire du dialogue sur « les conditions de travail » un enjeu de transformation.

Les journées santé au travail et les présentations du projet fédéral dans nos instances (Bureau fédéral, Délégués Syndicaux Centraux des groupes industriels, conseils de syndicats) ont permis de « sélectionner » une vingtaine de sections syndicales d'entreprise (SSE) volontaires, réunies en deux journées au printemps 2014. Conscients de la difficulté de l'exercice dans lequel nous entrons et pour nous donner le maximum de « chances » de réussite, nous avons retenu trois critères :

- 1/ Une bonne représentativité de la CFDT.
- 2/ Une section avec des adhérents nombreux et une pratique participative réelle (ou en renouveau générationnel).
- 3/ Et enfin, une direction ouverte au dialogue social et sensible à l'innovation.

C'est au cœur de cet enjeu d'ouverture d'espaces de discussion sur le travail, en nous adaptant à la singularité de chaque réalité d'entreprise, en tenant compte de leur gestion, des systèmes participatifs existants, des projets de transformations, et des réalités syndicales... que nous avons accompagné le cheminement des sections syndicales et bâti un projet CFDT.

Pour les accompagner, nous nous sommes dotés de moyens : d'abord un groupe ressources composé d'anciens responsables syndicaux expérimentés, « experts professionnels » au sens de la sociologie ou l'ergonomie, puis un site internet spécifique et enfin un comité scientifique.<sup>1</sup>

Fortes de ces éléments, des sections ont démarré des expérimentations sur des espaces de discussion, ou sont sur le point de le faire. Nous avons fait le choix de développer dans cet article deux exemples d'entreprises de tailles très différentes : l'exemple de Renault et celui d'une fonderie des Ardennes AFS.

Cependant, nous précisons au préalable des éléments de contexte, nos objectifs et nos premières réflexions.

### **1.2 Notre légitimité à intervenir sur les questions du travail est lestée par de lourds questionnements...**

Durant la recherche de sections volontaires, nous avons été confrontés à l'expression d'une défiance des militantes et militants vis-à-vis des dirigeants d'entreprises et d'un fatalisme bloquant pour l'action syndicale.

Les réalités vécues dans l'entreprise (pertes d'emplois, manque de participation des salariés dans les processus de changement, maintien de l'autoritarisme managérial, l'organisation du travail conçue comme la dernière chasse gardée de l'employeur) apparaissent éloignées de ce que les partenaires sociaux ont négocié dans l'ANI. Sans exprimer un désaccord avec la démarche fédérale sur la QVT, le questionnement, voire le scepticisme, l'ont emporté au départ. Et de fait, alors que nous escomptions une phase préliminaire de trois mois de réflexion au sein des sections et de contacts avec les directions, nous convenons maintenant de prévoir douze mois.

Nous avons choisi, après chaque rencontre avec les sections syndicales (ou presque) de rencontrer les directions d'entreprises et/ou les DRH. Leurs premières réactions ont toutes été sinon enthousiastes, au moins intéressées. Bien qu'elles aient été souvent étonnées qu'une organisation syndicale produise une proposition structurée en projet global, elles n'ont manifesté aucun rejet *a priori*. Cependant, aucune ne nous a spontanément confirmé son accord pour développer explicitement une expérimentation. Et pour cause, d'emblée, les discussions ont porté sur des questions touchant au « pouvoir d'organisation et de management ».

Premièrement, les dirigeants et responsables RH craignent de rajouter un nouveau système « participatif », considérant souvent qu'ils ont déjà tout à disposition dans l'entreprise.

Il est possible d'admettre cette situation, mais ces outils et ces méthodes, en ne répondant qu'aux objectifs gestionnaires — financiers et productifs — ne permettent pas concrètement d'évaluer l'importance de la contribution du travail réel à la performance, notamment en ne repérant pas les actions correctives engagées par les salariés dans leur activité. Faire progresser la reconnaissance du travail réel en adaptant les organisations du travail serait pourtant important pour favoriser la réactivité et l'efficacité au sein des collectifs.

Deuxièmement, les directions semblent préoccupées par l'implication nécessaire de toutes les organisations syndicales dans l'expérimentation, ce que nous partageons nous-mêmes.

Troisièmement, introduire un espace de discussion, même à titre expérimental, ne leur semble possible qu'en le faisant dans un secteur en évolution, avec des enjeux économiques forts et tenant compte de l'aptitude du management à conduire une telle transformation innovante.

### **1.3 Développer les capacités d'actions des salariés pour optimiser la performance de l'entreprise**

Ainsi intitulé, notre dernier livret (publié en novembre 2014 à l'issue des premières rencontres avec les sections volontaires) est le support de diffusion de notre démarche fédérale sur la qualité du travail.

Il nous sert de base de discussion auprès des acteurs. Nous avons ainsi, à partir de ce support, engagé de nouveaux et multiples contacts prospectifs : rencontres avec d'autres sections syndicales, directions d'entreprises, DRH, pour les convaincre de décliner l'ANI QVT.

Les lignes directrices de notre démarche peuvent se résumer ainsi :

- La volonté de favoriser les espaces de discussion et les dispositifs participatifs se heurte parfois à une méfiance provenant d'expériences antérieures où ces espaces n'avaient servi que la cause des gestionnaires dans une optique d'économie des coûts.
- Le dialogue entre salariés doit se situer dans une perspective de construction et de développement, pour une transformation positive à partir du travail réel, pour une qualité du travail se conquérant dans le travail.
- Partenaires sociaux et directions d'entreprises doivent s'engager à échanger sur le travail réel dans des instances de discussion, en dépassant le stade du constat et par l'institutionnalisation des modes de traitement des problèmes.
- Il est indispensable aujourd'hui de favoriser la confrontation entre l'omniprésence de la gestion financière et comptable des entreprises — qui marginalise le travail réel — et les promesses de transformation au travers d'espaces de discussion, qui redonnent la parole à tous, et notamment à ceux qui ne l'ont pas ou peu. Cette confrontation est nécessaire pour trouver une compétitivité durable, ayant pour finalité l'amélioration de la qualité du travail et en la considérant comme le moteur du bien-être et de la performance.
- Le *Lean*, organisation dominante, est présent pour longtemps. Son développement a trop souvent été déployé de manière mécaniste et non qualitative. Il pourrait pourtant être potentiellement favorable à l'émergence d'une démocratisation de l'entreprise venant du bas et non imposée du haut, à la création de nouveaux liens entre la santé et la performance. Cette évolution est conditionnée par la possibilité de structurer, pour les « opérationnels », un véritable espace de discussion sur le travail, de permettre aux managers de proximité d'en débattre et d'adapter l'usage des outils et méthodes aux problèmes à résoudre, de rééquilibrer les « pouvoirs » entre certaines fonctions supports (ingénierie, qualité, achats, etc.) et la fabrication. En bref, il s'agit d'étoffer le dialogue social, à propos des questions du travail, à tous les niveaux de l'entreprise.

Examinons maintenant comment ces lignes directrices sont présentes, et vécues dans deux entreprises.

## — 2. PRÉSENTATION DE DEUX EXPÉRIMENTATIONS

### 2.1 Le cas de Renault

#### 2.1.1 Plus de quatre années d'intervention sur les questions de travail

La structure de coordination des sections CFDT de Renault, (dénommée inter CFDT Renault), se saisit des questions de travail depuis des années. En 2010-2011, une formation à l'ergonomie a été organisée pour des membres de CHSCT. Une enquête a été réalisée dans quelques usines auprès d'opérateurs en production. Celle-ci souligne l'existence d'un sentiment de dévalorisation du travail, un manque de respect de la hiérarchie pour le travail de qualité réalisé, une absence généralisée d'écoute des opérateurs. L'enquête montre aussi des carences dans la mise en œuvre du Système de Production Renault, concernant, par exemple, la standardisation des postes, la formation, la polyvalence. L'en-

quête révèle que les collectifs de travail tiennent bon, et que ce sont eux qui permettent aux opérateurs de faire face à l'intensité du travail.

Au dernier trimestre 2011, une réflexion approfondie a lieu sur les questions du travail avec la section syndicale de Douai. Cette section s'est particulièrement investie dans l'enquête. Des contacts sont pris avec la direction de l'usine, pour envisager la possibilité d'ouvrir plus largement les possibilités d'intervention des représentants du personnel sur les questions de travail, dans une relation plus directe entre les managers de proximité (les chefs d'Unité Élémentaire de Travail) et les opérateurs. Le directeur de l'époque se montre attentif à notre proposition.

C'est finalement à Flins que des avancées vont se concrétiser.

### **2.1.2 L'intervention de la chaire de psychologie du travail du Cnam et l'accord de compétitivité**

Sollicité par la direction générale de Renault, et avant d'y répondre favorablement, Yves Clot (professeur titulaire de la chaire de psychologie du travail du Cnam) a rencontré toutes les organisations syndicales de Renault au cours du deuxième semestre 2011 sur une démarche expérimentale centrée sur la qualité du travail. L'inter CFDT Renault y a répondu favorablement. Après consultation et avis favorables de toutes les organisations syndicales représentatives, la DRH signe une convention avec Yves Clot pour une intervention à l'atelier « d'habillage des portes ».

Reconnaissons que les premières interventions très expérimentales et scientifiques du Cnam n'ont pas été suivies avec l'attention qui aurait été nécessaire, tant au niveau local qu'à celui de l'inter CFDT Renault. Une forme d'attentisme est constatée tenant sûrement à une interrogation sur les débouchés réels de ce type d'interventions.

C'est en 2013 qu'intervient le sursaut de la CFDT, avec la négociation sur la compétitivité de l'entreprise. La CFDT sera alors la seule organisation syndicale à vouloir y aborder la QVT pour faire le lien entre performance et bien-être au travail. Un chapitre « qualité de vie au travail » sera rédigé dans l'accord du 13 mars 2013 dénommé « Contrat pour une nouvelle dynamique de croissance et de développement social de Renault en France ».

2013, c'est aussi l'année de l'ANI et celle d'une concrétisation du projet de la fédération CFDT de la métallurgie. Tant au niveau de la section de Renault Flins, de l'inter CFDT Renault que de la fédération va se manifester un intérêt renouvelé pour l'intervention du Cnam, facilité par une démarche qui sort d'une approche strictement scientifique pour envisager son opérationnalité au-delà de l'atelier « d'habillage des portes ».

### **2.1.3 L'instauration d'espaces de dialogue sur le travail**

Yves Clot nous y aide en formulant trois questions en juin 2013 : comment faire pour que la parole des opérateurs puisse être entendue afin qu'ils pèsent sur leurs postes ? Comment institutionnaliser des droits pour les salariés ? Comment le syndicalisme peut être un vrai support ? En mai 2014, la décision est prise d'étendre l'expérimentation du Cnam en un dispositif de dialogue sur le travail et de traitement des problèmes à tout le département montage de l'usine de Renault Flins. Le point marquant du dispositif, qui est aussi un sujet de clivage syndical, est l'élection, par les 600 opérateurs d'un référent par unité élémentaire de travail (UET), chargé de recueillir l'expression des problèmes et de suivre leur traitement avec le manager de proximité. Il y a 26 référents dans un premier temps. En quelques semaines, plusieurs centaines de problèmes vont être identifiés et faire l'objet d'un traitement. La section CFDT Renault Flins soutient pleinement la démarche, mais le fait avec prudence, guidée par une volonté d'y apporter sa contribution, sans la dévier de ce qui lui paraît essentiel, à savoir garantir la parole des salariés, et y répondre sans faille. En janvier 2015, forts des premiers résultats sur la qualité du

travail, l'absentéisme, l'ambiance de travail, la décision est prise de déployer « l'expérimentation », à deux autres départements de fabrication et au service qualité de l'usine.

#### 2.1.4 La consolidation du projet

À cette date, 1005 problèmes ont été identifiés au département montage, 56% ayant été traités, 14 % en cours de traitement et donc seulement 30% sans début de solution. Par domaine, 65% concernent les coûts et la performance, 20% la sécurité et l'environnement, 13% la qualité et 2% les RH. Avec cette extension de l'expérimentation, la section de Renault Flins et l'inter CFDT Renault élaborent des indicateurs de suivi et un document détaillant l'ensemble du dispositif sur les espaces de dialogue et le traitement des problèmes. La direction de Renault ne produit, à notre connaissance, aucun document capitalisant la démarche du Cnam. À l'heure actuelle le processus est déployé dans tous les ateliers avec 65 référents.

Une seconde phase s'est néanmoins ouverte depuis trois mois, avec le lancement d'un nouveau véhicule, la direction décidant de mettre en sommeil le processus, argumentant de l'impossibilité de le gérer en même temps qu'une telle transformation. Il s'en est suivi un maintien des référents au poste, avec impossibilité de travailler les sujets en cours, à tel point que l'indicateur de non tenue des réunions entre les référents et les CUET est monté à plus de 80%. Conséquence, nous déplorons un embouteillage de problèmes non résolus, un retour montrant une dégradation des conditions de travail, et une tension dans les relations sociales.

Il est sans doute trop tôt pour dresser un bilan exhaustif de cette expérimentation. Un des sujets de critique de la CFDT porte sur le management qui, jusqu'au niveau intermédiaire, est géré avec un turn-over important (tous les 3 ans en règle générale), ce qui ne permet pas une stabilité et une robustesse du processus.

La CFDT considère indispensable d'apporter des compléments pour pérenniser cette expérimentation, que ce soit en « vie série » ou en « phase projet »; les deux phases s'entrecroisant à une fréquence élevée. Notre objectif consiste aussi à envisager son extension à d'autres usines en négociant éventuellement pour cela un accord de méthode.

La CFDT entend consolider l'expérimentation sur quatre points :

- 1 - L'organisation régulière dans les unités de travail, d'espaces de dialogue collectif sur le travail.
- 2 - Un espace similaire de discussion et de décision pour les chefs d'UET, et les fonctions supports.
- 3 - Des indicateurs de suivi par typologie de problèmes, mais aussi par niveaux de responsabilité (niveaux hiérarchiques et fonctions supports).
- 4 - Enfin, une évolution du Système de Production Renault ou Alliance Production Way structurant cette démarche d'écoute des opérateurs dans les différents outils déployés, donnant un réel pouvoir de décision aux opérateurs et managers de proximité.

Il est important que ces espaces de discussion soient institutionnalisés de façon durable et fassent partie de la vie ordinaire de l'entreprise. C'est un gage de leur succès.

## 2.2 AFS Sedan (Advanced Foundry Services)

AFS Sedan est un sidérurgiste leader mondial dans le cylindre de laminoir en fonte coulée, avec une longue tradition industrielle. Sa présence à Sedan est plus que centenaire, elle date de 1882. Les dernières années sont marquées par de nombreuses restructurations et reventes, le dernier épisode

en 2013 étant la cession par Akers (groupe Suédois) de son entité de Sedan à deux repreneurs qui la dirigent actuellement.

AFS Sedan, entreprise de 120 salariés, va se retrouver plus autonome sur le plan économique dans quelques mois (le contrat exclusif avec Akers va prendre fin en 2016). La qualité de la production en fonderie est un enjeu stratégique pour la performance et la capacité de mise sur le marché de produits haut de gamme, moins facilement concurrencée. Conserver et augmenter la qualité à toutes les étapes du process est essentiel au maintien et au développement de l'activité. Il en va ainsi de la qualité de fusion et d'alliage entre les différentes parties du cylindre.

### **2.1.1 Consacrant le caractère d'expérimentation à son projet, la CFDT a rédigé une hypothèse, pour l'atelier de fonderie**

Qualité des produits, qualité des process ne peuvent être vraiment performantes sans l'atteinte d'un travail bien fait. La nomination récente de deux salariés appelés « Team leader » dans l'atelier de fonderie dans une fonction de régulateur entre les opérateurs, la hiérarchie et la direction de l'entreprise est un point d'appui à notre proposition.

Dans ce cadre, la prise en compte institutionnalisée des problèmes vécus par les opérateurs au sein des espaces de discussion serait de nature à améliorer à la fois la performance au poste de chacun et l'efficacité collective de chaque équipe. C'est à partir de cette base concrète et opérationnelle que se fonde le projet de la CFDT dans l'entreprise AFS.

Il sera organisé régulièrement, tous les mois, un temps de discussion de 30 mn des opérateurs des deux équipes, piloté par les deux *team leaders*, durant le temps de travail commun aux deux équipes, pour :

- recueillir les problèmes et suggestions des opérateurs sur un tableau visuel (dont la CFDT a fait une proposition de contenu qui a été retenue), qui sont ensuite reportés sur la base de données de suivi en lien avec le technicien de progrès ;
- balayer les problèmes anciens, assurer la validation par les opérateurs des solutions proposées, développer l'expression de nouveaux sujets de préoccupations et propositions.

### **2.2.2 Un suivi et un traitement des problèmes sont mis en place**

Un suivi serré des problèmes inscrits dans la base de données, et leur traitement avec la hiérarchie et les services d'appui seront réalisés par les *teams leaders* qui disposent de 20 % de leur temps de travail à cet effet. Une réunion spécifique de coordination mensuelle se réunira, avec pour objectif un point d'avancement régulier pour lever les points de blocage et permettre l'élaboration de solutions concrètes.

Afin d'accélérer la résolution des problèmes simples au plus près de l'équipe, le développement de l'autonomie des collectifs par l'élargissement des compétences techniques internes à l'équipe sera engagé.

### **2.2.3 Le démarrage de l'expérimentation en octobre 2015**

Le comité d'établissement a été informé du projet de la direction le 26 juin 2015, les organisations syndicales ont toutes donné un avis favorable. Le CHSCT du 10 juillet 2015 a été informé également.

La CFDT a proposé qu'un groupe de pilotage spécifique réunisse les *teams leaders*, les organisations syndicales, la direction de l'entreprise, le service QSE. Des indicateurs pertinents y seront suivis durant l'expérimentation :

- des indicateurs sur l'absentéisme, les blessures et AT, suivant les modèles existants (RH et QSE) ;
- des indicateurs de résolutions de problèmes seront mis en place ;

- des indicateurs de vécu du travail : la CFDT a proposé un questionnaire court pour recueillir le vécu et le ressenti des opérateurs durant l'expérimentation.

La première réunion a été repoussée du mois de septembre à fin octobre pour ajuster le calendrier et tenir celle-ci juste après la réunion régulière de production, animée par le chef d'atelier. Ce temps a été mis à profit par les *teams leaders* pour informer les salariés du projet, et de la méthode qui va être utilisée, en leur demandant de réfléchir aux situations et aux propositions à faire pour améliorer un point prioritaire dans leur vécu quotidien au travail. La première réunion a eu lieu dans une ambiance sérieuse, permettant aux salariés d'exprimer des difficultés et des attentes tout en proposant des solutions. Un point retient l'attention, celui de la nécessité fortement exprimée d'améliorer les conditions physiques de travail, en particulier le travail dans la centrifugeuse (puits de 10 mètres de profondeur, où se passe l'opération de coulée et de mariage de ces fontes par centrifugation). Quelques salariés expriment encore une certaine méfiance à l'égard de ce dispositif en démarrage ; mais d'ores et déjà, la confiance se manifeste dans le nombre de problèmes collectés.

## CONCLUSION

À partir de ces deux exemples - et d'autres en cours - nous faisons la démonstration qu'il est possible de développer de nouvelles formes de dialogue social dans les entreprises par le déploiement des espaces de discussion sur le travail. Ces démarches expérimentales continuent à alimenter notre réflexion.

L'enjeu des espaces de discussion<sup>2</sup> consiste à nouer de nouveaux liens entre la performance et le bien-être au travail. Pour cela, il faut organiser la discussion entre les opérateurs et leur manager de proximité, solliciter la discussion sur le réel en privilégiant la description des actions, décentraliser le traitement des problèmes, tout en institutionnalisant des espaces de discussion au sein des collectifs de travail.

Comme le proposent Laurent Van Belleghem & Etienne Forcioloconti (2015, p. 2) « la pérennisation des espaces de discussion nécessite, idéalement, d'acquiescer un fonctionnement autonome en s'affranchissant de tout tiers extérieur ». Pour les opérateurs, l'identification et le traitement des problèmes mettent en évidence de nouvelles compétences et de nouveaux savoir-faire individuels et collectifs. La mise en discussion des problèmes développe des capacités d'analyse en confrontant différents points de vue.

Ces nouvelles capacités d'intervention des salariés permettent aussi d'entrevoir une nouvelle approche de la formation professionnelle au sein des équipes et entre les équipes. La mise en débat développe de nouvelles compétences et appelle à un renouvellement des formes d'évaluation de celles-ci. Il faut aussi que ces compétences puissent être reconnues dans les systèmes organisationnels de l'entreprise.

Le management est aussi transformé par la mise en discussion du travail. À la différence du *top management*, conscient des défis à relever et du management de proximité plus au fait des réalités de terrain, le management intermédiaire se trouve menacé dans son rôle vertical. Il est parfois fortement enfermé dans des travaux de justifications (rendre des comptes) et absorbé par le reporting. Subissant des exigences fortes de la part des directions sur les coûts, il est aussi percuté de manière transversale dans le suivi et traitement des problèmes. L'efficacité/inefficacité des processus est rendue plus visible par les expérimentations, nécessitant de nouvelles formes de coordination avec

les fonctions supports et une validation des solutions avec les salariés. Nous observons dans le haut management, par exemple, des directions de sites qui se retrouvent avec moins de pouvoir de décision qu'il y a quelques années. Les véritables « décideurs » qui déterminent une part grandissante des conditions de réalisation du travail, sont aussi ceux qui inventent les dispositifs de gestion des systèmes. Ils sont peu impactés par les discussions entre les salariés, et il s'agirait de les interpeller aussi au regard du pouvoir qu'ils ont préempté.

Le développement des espaces de discussion sur le travail soulève pour nous-mêmes la question des nouvelles pratiques syndicales et des prérequis syndicaux au sein des équipes dans l'animation et le suivi des questions de travail sur le terrain. C'est sans doute l'appel à une « reprofessionnalisation » syndicale qui interpelle sur le profil militant et le nouveau type de formation syndicale nécessaire. Dans la perspective de proposer un projet incontestable devant la direction, et des démonstrations régulières, il est nécessaire de former des militants capables d'observer l'activité de travail, et savoir « intéresser » une direction à la performance gâchée, en montrant très concrètement, en partant de situations précises, les difficultés à bien réaliser son travail. En étant capable de « nommer » correctement les problèmes par des diagnostics réguliers, on sort progressivement de la simple « remontée » des problèmes, pour déplacer les rapports « classiques » antérieurs du dialogue social de confrontation pour aller vers la recherche d'intérêts communs. La formation à l'ergonomie est une des voies possibles pour progresser dans ce sens.

Il revient enfin au patronat de se saisir sans tarder de l'opportunité de l'absence de contrainte réglementaire pour montrer sa volonté et sa capacité à envisager, avec les organisations syndicales, une évolution du travail et de son organisation. Avec la perspective d'expérimenter, en préalable à la négociation, il s'agit bien d'une autre manière d'appréhender la négociation. Avec la QVT, celle-ci ne peut s'engager qu'à la lumière des résultats d'un travail de terrain. C'est un vrai changement de paradigme qui pourrait ouvrir de nouveaux espaces pour des négociations sur les conditions de travail, source d'une compétitivité hors-coût importante. Il reste une petite année pour élargir les initiatives bien au-delà de la vingtaine de lieux où un dialogue nouveau a pu s'engager à l'initiative de la CFDT métallurgie.

---

<sup>1</sup> L'adresse du site internet de la FGMM/CFDT sur la QVT est la suivante : <http://www.cfdt-fgmm-qvt.fr/> La composition du groupe ressources QVT : Raymond Bucholzer , Emmanuel Couvreur , Michel Saily , Vincent Bottazzi Jean-Luc Collin, Jean Mauries. La composition du comité scientifique : Yves Clot, Pierre Falzon, François Hubault, Yves Lichtenberger, Julien Pelletier, Pascal Ughetto.

<sup>2</sup> Sur les espaces de discussion, nous partageons les réflexions en cours sur l'ingénierie de la discussion, menées par plusieurs auteurs, qui ont fait l'objet de communications au congrès 2015 de la SELF (Société d'ergonomie de langue française).

---

## Bibliographie

**Clot, Y. (2010),** *Le travail à cœur, La découverte.*

**Clot, Y. et Gollac, M. (2014),** *Le travail peut-il devenir supportable ?* Armand Collin.

**Van Belleghem, L. et Forcioliconi E., (2015),** *Une ingénierie de la discussion ? Chiche !* Communication au 50<sup>e</sup> congrès de la SELF (Société d'ergonomie de langue française), 2015.

# LA QVT : ALIMENT OU PRODUIT DE LA CONTROVERSE AU SEIN DU COLLECTIF DE TRAVAIL ?

Une recherche-action menée dans un lycée parisien.

## Yves Baunay

Militant-chercheur, chantier Travail,  
Institut de recherches de la FSU.,  
ybaunay@free.fr

## Nada Chaar

Doctorante, Université de Picardie, CURAPP-ESS,  
chantier Travail, Institut de recherches de la FSU.  
nada.chaar@outlook.fr

À travers une observation menée dans le cadre d'une recherche-action (RA), nous cherchons à rendre compte de l'appropriation de la QVT par les enseignants d'un lycée parisien. Une controverse a eu lieu, dans le cadre de l'émergence d'un collectif de travail. Souple, informel mais s'appuyant sur la section syndicale locale, ce collectif a permis la confrontation publique des subjectivités et de l'activité individuelle, permettant aux individus de s'approprier leur travail en mettant en débat les critères de son évaluation. La QVT est ici à la fois le produit et la fabrique d'une forme de joie au travail. La fonction jouée par la section syndicale, mêlant action syndicale traditionnelle et réinvention locale de la pratique syndicale, interroge le rapport du syndicalisme, à travers la question de la QVT, à la subjectivité de ceux qu'il est censé représenter.

## — 1. UNE EXPÉRIENCE SYNDICALE DE REDYNAMISATION DE LA VIE COLLECTIVE À PARTIR DE L'ENGAGEMENT DES INDIVIDUS

### 1.1 Un établissement de la périphérie du centre

Notre observation s'est déroulée dans une cité scolaire de 1 300 élèves d'un arrondissement favorisé de l'ouest parisien.

La population, plutôt bien lotie depuis les 7 dernières années, connaît cependant une dégradation socio-économique à partir des deux années où se déroulent de la recherche-action. Les choix de langues et d'options montrent des stratégies scolaires moyennes. Le public est nettement moins féminisé que la moyenne académique et nationale, ce qui pourrait s'expliquer par le fait que les filles, généralement meilleures élèves, obtiendraient des établissements de meilleur niveau.

Les enseignants (qui ne connaissent pas les chiffres de la composition des catégories socio-professionnelles des parents et son évolution)<sup>1</sup> déplorent un public a-scolaire et sa dégradation attribuée à

#### — MOTS-CLÉS

collectif de travail,  
controverses, activité,  
syndicalisme enseignant.

l'évitement par les meilleures familles et à l'arrivée de familles défavorisées (dont il est parfois rappelé les origines étrangères). L'équipe de direction reconnaît la dynamique d'évitement mais nuance ces constats. La régulation du comportement des élèves et le combat contre l'évitement sont par ailleurs les deux motifs qui mobilisent le plus les enseignants.

### **1.2. Un établissement décrit comme individualiste**

L'établissement connaît depuis quelques années des changements importants, parmi lesquels l'arrivée en 2010 du proviseur actuel.

Les enseignants et l'équipe de direction décrivent un établissement « individualiste » avec un travail d'équipe difficile. L'établissement comporte à la fois des classes de collège, de lycée et des CPGE (classes préparatoires aux grandes écoles), élément qui peut expliquer un certain cloisonnement. Des tensions s'expriment discrètement entre professeurs du secondaire et des CPGE. Les enseignants de l'établissement sont plus souvent agrégés que la moyenne académique (pourtant de loin le premier taux national). Leur fort niveau de compétence peut expliquer des stratégies individualistes. Enfin, l'établissement, d'âge moyen, plus jeune que la moyenne académique et en voie de rajeunissement, connaît une forte instabilité des personnels. Elle est liée aux départs à la retraite, aux demandes de mutation vers des établissements plus prestigieux et à une faible attractivité. Les années 2012 à 2015 semblent connaître une exacerbation de ce que les enseignants appellent « le problème du turnover » et qui est récurrent dans le discours de la direction.

### **1.3. Une section syndicale qui résiste tant bien que mal à l'instabilité des personnels**

Seul le Snes (Syndicat national des enseignements du second degré), syndicat dominant, est représenté par une section dans l'établissement. Au début de l'observation, il n'y a pas de section syndicale constituée, les secrétaires sont partis et une tension semble exister avec la direction. Mais la vie syndicale reprend en 2012-2013, donnant lieu, jusqu'à la fin de l'année 2015, à l'organisation quasi-mensuelle des HIS (heures d'information syndicale) et à une amélioration palpable des relations avec la direction.

L'établissement se présentait dès le départ comme relativement bien syndiqué<sup>2</sup>. Entre 2010-11 et 2013-14, la section syndicale compte une vingtaine de membres, presque tous fidèles. La chute à 13 syndiqués en 2014-15 s'explique par des facteurs externes (départs de professeurs syndiqués non compensés par de nouvelles arrivées). Entre 2010 et 2015, on observe parallèlement un net rajeunissement des adhérents.

Les professeurs de CPGE sont surreprésentés. Le fait qu'une proportion importante des syndiqués soit constituée d'agrégés ou de professeurs de chaire supérieure<sup>3</sup> pourrait expliquer la perception par certains qu'ils seraient une élite méprisante. Des tensions franches se sont exprimées occasionnellement.

Les syndiqués, dont la majorité assiste plus ou moins régulièrement aux HIS, ne sont pas forcément les participants les plus réguliers et les individus les plus impliqués dans les actions collectives et dans la RA.

### **1.4-Encourager la participation des individus**

Entre septembre 2013 et juin 2015, une RA regroupe, sous la forme définitive d'un groupe de 5 enseignants, des individus soucieux de dynamiser la vie collective pour rendre le travail plus agréable. En dehors des deux secrétaires de la section syndicale, les autres membres ne sont pas syndiqués.

La section, en lien étroit avec la RA, oriente de façon centrale son action vers les subjectivités individuelles. Elle a renoncé à toute démarche de syndicalisation<sup>4</sup> et a décidé de ne pas mettre l'accent sur les mobilisations proposées par le syndicat aux niveaux centraux<sup>5</sup>. L'ordre du jour des HIS intègre l'agenda syndical national mais c'est l'agenda local qui l'emporte.

Cela n'empêche pas que les secrétaires apportent des explications ou des propositions fondées sur une montée en généralité et influencées par leur propre sensibilité syndicale et politique. Mais les explications et propositions sont toujours explicitement situées : « ce que dit le Snes », « ce que je pense personnellement ».

La pratique syndicale renvoie aux activités classiques du syndicalisme local : négociation avec la direction, interventions sur des cas individuels, information sur la vie de l'établissement et l'institution scolaire. Les HIS regroupent en moyenne 15 participants<sup>6</sup>, souvent les mêmes, avec comme noyau dur le groupe de RA.

Les thèmes des HIS peuvent renvoyer à des questions d'ordre salarial (le salaire des enseignants serait-il augmenté en cas d'allongement de l'année scolaire ?), mais pour être rapidement ramenées à leur aspect pédagogique (question du rythme des apprentissages). En revanche, le travail (sans être nommé comme tel) occupe l'ensemble des réunions. Les questions abordées concernent les relations avec l'administration, le projet d'établissement, la discipline, le contenu des enseignements et les réformes.

La section syndicale fait donc surtout un travail d'animation de la vie collective<sup>7</sup>. Un nombre important d'enseignants lui reconnaît explicitement une légitimité à le faire et il n'y a pas d'instance concurrente (les représentants au conseil d'administration sont issus d'une liste unique Snes et non-syndiqués). La liste de diffusion électronique (gérée par la section et destinée à tout enseignant volontaire, syndiqué ou non), compte en 2014-15 près de 40% des enseignants. Les mobilisations collectives les plus fédératrices sont d'échelle locale (consultations et débats).

La dynamique de mobilisation s'appuie sur une négociation entre différents acteurs aux intérêts parfois divergents. La section syndicale, à secrétariat bicéphale, représente à la fois les enseignants du secondaire et ceux des CPGE. Ces derniers, généralement plus âgés, semblent se situer dans un syndicalisme plus traditionnel et plus centré sur la fidélité à des mots d'ordre et à une identité syndicale et corporative<sup>8</sup>. Ceux du secondaire sont plus tournés vers le local et ce qui relève du pédagogique.

## — 2. UN COLLECTIF DE TRAVAIL EN ÉMERGENCE ?

Notre observation nous a permis de pointer l'émergence d'une controverse sur le travail à l'origine de la formation d'un collectif de travail. Le travail n'est jamais simple exécution de prescriptions ou de procédures. Il est le résultat de débats de normes, de compromis<sup>9</sup>.

### **2.1. Une controverse sur le travail : enseigner, c'est faire quoi ?**

La controverse, rencontre d'expériences, intègre un conflit nécessaire de normes et de valeurs, porteur d'une dynamique de changement. Elle traverse les individus, qui sont constamment en débat avec eux-mêmes et en conflit avec les autres (Schwartz et Durrive, 2010). La controverse est aussi une confrontation entre pairs de points de vue et de positions opposées en présence d'un public (Lemieux, 2007). Les conflits s'inscrivent dans des enjeux qui dépassent l'espace où se déroule la controverse : transformations liées à la massification scolaire de la 2<sup>nd</sup>e moitié du XX<sup>e</sup> s.

Dans notre enquête, les acteurs de la controverse sont des enseignants, qui se considèrent eux-mêmes comme des professionnels<sup>10</sup>. Ils se revendiquent d'une expertise, d'une autonomie et de leur capacité à porter des diagnostics sur l'état de l'établissement et de l'institution scolaire. Ils ont décrit leurs façons de faire, leurs réussites et leurs échecs, envisagé les actions à entreprendre, interrogé les finalités et l'évaluation des résultats de l'action.

On voit s'opposer ceux qui insistent sur le résultat de la transmission et ceux qui mettent davantage en avant ce qui se passe dans l'acte pédagogique lui-même. S'opposent aussi ceux qui ont exprimé leur malaise par rapport à une démarche utilitariste qui fait passer la réussite scolaire avant le développement intellectuel et ceux qui dénoncent un renoncement pédagogique qui risquait de priver l'élève d'études supérieures. Ces pôles s'inscrivent dans des continuums et révèlent une infinité de combinaisons individuelles. Les mêmes individus peuvent osciller entre une vision traditionnelle de la discipline et de la transmission et une vision plus libérale de la pédagogie.

La controverse sur la qualité du travail implique un débat sur les critères d'évaluation du travail bien fait. Le reconnaît-on à l'ambiance de travail, la satisfaction personnelle de l'enseignant, le plaisir et l'intérêt des élèves, la discipline en classe ? Faut-il faire porter l'évaluation sur le résultat ou le processus ? Quelles temporalités d'évaluation de la réussite de l'acte de transmission sont pertinentes : le temps qui sépare le cours du contrôle, l'année scolaire, la scolarité, la vie de l'individu ? Se pose aussi, de façon obsédante, la question des moyens d'obtenir l'attention et la discipline. Alors qu'un consensus semblait régner sur la nécessité des sanctions, un enseignant a provoqué un débat en demandant si, plutôt que de chercher comment « mieux surveiller et punir » les élèves, on ne ferait pas mieux de réfléchir à d'autres façons de les intéresser.

Qu'est-ce qu'enseigner ? La question n'est pas nouvelle en soi puisqu'elle s'inscrit dans une opposition classique chez les professionnels de l'enseignement entre les républicains (tenants d'une école de la transmission) et les pédagogues (qui veulent une école centrée sur l'individu enfant et plus à l'écoute de son épanouissement – Khan, 2006). Pourtant, ce que nous avons observé créait un paysage nouveau dans l'établissement. D'abord, nous avons assisté à un débat tenu publiquement et à la prise de position assumée par les acteurs. Ils ont partagé publiquement leurs désaccords parfois profonds, et le dévoilement public de l'absence d'une définition unifiée du métier n'est pas vécu comme un conflit. Il est même l'occasion pour les individus d'exprimer leurs propres tiraillements.

La controverse revêt une dimension quasi-politique, opposant des éthiques collectives : utilitariste ou anti-utilitariste, libertaire ou plus autoritaire, égalitaire ou élitiste. Le travail devient une instance de construction de la cité. C'est une véritable politisation du lieu de travail et du travail lui-même.

## **2.2. Une controverse inscrite dans la réalité du travail**

Une réunion générale convoquée par la direction de l'établissement à la demande des enseignants rend bien compte des tensions qui existent dans l'établissement. Elle s'est déroulée sur deux heures banalisées (les cours étaient annulés)<sup>11</sup>.

Trois groupes de réflexion ont été librement constitués autour du travail collectif, de la mise au travail des élèves et de la formation des enseignants. Les rapports de chaque groupe révèlent trois types différents de prise en compte des problèmes. Le premier, celui des « alarmistes », s'inquiète du départ en retraite d'un des chefs d'établissement, de la réforme du collège, du niveau et du comportement des élèves, du comportement des parents, de la difficulté des remplacements et du « turn-over ». Il demande des moyens supplémentaires de vie scolaire, un renforcement du règlement intérieur et des soutiens, y compris extérieurs. Le fort niveau de montée en généralité s'inscrit dans une interprétation

conflictuelle de la situation. Le rapport du groupe 2, celui des « porteurs de solutions », est, centré sur le sentiment d'appartenance et la convivialité et propose de nouvelles modalités d'accueil des nouveaux enseignants, des trombinoscopes, des modalités inédites de sanction. Le troisième, celui des « porteurs de questionnements », compte les membres du groupe de recherche-action. Enthousiastes, les débats portent sur la façon d'améliorer les choses. Pragmatiques, les propositions vont dans le sens d'une diversification des pratiques, d'une réflexion sur l'évaluation et d'une participation des élèves à des projets liés à la vie collective.

### 2.3. La controverse au service d'une action de transformation du travail

Les enseignants les plus impliqués dans la vie collective et les deux observateurs identifient l'assemblée générale comme un temps fort, un moment pas comme les autres. Elle est le résultat d'un travail collectif et d'un processus de négociation qui a duré plus d'un an. Des incidents liés au comportement des élèves avaient provoqué en février 2014 une mobilisation des enseignants. En janvier 2015, lors d'une réunion syndicale, un débat avait eu lieu sur le rôle du conseil pédagogique (CP), considéré par les enseignants comme trop étroitement contrôlé par le proviseur<sup>12</sup>. Les représentants syndicaux avaient alors proposé une assemblée générale en remplacement de la séance suivante du CP et le proviseur avait accepté.

La réunion a donné lieu à des actions sur le plan administratif : la mise en test de l'informatisation des absences avec les profs volontaires et une réflexion sur ce que permet l'espace numérique de travail (notamment les fiches de signalement d'incidents). À l'HIS suivante, les enseignants (une vingtaine de présents) ont proposé la mise en place de formations et une mise en commun des compétences. C'est là une libération de la créativité : même les plus hostiles à la pédagogie de projet expriment leur envie de se lancer dans des projets. Un saut qualitatif s'est opéré dans les relations de travail. On est passé de simples coordinations ponctuelles à un processus de coproduction.

C'est l'émergence observable d'un collectif de travail : une instance informelle et élastique dans laquelle des individus mettent en débat le contenu de leur travail, de leur métier et ses finalités. Ce collectif s'appuie sur des instances institutionnelles : HIS, conseil pédagogique. Il négocie sa place et sa fonction avec les individus (qu'il convainc ou non de s'inscrire dans sa démarche) et avec l'administration (par le biais de la section syndicale). Il augmente le pouvoir d'agir de chacun et du collectif sur la situation de travail.

## — 3. COMMENT LE SYNDICALISME LOCAL PEUT-IL INTÉGRER LA QUESTION DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ?

Notre recherche-action nous amène à constater l'importance de la prise en compte des subjectivités individuelles dans les pratiques locales de mobilisation et le lien étroit que font les individus entre leur engagement collectif et leur expérience de travail. En apportant son soutien à la constitution d'un collectif de travail et au développement d'une controverse, la section syndicale locale a enclenché et contribué à nourrir une dynamique de mobilisation collective nourrie par la recherche d'une meilleure QVT. Ces constats nous mènent à formuler une nouvelle hypothèse : le syndicalisme, à tous ses échelons, devrait apprendre à s'appuyer sur la mobilisation des enseignants autour de la qualité de leur vie au travail pour se redynamiser à partir du local.

### 3.1 Définir la QVT

Notons d'abord la différence entre la qualité du travail (qui renvoie au contenu du travail), et la qualité de vie au travail, qui renvoie à l'activité dans toutes ses dimensions, en lien avec la santé et la vie.

Le concept de QVT semble s'inscrire dans trois cadres différents mais non étanches d'élaboration. Le premier, technico-juridique, s'inscrit dans la tentative en cours des acteurs politiques de cadrer la mesure, la mise en place et l'évaluation de la QVT dans des accords conclus avec les syndicats. Le second place la QVT dans la lignée de la prise en compte des risques psycho-sociaux au travail. Le troisième renvoie à la prise en compte par les entreprises de ce facteur, non seulement en raison de ses implications institutionnelles, médicales et juridiques, mais aussi comme facteur de performance du travail.

Dans notre observation, la QVT apparaît avant tout comme le produit de négociations et de rapports de force. Dans ce sens, la QVT est loin d'être imperméable aux intérêts positionnels des acteurs. Produit de la controverse, elle en est aussi l'aliment. Le développement, lors d'une assemblée générale des personnels, de la controverse, s'est accompagné d'une euphorie collective (mais non générale) jamais observée au cours de l'enquête. L'intensité des débats s'est traduite par leur persistance, joyeuse et enthousiaste, hors des espaces institués : dans les couloirs ou à la cantine et plusieurs jours après. Cette joie est bien différente des petits plaisirs au travail (Lantheaume et Hérou, 2008). Elle renvoie à ce que l'ergologie appelle le « corps-soi comme creuset de l'activité », incluant toutes les dimensions, physique, affective, émotionnelle, cognitive. Elle s'inscrit dans un plaisir d'avoir surmonté les obstacles et d'avoir, parmi les multiples issues possibles, obtenu une réussite collective. Un enseignant a souligné à quel point les réunions, pendant lesquelles « nous avons beaucoup discuté de la QVT, participent tout simplement à la QVT » : il venait aussi voir des collègues qu'il n'avait pas forcément l'occasion de croiser et « les petits moments pré- et post HIS étaient presque aussi importants que l'HIS en elle-même ».

Si les controverses ont abouti à une conception de la QVT qui n'est opérationnelle que localement (voire « situationnellement »), l'expérience revêt malgré tout une dimension générale : elle montre que la QVT est avant tout ce qu'en font collectivement les individus. Cela pose alors la question de la place de l'institution syndicale dans ce processus.

### 3.2 Syndicalisme et QVT, deux corps étrangers ?

En tant qu'institutions et organisations bureaucratiques, les syndicats fonctionnent selon des mécanismes qui rendent la définition qu'ils donnent de leur activité et de leur identité irréductible aux subjectivités individuelles. Comment peut-il alors être possible de construire une représentation syndicale de la QVT à partir des débats de normes et de valeurs déployés dans l'activité professionnelle ?

Nous faisons l'hypothèse, à partir de notre observation, que les fonctions et les contraintes différentes des pratiques syndicales aux divers échelons (national, académique, départemental et local) permettent de résoudre cette contradiction. L'inscription locale de l'action permet et oblige tout à la fois à apprécier localement les enjeux. À chaque niveau de l'organisation syndicale, l'activité syndicale est le lieu de processus de renormalisation des normes déjà établies, pour faire face aux situations syndicales locales, pour les transformer.

Prenons l'exemple du conseil pédagogique. La position du Snes est le rejet de cette instance, considérée comme introduisant dans les établissements une hiérarchie intermédiaire, ou sa neutralisation<sup>13</sup>. La section syndicale dans l'établissement a opté au contraire pour une stratégie d'appropriation de cette instance à travers son élargissement à une assemblée générale. Elle a négocié sa stratégie en tenant compte à la fois des contraintes de la situation (position de la direction, attitude des individus face au CP), de la demande de mobilisation existante et de la manière dont elle intégrait les subjectivités individuelles. Elle ne s'est pas appuyée sur des principes préexistants mais sur les opportunités rencontrées et sur l'hypothèse expérimentale que son action serait plus efficace si elle s'appuyait sur

les individus et non sur une identité collective prescrite. S'il est difficile pour les échelons supérieurs des organisations syndicales d'adopter une perspective subjective telle que la QVT, les instances syndicales gagneraient à travailler l'articulation avec l'échelon local pour intégrer dans leur représentation même du travail la question de l'activité des individus. La QVT pourrait ainsi être au centre d'une réconciliation entre les échelons centraux et la base.

### 3.3 La QVT sans le syndicalisme ?

Notre observation a montré que l'HIS, espace institutionnel, a permis une confrontation des débats de normes et de valeurs. Mais cet espace institutionnel demeure fragile. En effet, les deux secrétaires de section ont annoncé leur retrait (l'un pour mutation, l'autre pour raisons personnelles) à la rentrée 2016 et leur remplacement n'était pas encore assuré à la fin de l'année scolaire.

À ce sujet, une discussion s'est engagée lors de la dernière réunion syndicale de l'année, à la fin du mois de mai. À la secrétaire qui essayait de recruter la relève, un enseignant très impliqué dans la démarche collective a répondu qu'il ne souhaitait pas agir depuis un cadre institué mais préférerait développer l'action collective du travail lui-même, notamment à partir d'un projet de formation d'initiative locale qu'il avait initié.

Néanmoins, on peut se demander dans quelle mesure la dynamique collective enclenchée dans l'établissement pourra se poursuivre en l'absence d'une section syndicale locale. En effet, seule une section syndicale peut demander l'organisation des HIS. En outre, les négociations avec la direction se sont faites depuis trois ans par le biais de la section syndicale. Enfin, l'ensemble des initiatives collectives, qu'elles aient émané de collectifs d'individus ou des représentants au CA, ont été largement impulsées et coordonnées par la section. Que serait alors la QVT sans la section syndicale ? La question est en réalité de savoir dans quels espaces pourront s'inscrire la mobilisation et l'action collective tout en conservant leur indépendance par rapport à la direction de l'établissement.

## CONCLUSION

La QVT s'est trouvée au cœur du processus observé depuis 3 ans : les HIS sont des lieux d'expression d'insatisfactions, de mécontentements voire de détresse, mais en même temps, d'autres mondes possibles y prennent forme. À tout cela, la section syndicale offre un cadre légitime d'expression. Tout en étant dans son rôle traditionnel, celui de la représentation des agents auprès de l'administration, elle a délibérément laissé plus de place aux individus et à leur subjectivité pour en faire le point de départ de toute construction collective. C'est ce qui a permis l'émergence d'un collectif de travail, qui ne se confond pas avec le syndicat, et qui est devenu le lieu d'une joie au travail, d'une créativité et d'un agir collectif.

Dans les réalisations, il est très difficile d'imaginer l'action sans l'une de ses composantes, syndicale ou informelle. C'est sans doute le résultat le plus intéressant de l'expérience qui a été menée : confronté à une crise (Geay, 2005), le syndicalisme dominant gagnerait sans doute à intégrer les subjectivités individuelles et ce qui se trame dans les modalités de son action locale. Il ne s'agit pas seulement de laisser aux sections locales une liberté qu'elles possèdent déjà, mais d'en faire l'objet d'une réflexion sur l'avenir même du syndicalisme.

- 1 Nous empruntons l'expression à l'initiative du 9 et 10 octobre 2015 à la Dynamo de Pantin sur le travail, co-animée par un groupe comprenant Christine Castejon et Yves Baunay en liaison avec Yves Schwartz et ses travaux sur l'ergologie.
- 2 Les chercheurs ont eu accès à ces chiffres en consultant les fiches statistiques du rectorat pour chaque académie. Nous avons consulté les fiches des années 2008-2009 à 2012-2013 puis celle de 2014-2015.
- 3 Il était par ailleurs décrit par la section académique comme un établissement qui, lorsqu'il se mobilise (comprendre « fait grève »), ne le fait pas à moitié.
- 4 Seules catégories pouvant enseigner en CPGE.
- 5 Au Snes, on appelle ainsi un certain nombre d'actions destinées à inciter les adhérents à renouveler leur cotisation ou à recruter de nouveaux adhérents.
- 6 La section n'a jamais appelé à manifester ou à faire grève. La banderole et le drapeau du Snes sont abandonnés dans un coin de la salle des professeurs.
- 7 Ce chiffre peut tomber à 5 lors de la dernière réunion de l'année ou monter à plus de vingt (dans une période d'ébullition liée à une série d'incidents graves de comportement) ou même trente (lors de la mobilisation des enseignants de classes préparatoires contre la réforme de leur rémunération en décembre 2013).
- 8 Une évolution des fonctions syndicales devenue classique, comme l'ont montré notamment les travaux d'Aurélie Llobet (2011).
- 9 Ce qui ne veut pas dire que les professeurs de classe préparatoire ne s'intéressent pas à la question du travail, puisque les justifications qu'ils apportent à leur mobilisation sont systématiquement centrées sur le contenu de leur travail et sur leur activité. Néanmoins, le travail intervient surtout pour justifier les intérêts corporatifs (rémunération, autonomie).
- 10 Voir, C. Castejon et Y. Baunay (2014), entretien avec Yves Schwartz.
- 11 Il ne s'agit pas de statuer ici sur la question de savoir si les enseignants forment ou non une profession au sens que prête à ce terme la sociologie américaine mais de décrire subjectivement la manière dont les individus se conçoivent eux-mêmes.
- 12 Assemblée générale du 14 avril 2015.
- 13 Le conseil pédagogique, mis en place par la loi d'orientation de 2005, est une instance dirigée par le proviseur et réunissant des représentants volontaires des enseignants des différentes disciplines et des différents niveaux d'enseignement. Dans l'établissement, ce sont les coordonnateurs de discipline qui y siègent.
- 14 SNES, « Le conseil pédagogique », 16/05/2015, disponible sur <http://www.snes.edu/le-conseil-pedagogique.html> (consulté le 23/07/2015).

## Bibliographie

- Castejon, C. et Baunay, Y.**, « Le travail est toujours une matière étrangère. Entretien avec Y. Schwartz », in *Regards croisés. Revue de l'Institut de Recherches de la FSU*, n° 12, octobre-décembre.
- Geay B. (2005/1997)**, *Le syndicalisme enseignant*, La Découverte.
- Kahn P. (2006-4)**, « La critique du pédagogisme ou l'invention du discours de l'autre », in *Les sciences de l'éducation*, vol. 39, p. 81-98.
- Lantheaume F. et Hérou C. (2008)**, *La souffrance des enseignants, une sociologie pragmatique du travail enseignant*, PUF.
- Lemieux C. (2007)**, « À quoi sert l'analyse des controverses ? », in *Revue 1900*, n° 25, p. 191-212.
- Llobet, A., (2011)**, *Les professeurs du secondaire en action: de l'engagement professionnel à la mobilisation politique*, thèse de Science politique, Université Paris-Dauphine.

# VERS UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DES OBSERVATOIRES DE LA QVT ?

Bilan et perspectives de dispositifs innovants mais fragiles.

## Béatrice Sarazin

Chargée de mission, Anact  
b.sarazin@anact.fr

Les observatoires de la qualité de vie au travail représentent une innovation certaine dans le paysage des relations professionnelles à la française. Sans remettre en cause les mécanismes habituels d'information-consultation, ils veulent en dépasser les limites et faire du dialogue social un outil pour mener de façons concertées des pratiques de transformations organisationnelles et managériales. Les observatoires ont pris leur essor dans le contexte particulier de la « crise des RPS » intervenue dans la deuxième partie des années 2000. Ce ne sont pas des lieux de pouvoir et de prise de décision. Ils entendent influencer les situations de travail par l'exemplarité, la diffusion de « bonnes pratiques », l'expérimentation et l'élaboration de documents de référence, validés par l'ensemble des acteurs (direction, management et organisations syndicales).

Cet article est issu d'une enquête menée auprès d'acteurs<sup>1</sup> impliqués dans les observatoires d'EDF<sup>2</sup>, de la SNCF<sup>3</sup> et du Crédit agricole<sup>4</sup>. L'objectif est de faire un point d'étape qui retrace les forces mais aussi les limites des observatoires en tant que dispositif novateur. Il ne s'agit pas ici de procéder à une évaluation exhaustive de l'influence des observatoires mais de souligner les différents enjeux qui ponctuent l'existence institutionnelle de ceux-ci. Avec une question d'importance pour l'émergence d'une nouvelle génération d'observatoire : comment pérenniser ceux-ci dans les contextes propres aux entreprises ?

## 1. PRÉSENTATION DES OBSERVATOIRES : DES CONTEXTES SPÉCIFIQUES

### 1.1 EDF : combler les faiblesses du dialogue social institutionnalisé

La mise en place, en 2008, d'un observatoire chez EDF est précédée de ce que l'on appellera « la crise des risques psychosociaux ». Plusieurs suicides dans un site de production nucléaire secouent le groupe qui n'a pas complètement anticipé le phénomène. Philippe Hagmann alors responsable du pôle vie au travail du Groupe, fonction rattachée à la DRH Groupe, fait appel à l'Anact et rencontre Thierry Rochefort, alors responsable de département, qui a déjà l'expérience du fonctionnement

#### MOTS-CLÉS

observatoire, discussion, recommandations, dialogue social, travail.

d'un observatoire, en l'occurrence, celui de Pôle emploi. Pour ce dernier, les observatoires devaient permettre de « décaler » les acteurs dans des lieux moins institutionnels avec l'idée de créer des dispositifs organisationnels spécifiques générant la confiance. L'idée n'était pas neuve, elle avait été théorisée en sociologie des organisations par Renaud Sainsaulieu sous le concept « d'apprentissage culturel » : celui-ci soutenait que si l'on veut que les acteurs évoluent dans leurs comportements, valeurs, croyances, il faut être capable d'expérimenter, d'inventer de nouveaux lieux qui fournissent plus de ressources aux acteurs. L'entreprise avait besoin de ce nouveau lieu pour se parler sur des questions complexes et construire des choses en commun, en ayant le souci du respect de l'autre. La création de l'observatoire vise à répondre à cet enjeu en insistant sur les marges de manœuvre détenues par les managers et une réflexion sur l'organisation du travail. L'observatoire se structure rapidement en sollicitant des représentants des organisations syndicales intéressés par la problématique. Ils comprennent facilement qu'ils y trouveront un espace de discussion unique où siègera le DRH groupe, membre du comité exécutif. C'est là un acte symbolique dont la portée légitime l'observatoire et son positionnement comme instance où se discutent des thématiques essentielles.

### **1.2 SNCF : la réforme des retraites en point d'appui**

C'est en avril 2009 que l'on peut dater le lancement officiel de l'observatoire de la SNCF. Il fait suite aux discussions des partenaires sociaux sur la réforme des retraites de 2007 et des négociations qui s'en suivent sur la pénibilité. Pour une entreprise comme la SNCF dont les cheminots bénéficiaient jusqu'alors d'un régime spécifique, des questions nouvelles se posent : comment, des salariés de plus de 60 ans, travaillant en horaires décalés, atypiques, face à des publics parfois difficiles vont-ils pouvoir continuer à travailler ? Jusqu'à présent, l'idée est plutôt de compenser la pénibilité et de s'inscrire dans une logique de réparation/compensation par des primes spécifiques et des départs anticipés à la retraite (à partir de 55 ans et à 57 ans sans décote). « La question de la santé au travail arrive en effet comme un « boomerang » à cette époque, explique Pierre Delanoue, animateur de l'observatoire de 2009 à 2014. Il faut alors réfléchir autrement car jusqu'alors existait une acceptation de cette pénibilité, même une certaine fierté d'avoir des conditions de travail difficiles qui étaient la marque des cheminots comme elle était celle des dockers ». Des expérimentations sont lancées dès 2009 en partenariat avec l'Anact dans plusieurs établissements. Pour l'observatoire, les expérimentations sont le moyen le plus à même de « donner à voir » ce qui fonctionne (ou non) en matière de conditions de travail et d'organisation, d'oser faire autrement et d'en tirer des enseignements dans une perspective de diffusion de pratiques ou méthodes intéressantes. En s'appuyant sur des terrains et en allant observer ce qui se passe concrètement dans le travail de chacun, il est possible de comprendre quels fils tirer pour dénouer des situations parfois tendues dans une logique gagnante pour tous.

### **1.3 Crédit agricole : un accord sur les conditions de travail**

C'est en mai 2011 que s'ouvre la première réunion de l'observatoire des conditions de travail du Crédit Agricole. Mais ses origines remontent à 2008, année où la Fédération nationale du Crédit Agricole (FNCA) prend la question des conditions de travail à bras-le-corps. Pour Anne Bizouard, directrice des Études et du développement RH de la FNCA, l'enjeu consiste à hisser l'amélioration des conditions de travail et la qualité de vie au travail comme un élément stratégique de performance et d'innovation sociale. La création de l'observatoire est un des leviers de ce travail.

Les objectifs assignés à l'observatoire sont précis. Il s'agit de s'assurer de la mise en œuvre de la démarche, de suivre globalement l'avancement des expérimentations lancées (nous y reviendrons), de diffuser des bonnes pratiques et de produire de nouvelles méthodes pour transformer.

## — 2. LE FONCTIONNEMENT DES OBSERVATOIRES

Les observatoires ont un fonctionnement particulier et propre à chaque entreprise. De ce point de vue, ils s'inscrivent certainement dans le mouvement de localisation des lieux du dialogue social au plus près des situations de travail (G. Groux, 2015) que l'on observe depuis plusieurs années. Toutefois, cette localisation n'est pas automatiquement synonyme d'effectivité. Les observatoires ne sont pas des espaces de décision mais plutôt de discussion entre les acteurs sociaux nourris par ses travaux.

Au sein d'EDF, la confiance, la parole libre, l'absence de comptes rendus écrits, l'apprentissage collectif, le refus de la langue de bois semblent être des conditions de réussite de l'observatoire. Cette circulation de la parole, affranchie des modes habituels de consultation et d'information, présente des avantages certains pour les représentants syndicaux, qui peuvent s'adresser directement à un membre du Comex. Cela confère aussi à l'observatoire une grande valeur et le rend légitime.

Réuni chaque trimestre, l'observatoire est donc paritaire, constitué de deux représentants par organisation syndicale (Cgt, Cfdt, Fo, Cfe-cgc), mais aussi pluridisciplinaire avec deux médecins du travail, une assistante sociale, des RH de terrain. L'observatoire s'appuie essentiellement sur le repérage de pratiques internes de transformations jugées vertueuses, susceptibles d'être améliorées et diffusées dans l'ensemble du Groupe. Enfin, il fait appel à des intervenants extérieurs et des chercheurs.

Le constat est identique à la SNCF. L'observatoire est présenté comme un « aiguillon pour l'entreprise », un lieu où chacun peut laisser de côté, s'il le souhaite, ses positions de principe ou sa posture qui de syndicaliste, qui de direction. C'est ce que propose Pierre Delanoue aux quatre organisations syndicales représentatives : « Nous avons inventé quelque chose de neuf avec l'observatoire, devenu un vrai lieu de travail paritaire. Ceux qui deviennent membres de l'observatoire sont mandatés par la direction ou les fédérations des organisations syndicales. Ils portent une parole libre et travaillent des sujets qui les intéressent dans une démarche partagée : comprendre, expérimenter, évaluer et diffuser ».

Réuni chaque trimestre, l'observatoire est constitué de huit représentants des organisations syndicales (2 par organisation représentative), 8 représentants de la direction (y compris le médecin du travail, l'assistante sociale, le psychologue du travail, le préventeur). L'Unsa, la Cfdt et la Cgt sont parties prenantes dès le lancement, avec Sud qui se retirera au bout d'un an. « C'est un lieu de respect mutuel qui, de ce fait, tient dans la durée. L'état d'esprit est vraiment d'essayer de faire grandir ensemble un sujet », poursuit Pierre Delanoue.

En 2011, de nouvelles modalités de travail seront développées, en particulier la mise en place de groupes de travail paritaires et participatifs pour traiter de sujets retenus en commun. Les membres de l'observatoire se répartissent l'animation de **ces groupes** prenant chacun en charge un sujet différent. Les groupes procèdent à des auditions d'experts du monde académique issus de différents champs disciplinaires, d'acteurs issus d'autres entreprises, mais aussi d'experts de l'entreprise (salariés, managers, dirigeants, etc.) pour nourrir les réflexions et les échanges. Ils ont six mois pour approfondir le sujet et produire **éventuellement** une recommandation (voir partie suivante).

L'observatoire du Crédit agricole est paritaire. Il est présidé par un directeur général de Caisse régionale et est composé de deux membres par organisation syndicale signataire de l'accord sur les conditions de travail, de directeurs généraux adjoints, de directeurs de ressources humaines ainsi que de directeurs opérationnels (bancaires et commerciales). Des invités permanents (la direction scientifique de l'Anact et le médecin central de la MSA) y siègent également. Il pilote des démarches d'amélioration continue structurée en 6 étapes : 1) diagnostic, 2) préconisations, 3) expérimentation, 4) retour d'expérience, 5) diffusion et 6) mesure (évaluation).

L'observatoire, dès sa première année de fonctionnement, définit un plan de travail et lance des *appels à projets* sur des thématiques qui feront l'objet d'expérimentations, de façon à valider des solutions innovantes diffusables à l'ensemble des caisses régionales. Par ailleurs, l'observatoire lance également des *appels à contributions* qui consistent à identifier ce qui est déjà développé en caisse régionale afin de repérer des « bonnes pratiques » pouvant donner lieu, pour une thématique donnée, à un retour d'expérience et une diffusion dans les autres caisses régionales.

Comme pour les autres observatoires, il s'agit de faire la démonstration du bien-fondé des propositions par un travail de conviction et d'adhésion collective, en passant par des expérimentations utilisant l'analyse du travail.

### — 3. QUE PRODUISENT LES OBSERVATOIRES ?

L'essentiel du travail des observatoires d'EDF et de la SNCF consiste à émettre des recommandations à destination des acteurs des entreprises. « Nouveau cadre de réflexion, l'observatoire produit ces recommandations en s'appuyant sur ce qu'il a repéré en interne comme constitutif de bonnes pratiques », explique encore Thierry Rochefort. L'élaboration d'une recommandation obéit à certains principes. Le sujet doit être travaillé par l'ensemble des acteurs. Une recommandation n'est pas diffusée si elle n'a pas reçu l'assentiment de tous. Le consensus est la règle en la matière. La recommandation n'a pas non plus le statut d'une décision à caractère exécutoire. C'est un modèle d'action ou encore un référentiel commun qui invite les acteurs à s'y référer, notamment les comités de direction ou comités exécutifs, la direction générale, les fédérations syndicales et les présidents et secrétaires de CHSCT. La façon dont les acteurs vont s'emparer des recommandations déterminera leur impact. Il faut s'assurer, c'est essentiel, que l'objectif porté par la recommandation est compris et partagé.

Les recommandations ne « tombent pas du ciel » et il est souvent nécessaire de rappeler qu'elles sont le fruit d'un travail commun : auditions d'experts, discussions approfondies entre acteurs, expérimentation des usages possibles de telle ou telle thématique (horaires de travail, espace des bureaux, charge de travail, etc.), souci d'élaborer des solutions pragmatiques, enfin, compromis entre des personnes qui portent des intérêts et des points de vue différents.

Le Crédit Agricole se démarque de cette tonalité puisqu'il ne formule pas de recommandation à proprement parler mais insiste sur la nécessité de procéder à des expérimentations en partant de projets réels de transformation et en proposant de les conduire différemment. « Lancer des expérimentations sur des nouvelles manières de faire, vues paritairement, avec des retours d'expérience centralisés et une irrigation : cela crée une spirale d'amélioration permanente et nourrit aussi la transformation du dialogue social », explique Anne Bizouard. « Ce fonctionnement a vocation à faire gagner du temps et de l'efficacité. On s'autorise des choses nouvelles, on s'autorise aussi à ce que ça ne marche pas... Il n'y a pas de prescription, pas de technocratisation mais de l'expérimentation, de la discussion et la diffusion des méthodes ».

### — 4. UNE ÉVOLUTION « NATURELLE » VERS LA QVT

L'évolution des trois observatoires vers la QVT n'est ni linéaire ni assurée d'emblée (sauf pour EDF). Toutefois, au cours du temps, la thématique de la QVT s'impose (SNCF) ou devient de fait une dynamique à part entière du travail de l'observatoire (Crédit Agricole).

Dans le cas d'EDF, c'est dès 2008 que la qualité de vie au travail devient le sujet phare de ses travaux. Cette évolution prend forme dans un contexte bien spécifique qui amène Philippe Hagmann et

Thierry Rochefort à proposer une nouvelle posture pour renouveler le dialogue social et expérimenter. Philippe Hagmann, dans son propos introductif aux travaux de l'observatoire en parle dès la première réunion : « La démarche qualité de vie au travail est une démarche de réflexion-action sur le travail, au travers notamment des questions d'organisation, de compétences, de relation au travail. En d'autres termes, la démarche qualité de vie au travail doit savoir articuler la réflexion sur les évolutions du travail et la confrontation très concrète aux réalités du travail, aux pratiques quotidiennes. »

Dans le contexte dramatique dans lequel est créé l'observatoire d'EDF, il est aussi apparu nécessaire aux acteurs de ne pas se contenter de relayer les différentes expressions de la souffrance au travail. Dès 2008, EDF perçoit l'enjeu de dépasser la problématique des risques psychosociaux pour élargir le sujet à la QVT. Confrontée à une crise grave, l'entreprise a voulu prendre le problème à la racine et s'adresser tout autant aux spécialistes de la santé et de la prévention qu'aux managers. « De ce point de vue, la notion de qualité de vie au travail, proposée par des institutions comme l'Anact ou l'Union européenne, apparaissait comme un vecteur potentiel pour résoudre la crise des RPS chez EDF, ajoute Philippe Hagmann. Il s'agit alors de parler du travail et de ses modalités d'organisation, du management des équipes et du travail quotidien, de la valorisation des apports de chacun à la performance de l'entreprise. Rien de spectaculaire mais un renversement des pratiques habituelles. »

Cet effort est porté par un renouveau du dialogue social : « Ce qui est attendu autour des travaux de l'observatoire, complète Thierry Rochefort, c'est le développement d'une dynamique d'apprentissage collectif susceptible de faire progresser les acteurs ».

L'évolution vers la QVT de l'observatoire de la SNCF est moins évidente que pour le cas précédent. La première dénomination est « observatoire des évolutions des conditions de vie au travail ». Il s'agit surtout de traiter la question de la pénibilité. Mais la question des RPS et du stress « tenaille » aussi l'entreprise. Progressivement, par touches successives, chaque expérimentation en établissement éclaire un thème : parcours professionnels, environnements de travail, inaptitude et restriction d'activité, qualité des relations sociales, contenu et organisation du travail, information des salariés, diversité et population au travail sous l'angle en particulier du vieillissement. Le travail et son organisation constituent le pivot de la réflexion en lien avec la qualité de service et les résultats économiques de l'entreprise. Progressivement, ces différents sujets et expériences concrètes d'action sur le terrain vont forger les contours de la QVT à la SNCF et l'observatoire deviendra alors en 2010 l'observatoire de la QVT.

Dans la même période, la CGT propose de travailler à la rédaction d'un « accord de méthode » portant sur plusieurs points en relation avec le travail et les conditions de sa réalisation. L'Anact est sollicitée pour proposer une première version du texte qui nourrira le débat entre la direction et les organisations syndicales. La négociation, enrichie notamment par les recommandations rédigées par l'observatoire, poursuit son chemin jusqu'en 2014 et celle-ci est accélérée par l'ANI QVT de juin 2013.

Mais en février 2014, alors que le débat sur la réforme du ferroviaire fait l'actualité sociale et parlementaire, la situation change radicalement avec la mise à la signature du projet d'accord. La CFDT et l'UNSA signent celui-ci même si l'UNSA énonce des réserves. La CGT, pourtant active dans l'écriture du texte, se retire au dernier moment et s'associe à Sud pour dénoncer l'accord. À l'intérieur même de la CGT, le débat est vif. « Cela a été compliqué à vivre, explique un représentant de la CGT. Mais la dénonciation de l'accord était également « entendable » : il existait des incohérences entre le texte et les choix de l'entreprise. Par exemple, parler de la QVT et programmer en parallèle le déploiement du Lean était une incohérence ». La signature d'un accord QVT aurait certainement parachevé de façon éclatante le travail de l'observatoire. Pour autant, tout n'est pas perdu dans la mesure où de nombreuses expérimentations sur le terrain ont eu lieu. Les acteurs sociaux ont su également ap-

prendre à travailler ensemble dans un lieu institutionnel en marge des affrontements classiques. L'observatoire a ainsi participé à inscrire la QVT dans le tissu organisationnel et stratégique de l'entreprise au rang d'investissement productif et non au titre des concessions sociales consenties par la direction aux organisations syndicales.

Même s'il n'en porte pas le nom, l'observatoire du Crédit Agricole, « laboratoire d'innovation sociale », implique bien le déploiement de la QVT. L'analyse du travail et la promotion de la discussion – entre les managers et salariés – sur les conditions de sa réalisation deviennent un point central des méthodologies de conduite de projets proposées aux caisses régionales. Ainsi, en quatre ans, 29 caisses régionales (sur les 39 existantes) ont répondu à un appel à projets ou à un appel à contributions lancé par l'observatoire autour de différents chantiers opérationnels inspirés par une démarche QVT.

Les méthodes utilisées sont très participatives, incitant toujours à une association des salariés dès la conception des projets. La démarche du Crédit Agricole repose sur des concepts portés par la qualité de vie au travail inscrits dans l'accord sur les conditions de travail sous forme d'engagements précis. En instituant l'observatoire comme espace de suivi et d'expérimentation de ces engagements, il teste aussi des transformations des modalités de dialogue social.

#### Quelques éléments récapitulatifs

Quoi ?	EDF	SNCF	FNCA
Éléments déclencheurs	Suicides	Réforme des retraites / pénibilité	Accord sur les CDT + engagements à suivre
Dates de création	2007	2009	2011
Dimension paritaire et pluridisciplinaire	Oui	Oui	Oui
Présence de groupes de travail	Non	Oui	Oui
Production et diffusion de recommandations	Oui	Oui	Non mais des méthodes
Service pilote RH	Oui Pôle QVT	Oui Pôle « mieux vivre au travail »	Oui Dir. études et du dév. RH
Présence d'un membre du Comex	Oui	Non	Non
Diffusion de bonnes pratiques	Oui	Oui	Oui
Modalités d'actions	Politique	Opérationnelle	Régulatrice
Nourrit les accords d'entreprise	Oui	Oui mais échec accord QVT	Non mais est crée par un accord d'entreprise

## — 5. QUEL AVENIR POUR LES OBSERVATOIRES ?

Les observatoires sont des dispositifs innovants mais potentiellement fragilisés par les nombreuses tensions qui les traversent et émaillent la vie de l'entreprise. De ce fait, ils restent soumis à l'évolution des rapports de force entre les acteurs et aux péripéties qui marquent le dialogue social<sup>5</sup>. Toutefois, un certain nombre de points forts et de limites caractérisent cette institution originale dont il est possible de dresser la synthèse.

Le premier et grand point fort des observatoires est qu'ils sont des lieux inédits, hors cadre, mais complémentaires du système classique des relations sociales. Ils peuvent alors alimenter la réflexion de nombreux acteurs de l'entreprise, en leur apportant des informations inédites. Un syndicaliste appartenant à EDF le précise ainsi : « C'est de haut niveau. Les travaux de l'observatoire nous donnent des arguments. Notamment parce que nous sommes éclairés par les explications et vécus venant d'autres entreprises. Cela donne du poids, une sorte d'aura qui nous permet de mieux expliquer les choses et les sujets sur lesquels nous avons travaillé, cela donne de la crédibilité ».

Le deuxième point fort ressort de la centralité des questions du travail et des conditions de travail dans l'agenda des observatoires en relation avec la qualité de vie au travail, marquée dès l'origine chez EDF, puis comme point d'ancrage de la SNCF. Au Crédit Agricole, c'est la méthodologie d'analyse du travail et les appels à projets qui tirent l'observatoire et permettent le suivi des engagements de l'accord. On y fait cependant de la QVT comme Monsieur Jourdain faisait de la prose : sans nécessairement le savoir.

Troisième point fort : ce sont des espaces qui permettent d'abandonner les « postures » de façade et qui créent de la confiance. Dans cette dynamique, les sujets sont abordés indépendamment des prises de positions de chacun. La discussion peut ainsi aller au-delà des étiquettes et des points de vue partiels.

Quatrième atout : les observatoires permettent l'expérimentation et l'irrigation de pratiques intéressantes et novatrices. Ils font école en s'ancrant dans les réalités de terrain, en s'appuyant sur des expériences déjà entreprises. Cette facette de la vie des observatoires se retrouve avec éclat au Crédit Agricole, sans doute le plus près du terrain avec ses appels à projets et ses appels à contributions autour de l'analyse du travail. Cet ancrage dans le « terrain », à travers les expérimentations, a été aussi important pour la SNCF qui a mené 16 expérimentations de ce type, à des fins d'actions locales et d'apports de réflexion au niveau global.

Cinquième axe de valeur : la légitimité de ce dispositif est renforcée par le soutien des directions mais aussi des organisations syndicales qui trouvent des réponses à des questions et des thématiques qui les préoccupent, notamment par les apports extérieurs et l'échange de pratiques. De ce point de vue, même si le spectre de n'être qu'un habillage communicationnel plane souvent au-dessus des observatoires, et c'est un risque réel, l'outillage apporté semble plaider pour un support à l'action : « Quand une personnalité comme Matthieu Detchessahar de l'Université de Nantes vient à l'observatoire et porte des messages forts sur la QVT, on ne peut pas considérer cela comme de la communication », plaide un des représentants syndicaux de l'observatoire d'EDF. « Il aide à orienter l'entreprise : la QVT se considère dans le travail, pas à côté. Les conciergeries, les crèches, les « périphériques » du travail, ce ne sont pas les sujets de la QVT ».

Enfin, les observatoires, à l'appui des recommandations, produisent des documents de référence auxquels les acteurs pourront se reporter. Les thèmes discutés pourront même aboutir à de véritables

accords d'entreprises (sur le temps de travail, par exemple). De plus, le processus qui mène à la rédaction des recommandations constitue un véritable apprentissage collectif. Les recommandations ne sont diffusées que si elles font l'unanimité. Chaque mot, chaque phrase est parfois discutée âprement. Ainsi, l'accord RPS/QVT d'EDF de 2010 est très largement nourri par les travaux de l'observatoire. Les travaux des observatoires alimentent ainsi de façon effective le dialogue social<sup>6</sup>.

Les observatoires font cependant face à des limites intrinsèques.

Un premier écueil semble se situer dans la transposition effective des recommandations auprès des acteurs de terrain. C'est un point délicat chez EDF et la SNCF : les recommandations sont peu diffusées et leur absence de statut (ni directives, ni mémos, encore moins obligations ou décisions de direction) nuit à l'efficacité des propos qu'elles portent. Comme l'indique un représentant syndical de la SNCF, « les recommandations n'ont pas d'effets sur le terrain. On ne sait pas ce que ça produit. Il nous faut un bilan pour voir comment cela peut être utile et utilisable sur le terrain ». Le propos mériterait d'être étayé par une évaluation systématique mais il évoque un risque bien présent : les observatoires produisent une « normativité » non contraignante et sans règles. Dans des organisations habituées à des modes de fonctionnement rigides et connaissant des transformations importantes, la transposition effective des recommandations n'est jamais acquise d'avance.

Un autre élément qui devra sans doute être amélioré concerne l'outillage en direction du management intermédiaire, principale cible des recommandations mais pourtant acteur quasi absent des observatoires. Son engagement au sein des observatoires est limité, voire inexistant, bien souvent pour des raisons de disponibilité.

Enfin, la question de l'ancrage définitif des observatoires reste posée. Tous les animateurs le soulignent, la mobilisation peut s'essouffler, car chacun des membres de l'observatoire est fortement sollicité. C'est un écueil fort pour le management intermédiaire. Mais cela l'est aussi pour les autres participants. On imagine donc qu'il y a ici la nécessité d'un renouvellement plus régulier pour ne pas épuiser les forces en présence. Mais créer les conditions de la confiance, base du fonctionnement de l'observatoire pour une parole libérée, demande du temps, et un « turn-over » trop important au sein de l'observatoire pourrait altérer la construction de cette confiance. L'avenir des observatoires n'est pas inscrit d'avance et des remises en cause pourraient advenir pour certains d'entre eux.

## — 6. VERS UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DES OBSERVATOIRES ? QUELQUES PROPOSITIONS.

Pour finir, à partir des entretiens menés avec certains membres des observatoires, il est pertinent de préciser les conditions propices pour assurer la pérennité de ce dispositif dans le paysage social de ces entreprises.

Première proposition : préciser leur statut afin de légitimer davantage leur action et les travaux développés par ceux-ci, en évitant que les aléas de la vie de l'entreprise ne les atteignent trop. Pour cela, il faut s'assurer du positionnement des observatoires comme « territoire neutre » mais soutenu par les comités de direction et les organisations syndicales. De même, il s'agit de réaffirmer que l'observatoire est un outil qui alimente le travail des institutions représentatives et les lieux de négociation mais qu'il n'est pas un expert technique ni un endroit où se tiennent les négociations. En ce sens, la rédaction d'une charte de fonctionnement pourrait permettre de poser de manière formalisée et claire les contours de l'observatoire. Il faudrait aussi des règles accessibles à tous pour rendre visibles les travaux de l'observatoire. Selon certains participants, cette situation, marquée depuis des années par l'informel et une culture de l'oral, ne peut perdurer davantage sans porter préjudice aux observatoires.

Deuxième proposition : renforcer la légitimité des membres de l'observatoire, leur donner du temps et des moyens pour participer aux séances et groupes de travail, les faire connaître au reste de l'entreprise. Il faudrait aussi encourager d'une manière ou d'une autre la participation du management intermédiaire, indispensable pour faire bénéficier les apports des travaux de l'observatoire à un plus grand nombre dans l'entreprise. Les managers qui s'engageraient dans l'observatoire devraient être encouragés et du temps devrait être dégagé pour leur permettre cet engagement. La participation à l'observatoire pourrait être valorisée dans les parcours professionnels. Même idée pour les représentants des organisations syndicales dont la participation peine parfois à être reconnue et valorisée dans leur propre organisation.

Troisième proposition qui découle également de la deuxième : mettre en œuvre une véritable stratégie de communication interne. Comment rendre opérationnels les résultats des travaux de l'observatoire, si l'on ne fait pas en sorte que le plus grand nombre soit informé dans l'entreprise ? Le Crédit agricole a organisé en 2014 « les Assises de l'observatoire ». Un temps fort qui a marqué un virage en mobilisant presque toutes les caisses régionales, présidents et secrétaires de CHSCT. Chez EDF, un des membres suggère : « Nous devons réfléchir à une méthode un peu sympathique de communication (films, BD, etc.) pour faire passer les messages des recommandations en direction des managers. Sans les accabler d'une énième procédure... ». À la SNCF, outre les rendez-vous de l'observatoire et un numéro du bimestriel de l'Anact, qui ont pu un peu faire connaître ses travaux, peu de communication est organisée. C'est une question importante à instruire : une stratégie de communication interne, propre à l'observatoire (indépendante de la communication de la direction, visuellement et graphiquement identifiable). Il est reconnu que la communication interne vers les managers de proximité est complexe, les managers dits du « milieu » sont difficiles à rejoindre : « Ils ne sont pas dans les comités de direction, pas forcément sur le terrain et peuvent même redouter le dialogue. (...) Il faut leur fournir un accompagnement spécifique<sup>7</sup> ».

Les membres des observatoires pourraient aussi se déplacer davantage pour aller au contact du terrain pour montrer que l'observatoire existe et est présent : « Je trouverais intéressant qu'il y ait des missions, que nous allions sur le terrain pour aller voir ce qui s'y passe, nous ne l'avons fait qu'une seule fois... », imagine le représentant FO de l'observatoire d'EDF. C'est certainement une piste à suivre pour assurer l'enracinement de l'observatoire dans les réalités quotidiennes du travail. Une telle pratique comporterait également l'avantage de rendre plus visible le travail des observatoires auprès des acteurs de terrain.

Il semble aussi incontournable de donner des moyens supplémentaires pour le fonctionnement des observatoires : pour une communication ciblée, on l'a vu, mais aussi pour des moyens humains de type assistance, préparation des réunions et pourquoi pas, déplacement au sein des groupes.

Enfin, et c'est aussi peut-être un élément stratégique pour la communication interne, même si d'aucuns pourraient trouver cela anecdotique, un changement d'intitulé semble s'imposer. On l'a vu, le terme d'observatoire ne reflète pas la réalité des travaux engagés. Il ne donne pas à voir que derrière ce dispositif, outre le renouveau du dialogue social, c'est l'opérationnalité qui est recherchée et qui a pu être atteinte dans certains cas. Un changement de nom pourrait être le signal d'un renouveau de ceux-ci pour mieux ancrer cette innovation sociale dans le tissu organisationnel des entreprises.

## CONCLUSION

Les observatoires sont un incontestable vecteur de renouveau pour les entreprises qui les ont mis en œuvre. Catalyseurs, innovateurs, incubateurs... ils ont permis à des moments délicats de la vie de l'entreprise l'expression de nouveaux points de vue. Certes, s'ils présentent beaucoup d'avantages, ils montrent parfois certaines limites mais qui sont largement surmontables si les acteurs sociaux exercent leurs rôles et n'utilisent pas les observatoires à des fins de communication. Une telle stratégie s'avérerait décevante.

Autre point de vigilance pour l'avenir : le statut « ambigu » des observatoires, l'existence d'un fonctionnement marqué par l'informel et des règles qui valent plus par l'effet d'entraînement souhaité que par des régulations à caractère impératif. C'est certainement une force des observatoires qui permet de « libérer » la parole et de s'affranchir de certaines des rigidités du dialogue social institutionnel. Le revers de cette situation réside dans la difficulté à rendre opératoires les mesures discutées au sein de l'observatoire et émanant pourtant d'expérimentations concrètes. Certaines recommandations apparaissent ainsi peu légitimes et peu susceptibles d'être relayées par la ligne managériale. Pourtant, c'est bien dans la capacité des observatoires à produire des outils pratiques que ceux-ci sont attendus. Il y a donc un besoin de clarification institutionnelle et/ou organisationnelle pour procurer davantage de crédit aux travaux des observatoires, sans perdre en souplesse et capacité réflexive.

L'enracinement durable des observatoires est de l'ordre du possible et déjà, on peut voir chez certaines entreprises la volonté de développer de tels dispositifs. RTE (Réseau de transport d'électricité), entreprise de 8000 salariés, vient de faire appel à l'Anact avec cet objectif. Il est intéressant de voir combien l'opérationnalité et l'ancrage dans les réalités de terrain sont déjà bien identifiés comme des points incontournables pour réussir cette démarche. La volonté d'intégrer des managers intermédiaires et une pluridisciplinarité des métiers feront sans doute école dans les dispositifs futurs.

- 
- <sup>1</sup> Au moment de la rédaction de cet article, et pour des raisons de calendrier (disponibilités chez EDF et renégociation de l'accord conditions de travail au Crédit Agricole), toutes les organisations syndicales, membres des observatoires, n'ont pu être rencontrées.
  - <sup>2</sup> Thierry Rochefort (animateur), Jean-Baptiste Obéniche (responsable pôle QVT), Olivier Bredeloux (FO), François Lamotte (Cfdt) et les documents internes de Philippe Hagmann, ancien responsable du pôle QVT.
  - <sup>3</sup> Pierre Delanoue (animateur jusqu'en 2014), Frédéric Dumalin (Anact), Olivier Crémien (direction), Patrick Nestour (Cfdt), Laurent Cooper (Cgt), Florence Marache (animatrice depuis 2014).
  - <sup>4</sup> Romain Chevallet (Anact), Pascale Levet (Anact), Anne Bizouard (directrice des études et du développement RH, FNCA).
  - <sup>5</sup> À la Sncf, lorsque Sud Rail et la Cgt se sont successivement retirés de l'observatoire, ils ont affaibli la représentativité de celui-ci.
  - <sup>6</sup> Avec parfois des déceptions lorsque la Cgt a refusé de signer un accord QVT à la Sncf qu'elle avait pourtant contribué à élaborer.
  - <sup>7</sup> Entretien avec G. Aper de l'Association française de communication interne (Afc), dans V. Brulois et P. Robert-Tanguy (2015), p. 15.
- 

## Bibliographie

- Brulois, V. et Robert-Tanguy, P., (2015),** « Entretien avec G. Aper (Afc), Association française de communication interne et C. Donjean (Abci), Association belge de communication interne », in *Sociologies pratiques*, n° 30.
- Groux, G., (2015),** « Repenser le dialogue social », in *La ligue de l'enseignement*, 21 janvier.
- Sainsaulieu, R. et al., (1995),** *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer.

# LES DÉLÉGUÉS SOCIAUX AU QUÉBEC :

l'émergence d'un nouveau rôle pour l'acteur syndical ?

## Mélanie Dufour-Poirier

Professeure adjoint, École de relations industrielles,  
Université de Montréal  
melanie.dufour-poirier@umontreal.ca

## Catherine Le Capitaine

Professeure agrégée  
Département des relations industrielles,  
Faculté des sciences sociales, Université Laval  
catherine.lecapitaine@rtf.ulaval.ca

**L**es organisations syndicales au Québec investissent de plus en plus le champ de la qualité de vie au travail et hors travail. Cet article dépeint l'expérience du Réseau des délégués sociaux (DS) de la Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec (FTQ), la principale organisation syndicale au Québec. Ce réseau d'entraide par les pairs se distingue du rôle plus officiel du délégué syndical, souvent chargé d'assurer le respect de la convention collective. D'après les 88 témoignages recueillis, les DS interviennent surtout sur une base individuelle et ponctuelle auprès de collègues de travail en difficulté. Cependant, plusieurs des DS rencontrés parviennent aussi à agir de manière proactive pour améliorer la qualité de vie dans les milieux de travail des adhérents de la FTQ. Cette capacité d'agir est fortement tributaire de la reconnaissance de la fonction de DS dans les milieux de travail, tant par l'employeur que par le syndicat de l'établissement.

Au Québec, il n'existe pas de dispositions encadrant la qualité de vie au travail (QVT), contrairement à l'Accord national interprofessionnel - « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle » mis en œuvre en France en 2013. Néanmoins, la forte médiatisation des suicides chez France Télécom et Renault ainsi que la souffrance grandissante au travail (De Gaulejac, 2010) mettent le mieux-être des salariés au cœur des préoccupations actuelles des acteurs syndicaux. Si les organisations syndicales ont longtemps privilégié la défense des salaires et de la sécurité d'emploi, elles investissent de plus en plus le champ du bien-être au travail (Delmas, 2012) pour améliorer la QVT dans un contexte de mutations profondes des entreprises (Rhéaume et al., 2008).

Malgré l'absence de législation en matière de QVT, certaines organisations syndicales au Québec ont fait preuve de créativité au cours des dernières années pour contribuer à la QVT de leurs adhérents. Cet article, qui porte sur la participation de l'acteur syndical à la QVT, relate l'expérience d'un réseau d'entraide par les pairs, celui des délégués sociaux (DS) de la Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec (FTQ), la principale organisation syndicale de la province.

### MOTS-CLÉS

délégués sociaux,  
action syndicale,  
entraide, qualité de vie  
au travail et hors travail.

Sur le plan de la méthodologie, cette étude repose sur des données qualitatives riches, recueillies auprès de DS de la FTQ. Dans un premier temps, 51 d'entre eux ont été rencontrés dans le cadre de quatre groupes de discussions organisés en 2014. Dans un deuxième temps, des entretiens individuels semi-dirigés ont été effectués, un an plus tard, en 2015, auprès de 37 DS dans les villes de Montréal et de Québec. Certains DS ont participé à la fois aux groupes de discussions et aux entretiens individuels. L'objectif de cette étude visait à mieux comprendre le vécu des DS dans les milieux de travail au Québec. Nous avons procédé à l'enregistrement de toutes les données récoltées, puis à la retranscription des propos.

C'est à travers le témoignage de ces DS de la FTQ que les deux chercheuses retracent le rôle des DS dans les milieux de travail, les défis à surmonter, mais aussi les opportunités perçues en matière de reconnaissance et de professionnalisation d'une nouvelle fonction syndicale en émergence. En effet, en misant sur une relation d'aide par les pairs, l'agir des DS sur le mieux-être des salariés tend à redéfinir le rôle de l'acteur syndical dans les milieux de travail. Dans un contexte de crise du syndicalisme, cet article tente ainsi de contribuer de manière originale aux débats sur le renouvellement des institutions de représentation collective du personnel.

## — 1. L'ACTEUR SYNDICAL AU QUÉBEC ET LA QVT

Le Québec est le territoire où l'on retrouve le plus grand nombre d'individus syndiqués en Amérique du Nord. En 2014, le taux de présence syndicale au Québec, soit le pourcentage de travailleurs couverts par une convention collective, atteignait 39,6 % (Labrosse, 2015). Contrairement à plusieurs pays d'Europe, une forte décentralisation des rapports collectifs de travail caractérise le régime de syndicalisation québécois. De plus, dans la plupart des établissements syndiqués, un syndicat accrédité détient le monopole exclusif de représentation des salariés<sup>1</sup> (Le Capitaine et Dufour-Poirier, 2015). C'est dans le milieu de travail local, au sein duquel on retrouve les délégués sociaux, que réside le cœur de l'action syndicale.

Depuis longtemps, les organisations syndicales luttent pour défendre l'emploi, augmenter les salaires et dénoncer les risques physiques du travail (Delmas, 2012). L'action syndicale traditionnelle se veut ainsi axée sur la négociation des conditions de travail des salariés, l'application de la convention collective et le dépôt de griefs (Jalette et al., 2008). Le travail du délégué syndical est alors centré sur les relations du travail dans son établissement. Cependant, dans un contexte de nouvelles pratiques organisationnelles dans les entreprises, les syndicats perdent de plus en plus la capacité à défendre les intérêts économiques, tels que les salaires de leurs adhérents (Freeman et Rogers, 1999). Cet essoufflement du syndicalisme incite les syndicats à expérimenter de nouvelles façons de faire afin d'aviver leur légitimité et leur capacité d'agir dans les milieux de travail qui ne cessent de se transformer, notamment, sur les plans organisationnel et technologique. Selon Dufour et Hege (2010), il appartient aux syndicats de raviver la pertinence et l'efficacité de leurs stratégies d'action, et ce, malgré les contraintes exercées par leur environnement.

Les pratiques syndicales cherchant à promouvoir la QVT de leurs adhérents s'inscrivent dans cette perspective de renouveau. Les choix stratégiques en découlant démontreraient la capacité des syndicats à se transformer de l'intérieur, en développant des approches innovatrices liées à l'entraide, ainsi qu'à la prévention du mieux-être et à l'amélioration de la qualité de vie de leurs adhérents (Rhéaume et al., 2008). D'après une étude menée dans le secteur financier au Québec (Le Capitaine, 2011), les adhérents du syndicat ne compteraient plus autant sur ce dernier pour améliorer leurs conditions salariales, mais espèreraient plutôt qu'il puisse remédier à la dégradation de leur QVT. De

ce fait, l'épuisement professionnel, les pressions sur la performance et la surcharge de travail constituent autant de préoccupations à intégrer à l'agenda syndical afin d'assurer une meilleure qualité de vie au travail et hors travail pour les adhérents. Les défis se posant pour les organisations syndicales à l'heure actuelle en matière de QVT se révèlent donc de taille.

## — 2. LE CAS DU RÉSEAU DES DÉLÉGUÉS SOCIAUX (DS) DE LA FTQ

Le Réseau des DS mis en place par la FTQ témoigne de cette volonté d'améliorer la QVT des salariés. Face aux transformations des milieux de travail (en l'occurrence, les pressions sur la performance, la charge accrue du travail, l'insécurité d'emploi, l'augmentation de la violence et du harcèlement), la FTQ a créé, en collaboration avec une organisation philanthropique appelée *Centraide*<sup>2</sup>, un réseau d'intervenants de première ligne, se préoccupant au quotidien du bien-être de leurs collègues de travail (Le Capitaine et Dufour-Poirier, 2015). Ce réseau regroupe actuellement plus de 2 500 DS sur l'ensemble du territoire québécois (Dufour-Poirier et Bourque, 2013).

Le rôle d'un exécutif syndical dans un milieu de travail est bien connu. Au Québec, considérant la forte décentralisation des rapports collectifs de travail, ce rôle consiste à négocier les conditions de travail de leurs adhérents et à s'assurer du respect de la convention collective. Le délégué syndical est donc, avant tout, centré sur les relations du travail dans son établissement. Les DS, de leur côté, sont présents dans de nombreux milieux de travail syndiqués par la FTQ. Ils y exercent cependant une tout autre fonction et leur place par rapport aux délégués syndicaux varie d'un milieu de travail à un autre. En effet, les DS sont parfois intégrés dans la structure syndicale de l'établissement. Dans ce cas, ils exercent souvent le double rôle de délégué syndical et de délégué social. Dans d'autres milieux, les DS occupent un rôle distinct des fonctions syndicales traditionnelles. Ils peuvent même en arriver à former un comité parallèle au syndicat local, mais néanmoins en appui à ce dernier.

## — 3. LE DÉLÉGUÉ SOCIAL : FAIRE DE L'ACTION SYNDICALE AUTREMENT

### 3.1 Des aidants naturels en milieu de travail...

Les DS ont pour mission première d'intervenir auprès de leurs collègues de travail en difficulté. Ils peuvent les conseiller, les accompagner et les référer à des ressources professionnelles (médecins, psychologues, avocats, etc.), et ce, en toute confidentialité. Bien qu'il existe dans les entreprises au Québec un programme d'aide aux employés (PAE) mis en place par l'employeur, le Réseau des DS s'en différencie par une entraide non professionnelle par les pairs, accessible en tout temps. Un DS nous a décrit sa fonction de la façon suivante : « C'est un beau service pour les membres. Puis n'oubliez pas une chose, moi je suis un machiniste là-bas, pas un psychologue. Ça fait que la proximité est super importante, d'égal à égal entre syndiqués, tu es non professionnel ». Ces intervenants se décrivent comme des aidants naturels en milieu de travail.

Les DS exercent ces fonctions de manière volontaire, quels que soient leur métier, leur âge, leur sexe ou leur expérience. Bien que la formation obligatoire de trois jours pour devenir délégué social soit accessible à tous les salariés syndiqués à la FTQ, la multiplicité des interventions et la lourdeur psychologique de la tâche requièrent des qualités et des aptitudes spécifiques chez eux : « C'est pas tout le monde qui peut être DS et ça s'apprend, il y a des formations, il y a beaucoup de travail pour arriver à un certain niveau de crédibilité, de compétences en tant que délégué social ». D'une part, avant même d'occuper cette fonction, la plupart de ces intervenants ont un riche passé d'entraide et de bénévolat reposant sur de fortes valeurs liées à la justice et à l'égalité. D'autre part, ces personnes se

décrivent comme étant empathiques et à l'écoute de leurs collègues de travail : « On tend la main par exemple. Il faut qu'ils sachent qu'il y a quelqu'un. Je pense que c'est ça l'important ».

Ces intervenants de première ligne sentent qu'ils font une différence pour la QVT de leurs collègues, comme le rapporte celui-ci : « Si les gens, on arrive à les référer à de bons professionnels pour qu'ils règlent leurs problèmes, ça va jouer (positivement) sur l'organisation du travail ». Un participant mentionne aussi : « Je pense qu'on améliore la qualité de vie des gens qui viennent nous voir ». Un autre déclare que « le climat de travail s'en porte mieux parce que je prends le temps de discuter avec les gens ». De façon générale, les DS sont fiers d'exercer leur rôle d'entraide, car celui-ci a des retombées positives sur l'organisation du travail, la qualité de vie des individus et même le climat de travail. Cependant, pour nombre d'entre eux, le rôle des DS s'est complexifié au fil du temps, au vu de la dégradation accélérée des conditions de travail qui engendre toutes sortes de maux chez leurs collègues.

### 3.2 Des problèmes d'alcoolisme... à la détresse psychologique en milieu de travail

Si la QVT renvoie à de multiples aspects du vécu des salariés, telles les conditions de travail, les relations sociales, l'autonomie, la reconnaissance du travail effectué et la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle, pour ne citer que ces quelques exemples, les interventions des DS dans les milieux de travail, sont, elles aussi, de plus en plus diversifiées. Lors de la création du Réseau au début des années 1980, les interventions des DS étaient principalement liées aux problèmes de chômage et d'endettement générés par la crise économique de l'époque qui conduisaient certains salariés à une consommation excessive d'alcool et de drogues. Comme l'indique ce DS : « Dans ces années-là, c'était beaucoup de l'alcoolisme qu'on avait ».

Au fil des années, ces intervenants ont été progressivement confrontés à de nouvelles problématiques dans les milieux de travail : « D'après moi, plus le temps avance, plus les problèmes sont différents et diversifiés ». Les expériences recueillies regorgent d'exemples, que ce soit la dépendance au jeu : « À l'heure actuelle, je sais qu'il y a des problèmes de jeu qui prennent beaucoup de place » ou la violence accrue dans les milieux de travail : « Aujourd'hui c'est de plus en plus des agressions puis de la violence. De la violence en milieu de travail, c'est autant physique que verbal. Ce qu'on ne voyait pas avant ».

Au-delà de cette diversité de problèmes qui affectent la QVT des salariés, l'intervention première des DS concerne désormais la détresse psychologique des collègues de travail. Elle se traduit par de l'absentéisme au travail pour certains, par du présentéisme pour d'autres. Cette détresse peut être si élevée qu'elle conduit parfois au suicide : « C'est des appels à l'aide ou des gens qui menacent, ou qui te disent « Je suis au bord du suicide » et tout ça. C'est une problématique, le suicide, qui est très forte et tout ça. Mais c'est parce que les gens sont rendus au bout du rouleau et ne trouvent pas la solution et ils veulent arrêter leur souffrance ».

Sans nier les problèmes personnels des salariés vécus en dehors du travail liés, par exemple, à l'éclatement des familles, les restructurations actuelles de l'organisation du travail (notamment le *Lean*) et la surcharge de travail accentuent le mal-être des salariés. Selon la grande majorité des DS rencontrés : « C'est une des grosses problématiques, la surcharge de travail, le non-remplacement ». Un autre renchérit : « Nous, c'est vraiment ça, en majorité, la détresse psychologique due aux coupures de postes, des gens non remplacés, des gens qui partent à la retraite aussi qui ne sont pas remplacés ». De même, les salariés sont souvent confrontés à une pression accrue sur la performance : « Aujourd'hui le gros problème qu'on a souvent, que moi souvent il y a des gens qui viennent me parler, c'est la pression de l'employeur pour la production ». Ce témoignage choc exprime cette profonde

détresse dans les milieux de travail : « Puis le gars qui se suicide sur les lieux de travail, on ne me fera pas accroire que c'est parce que, comme la compagnie disait, qu'il avait des problèmes personnels qu'il est venu se suicider sur les lieux de travail ».

Face à un tel désarroi, certains DS vont jusqu'à accompagner les salariés en thérapie et à des rencontres de prévention en suicide ou médicales. Lors des arrêts de travail, plusieurs d'entre eux interviennent auprès des compagnies d'assurance afin de s'assurer que les salariés en difficulté soient rétribués dans les meilleurs délais : « Ce que je reçois, c'est des gens qui sont refusés par les assurances parce que c'est un diagnostic de santé psychologique. Donc l'assureur refuse de payer. Parce que l'assureur refuse de payer, l'employeur exige qu'ils reviennent au travail, même si le médecin dit que tu es malade ». De plus, certains DS apportent aussi leur soutien en accueillant la personne à son retour au travail, après son congé de maladie pour parfois veiller au respect de retours progressifs au travail. En somme, les DS les plus actifs cumulent les tâches pour aider leurs collègues en difficulté.

## — 4. DES DÉFIS... MAIS AUSSI DES OPPORTUNITÉS EN MATIÈRE DE PROFESSIONNALISATION

### 4.1 Un rôle méconnu et peu reconnu

Si les tâches des DS s'avèrent multiples, leurs actions, du moins pour plusieurs d'entre eux, se restreignent à une intervention individuelle, ponctuelle et curative, en aval des problèmes liés à l'organisation du travail : « *L'impact sur le milieu de travail, je ne le sais pas encore. Je vais le voir. Par contre, l'impact individuellement, ça, on l'a vu beaucoup* ». *La portée de leurs interventions pour une meilleure QVT, au-delà des problèmes individuels, est limitée par plusieurs barrières et défis.*

*Premièrement, selon certains participants, le Réseau des DS n'est pas un service suffisamment connu par les salariés : « Même les membres ne savent pas qu'il y a des délégués sociaux » et les gestionnaires : « Je dirais que le Réseau est pratiquement inconnu, parce que moi j'ai dû aller expliquer carrément à un gestionnaire qu'est-ce que c'était un délégué social ». Cette méconnaissance fait en sorte que l'aspect social ne constitue souvent pas une priorité dans les milieux de travail : « Le côté social va tout le temps passer en bas, parce qu'on n'est pas assez connus, c'est trop récent ça, d'après moi, dans le monde du travail ».*

Deuxièmement, le manque d'ouverture de la part de l'employeur à l'égard du Réseau est un obstacle majeur pour les interventions des DS. Comme le mentionne cet intervenant : « On ne se cachera pas que le Réseau, l'employeur n'était pas ouvert à ça. Ce n'est pas quelque chose qui fait partie de notre convention ». D'une part, selon les participants, les employeurs tendent à ne pas percevoir la pertinence d'un tel réseau puisqu'un programme d'aide aux employés (PAE) existe déjà pour tous ceux qui ont des problèmes sur le plan personnel. Pour ces employeurs, le Réseau des DS s'avère un concurrent inutile au PAE qui est géré par le service de ressources humaines au sein des entreprises. D'autre part, les employeurs ont de la difficulté à faire la différence entre un délégué syndical et un délégué social, d'autant plus qu'une même personne peut parfois occuper ce double rôle. Plus souvent habitué à un climat de confrontation avec le délégué syndical, l'employeur a ainsi tendance à adopter ce même comportement de méfiance envers le DS.

Troisièmement, les DS se heurtent parfois aux résistances du syndicat lui-même. Autrement dit, la légitimité du Réseau n'est pas une garantie au sein de la structure syndicale locale. Le témoignage suivant exprime bien les barrières qu'il rencontre au sein de son syndicat : « Moi, c'est surtout de faire changer les mentalités au sein même du syndicat. On a une vieille mentalité d'organisation syndicale

qui pense à la convention collective puis les relations de travail. Tout se règle au comité de relations de travail. La x (l'employeur) est plus ouverte que le syndicat par rapport aux questions de délégués sociaux. Moi, un moment donné j'ai essayé d'intervenir avec une situation puis c'est mon syndicat qui m'a bloqué ». Un autre participant indique : « C'est clair que là ils (les membres de l'exécutif syndical local) veulent m'éliminer de la structure ». Ces témoignages illustrent l'idée que ces syndicats restent dans un rôle traditionnel basé sur les relations du travail pour délaisser toute perspective sociale de l'action syndicale : C'est des visions, il y a deux visions dans un syndicat, la vision sociale puis la vision affairiste ». Les DS se retrouvent ainsi à lutter pour se faire reconnaître par l'employeur, mais également par leur propre syndicat.

#### 4.2 Des délégués sociaux partie prenante de la QVT

Dans d'autres milieux de travail, les DS parviennent à dépasser leurs seules fonctions d'entraide ponctuelle auprès de leurs collègues aux prises avec des problèmes personnels pour agir plus globalement sur le plan de la prévention et de la QVT. Un DS insiste sur son rôle de prévention : « Nous sommes présentement, ce qui est intéressant, en mode de prévention avec l'employeur. On est rendus là. Nous, on est rendus là. Alors on est en mode de prévention. On a travaillé fort. Mais là on est finalement, nous sommes reconnus en tant que délégués sociaux ». Ils participent ainsi, et ce, de façon proactive, aux aspects globaux touchant aussi bien l'organisation du travail que les conditions de travail ou encore les relations avec l'employeur. Plusieurs délégués sociaux bénéficient d'heures de libération : « Le DS est reconnu. Comme je vous dis, c'est une nouvelle clause présentement dans une convention ».

Les cas les plus avancés, plus rares cependant, occupent un poste permanent à temps plein dont les conditions d'exercice ont été négociées dans la convention collective, comme dans le cas suivant : « On est libérés à temps plein, on est chanceux ». Reconnu par ces entreprises comme étant une profession à part entière, ces DS, grâce à leur statut, ont alors toute la légitimité, voire l'autonomie, pour agir, au-delà de la gestion des crises, sur des questions traitant du mieux-être des salariés : « J'ai comme carte blanche, je fais mon horaire, j'organise mes rendez-vous, il n'y a personne qui me dit quoi faire ». Ils disposent aussi de ressources matérielles (bureau fermé, ordinateur, cellulaire, etc.). Dans ce cadre, les DS et l'employeur ont développé un climat plus coopératif que les relations du travail traditionnelles : « Je vais dire bravo à l'employeur, c'est que maintenant, eux autres, les yeux sont ouverts par rapport aux employés. Donc quand ils vont déceler une certaine problématique, ils commencent à appeler les DS pour dire « Telle personne, je pense que ça ne va pas. Pourrais-tu aller le rencontrer » ?

Les exemples d'expérimentations au regard de la QVT sont ainsi variés. Plusieurs DS interviennent conjointement avec l'employeur sur le plan de la prévention en organisant des rencontres sur la prévention de l'homophobie, du suicide ou des journées sur la santé au travail : « Aussi avec les suicides, on parle de ça, nous autres on fait des meetings de prévention suicide avec les employés. C'est les contremaîtres avec les délégués qui font ça une fois par année, pour sensibiliser le monde ». Dans quelques cas d'entreprises, des protocoles formels de retour au travail ont été élaborés en collaboration avec les DS. Ces derniers s'assurent du respect du protocole par l'employeur, le service médical et la compagnie d'assurances, ainsi que du suivi auprès du salarié de retour au travail.

D'autres DS ont mis l'accent sur la prévention du harcèlement en milieu de travail par le biais de campagnes de sensibilisation : « Le harcèlement, de moins en moins parce que j'ai convaincu l'employeur, ça m'a pris quelques années, que c'était important, bon et avantageux pour lui de faire de la formation sur le harcèlement psychologique en milieu de travail. Donc, j'ai pris un an environ, à l'intérieur de un an, j'ai formé 1 500 employés. L'employeur a libéré pendant une heure et demie, une heure quarante-cinq, des groupes d'employés pour que je leur donne la formation sur le harcèlement

psychologique ». Certains ont plutôt forcé la création d'un comité : « J'ai poussé très fort auprès de l'entreprise pour créer un comité en gestion de plaintes d'harcèlement ».

Plus globalement, les actions des DS peuvent avoir des répercussions positives sur les conditions de travail des salariés sur les plans par exemple des horaires et de la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle : « Sur la prévention, ça touche plein de choses. Des horaires réduits, des conciliations travail-famille... J'ai une section dans la convention collective claire ». En somme, les DS qui exercent leur fonction en toute légitimité, reconnue comme telle dans la convention collective, réussissent, au-delà de leurs interventions individuelles, à améliorer la QVT des salariés.

## CONCLUSION

Malgré les défis qui s'imposent à eux, les acteurs syndicaux ont la capacité d'agir sur la QVT des adhérents, en témoigne l'expérience du Réseau des DS de la FTQ au Québec. Cette recherche qualitative a mis en évidence un nouveau rôle pour l'acteur syndical. Au-delà du délégué syndical centré sur les relations de travail dans l'établissement, le délégué social s'assure du bien-être de ses collègues. En ce sens, nos données corroborent les recherches de Rhéaume et al. (2008) sur la participation de l'acteur syndical québécois à la QVT.

Si les DS tendent à effectuer avant tout des interventions individuelles et ponctuelles auprès de collègues de travail en difficulté, les résultats de cette étude démontrent aussi que certains DS réussissent, de manière plus globale, à agir positivement sur la QVT des adhérents de la FTQ. Pour ce faire, ces DS doivent cependant bénéficier de conditions propices pour devenir partie prenante de la QVT. À cet égard, la reconnaissance du DS dans son milieu de travail, tant par l'employeur que par son syndicat lui-même, s'avère fondamentale. L'appui du syndicat de l'établissement, la présence de ressources matérielles, les relations de coopération avec l'employeur et la légitimité de ce rôle, enchâssée comme telle dans la convention collective, sont les principaux facteurs permettant au DS de contribuer à la QVT des salariés.

La réappropriation par l'acteur syndical de ce rôle pourrait accorder un souffle nouveau aux organisations syndicales. Comme le précisent Freeman et Rogers (1999) et Le Capitaine (2011), la capacité des syndicats à défendre les intérêts strictement économiques de leurs membres semble s'être atténuée. Face à la dégradation accrue de la QVT des salariés, une telle conjoncture permet l'expérimentation de nouvelles pratiques, porteuses d'avenir et de renouveau pour les organisations syndicales. Tel doit être perçu le Réseau des DS de la FTQ.

---

<sup>1</sup> Au Québec, l'établissement est le niveau privilégié pour la négociation et l'application des conventions collectives. Le syndicat accrédité (majoritaire) dispose d'un monopole de représentation de l'ensemble des salariés de l'unité locale en matière d'application des conventions collectives.

<sup>2</sup> *Centraide du Grand Montréal* est une organisation philanthropique recueillant des dons auprès de la population pour soutenir les personnes et les familles en situation de pauvreté. Elle apporte depuis 1983 une aide financière pour soutenir le Réseau des DS de la FTQ (FTQ, 2012).

---

## Bibliographie

- De Gaulejac, V. (2010)**, « RPS : Quels diagnostics? Enjeux scientifiques et politiques », in *Nouvelle revue de psychologie*, n° 10, p. 51 à 70.
- Delmas, C. (2012)**, « Mobilisation syndicale et expertise en matière de risques psychosociaux », in *La revue de l'IRES*, n° 72, p. 153-176.
- Dufour, C. et Hege A. (2010)**, « Légitimité des acteurs collectifs et renouveau syndical », in *La revue de l'IRES*, vol. 65, p. 67-85.
- Dufour-Poirier, M. et Bourque, R. (2013)**, « Risques psychosociaux au travail et action syndicale : l'expérience des délégués sociaux de la FTQ au Québec », in *Négociations*, vol. 1, p. 43-56.
- Fédération des travailleurs du Québec (FTQ). (2012)**, 5 et 6 décembre, *Conférence nationale des délégués sociaux et des déléguées sociales : 30 ans et toujours de son temps. La petite histoire d'un grand réseau*, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, Montréal, Canada.
- Freeman, R. B. et Rogers, J. (1999)**, *What Workers Want*, New York, Cornell University Press.
- Jalette, P., R. Bourque et M. Laroche. (2008)**, « Les relations de travail au Québec : évolution récente et perspectives », in *Effectif*, vol. 11, n° 2, p. 11-17.
- Labrosse, A. (2015)**, *La présence syndicale au Québec en 2014*, ministère du Travail, Québec. [https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/presence\\_syndicale/pres\\_synd2014.pdf](https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/presence_syndicale/pres_synd2014.pdf)
- Le Capitaine, C. (2011)**, « Nouvelles identités professionnelles des femmes et syndicalisme : une possible compatibilité? », in *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 66, n° 1, p. 98-121.
- Le Capitaine, C. et Dufour-Poirier, M. (2015)**, « L'action collective des travailleurs et l'évolution du syndicalisme » In D'amours, M. et Bilodeau, P-L (Éds.), *Fondements des relations industrielles*, Éditions de la Chenelière, p. 79-108.
- Rhéaume, J., Maranda, M.-F., Deslauriers, J.-S., St-Arnaud, L., Trudel, L. (2008)**, « Action syndicale, démocratie et santé mentale au travail », in *Nouvelles Pratiques Sociales*, vol. 20, n° 2, p. 82-110.

# INÉGALITÉS HOMMES/FEMMES DANS L'ACCÈS À LA QVT :

UNE EXPLICATION DES DIFFÉRENCES

DANS LES TAUX D'ABSENTÉISME

**Margaux Vignet**

GRePS

margaux.vignet@gmail.com

**Florence Chappert**

Anact

f.chappert@anact.fr

**Philippe Sarnin**

GRePS

philippe.sarnin@univ-lyon2.fr

La réflexion proposée dans cet article se fonde sur le cas d'une intervention-recherche menée dans une grande entreprise à propos des différences de taux d'absentéisme constatées entre les hommes et les femmes. Cet écart est important (plus de 30%) et s'explique, en partie, par des contraintes organisationnelles qui s'appliquent avec des effets différenciés selon le genre des personnes au travail. L'absentéisme au « prisme » du genre interroge ainsi l'organisation du travail, normée et standardisée, qui s'impose à toutes et tous, peu importe les situations et les lieux de travail. Alors que les causes de l'absentéisme supplémentaire des femmes sont habituellement expliquées par des différences biologiques irréductibles ou des comportements sociaux stéréotypés, sans preuve scientifique vraiment établie, le diagnostic a permis de découvrir que les règles de l'organisation, s'appliquant ici à toutes et tous, pouvaient en fait déterminer des impacts différenciés concernant l'égalité d'accès des femmes et des hommes aux bons postes, aux congés d'été, à des matériels adaptés... et, *in fine*, à l'égalité d'accès à la qualité de vie au travail. Dans cette entreprise, pourtant très égalitaire au regard des indicateurs de salaire et de carrière, on découvre que les règles collectives de travail créent de fortes inégalités de santé entre femmes et hommes. En fait, la féminisation des métiers ne s'est pas accompagnée d'une transformation suffisante des systèmes de travail (poste, outils, etc.) et des règles organisationnelles. La question de la justice organisationnelle sera également convoquée pour expliquer cette situation.

MOTS-CLÉS

absentéisme, genre, différenciation, égalité d'accès, travail, justice organisationnelle.

## — 1. L'ABSENTÉISME DIFFÉRENCIÉ DES FEMMES ET DES HOMMES INTERROGE L'ÉGALITÉ D'ACCÈS À LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Nous allons illustrer cette problématique avec une intervention-recherche dans une grande entreprise de logistique, qui a signé un accord-cadre sur la qualité de vie au travail en 2013 et qui dispose d'accords « Égalité professionnelle » plus anciens (2005, 2011 puis 2015).

Dans cette entreprise, il y a une quasi-parité des effectifs (en 2012, il y a 46 % de femmes), et les femmes et les hommes exercent très majoritairement les mêmes métiers. Compte tenu de l'histoire de cette entreprise, issue du secteur public, et de ses efforts en faveur de l'égalité professionnelle, les salaires sont équivalents (en 2012, écart de salaire brut de 2 %) et les carrières relativement similaires (56 % d'hommes promus dans une catégorie supérieure contre 44 % de femmes), sauf pour le plafond de verre concernant les hauts postes de responsabilité.

La demande émane d'une commission nationale paritaire en santé sécurité au travail et concerne prioritairement l'absentéisme au regard du genre : pourquoi, alors qu'elles font les mêmes métiers, les femmes sont-elles absentes 30 % de plus que les hommes en 2012 ? En France, une étude de la DARES (Inan, 2013) montre que pendant la période 2003-2011, l'écart d'absentéisme entre les femmes et les hommes s'élève aussi à 30 %, soit un écart de 4 jours d'absence, et qu'un haut niveau d'absence est associé à un haut niveau d'exposition aux contraintes physiques et psychosociales. Mais dans cette entreprise, l'écart est de 6 jours et même de 10 jours pour les personnes en contrat à durée indéterminée (CDI). Une autre étude (Marbot & Pollak, 2015) montre qu'en 2014, en France, les femmes ont en moyenne 4.9 jours d'arrêts maladie de plus que les hommes. Cet écart peut s'expliquer par des métiers différents, des parcours qui ne sont pas identiques et, pour plus d'un tiers de celui-ci, par des arrêts maladie imputables à la grossesse, en dehors des congés maternité ou pathologiques chez les femmes de 21 à 45 ans. Lorsque nous croisons les données d'absences de l'entreprise avec d'autres variables telles que le statut, la classe, l'âge, l'ancienneté, le domaine d'activité, la fonction, la taille d'établissement, la situation familiale et le nombre d'enfants, l'absence des femmes est quasi systématiquement supérieure à celle des hommes.

C'est par le recours à un diagnostic portant sur les situations de travail des femmes et des hommes, dans une situation où les femmes et les hommes exercent les mêmes métiers, que la prise en compte du genre, dans cette entreprise, a permis de sortir du cadre habituel de référence et de mettre en lumière le rôle de l'organisation, des contraintes de travail, du management et des ressources humaines ainsi que de l'articulation des temps dans la compréhension des inégalités d'accès à la qualité de vie au travail. Analyser l'absentéisme par le prisme du genre et de la différenciation hommes/femmes permet donc de questionner les règles communes de l'organisation du travail qui engendrent en pratique des effets différenciés sur la qualité de vie au travail pour toutes et tous.

## — 2. UNE MÉTHODE POUR ANALYSER LA SITUATION

Une étude préliminaire a été réalisée entre février et juin 2013 qui a dressé un premier état des lieux quantitatif et qualitatif. Quantitatif, grâce à une analyse issue des systèmes d'information de l'entreprise concernant l'absentéisme selon le sexe et d'autres variables, tant au niveau national que local (départements de la Loire, de la Drôme et de l'Ardèche). Qualitatif, via des entretiens avec des managers, des préventeurs et des représentants syndicaux afin de prendre en compte leurs attentes et points de vue sur le sujet. En plus de ces deux analyses, une étude de satisfaction réalisée par l'entreprise en 2012 met en avant que les femmes sont moins satisfaites que les hommes pour 69 items sur

111 items (travail en équipe, équité de la charge, ambiance de travail, santé au travail, changement, avenir, etc.). De plus, la justice organisationnelle est considérée comme le premier facteur de risque par le dispositif d'évaluation du stress professionnel de l'entreprise. Cet état des lieux préliminaire a permis d'établir une première analyse de l'absentéisme différencié des femmes et des hommes.

L'intervention s'est déroulée dans trois établissements d'environ 200 personnes chacun, dans les départements de la Loire, de la Drôme et de l'Ardèche. Après une première présentation de la démarche au CHSCT de l'établissement en septembre 2014, l'intervention a mis en place des groupes de travail qui ont rassemblé un représentant de la direction, les organisations syndicales, notamment celles qui siègent au CHSCT, un préventeur, un médecin et un infirmier selon leur disponibilité, un organisateur ou un responsable de production de l'établissement ainsi qu'un encadrant. Nous avons utilisé quatre axes d'analyse afin de comprendre l'absentéisme différencié des femmes et des hommes. Ce modèle s'inspire du modèle « genre » développé par l'Anact (Chappert, 2013), composé des quatre hypothèses « genre et conditions de travail » qui expliquent les écarts femmes/hommes en termes de santé : l'organisation du travail, les contraintes de travail, le management et les ressources humaines ainsi que l'articulation des temps. L'organisation du travail inclut les exigences de rythmes, de cadences et d'objectifs, la variation de charge et de planning, la répartition des tâches au sein des équipes et la fréquence et les modalités des réorganisations. Les contraintes de travail prennent en compte les conditions et l'environnement matériels, l'ergonomie des postes et des équipements par rapport au sexe, la pénibilité physique, mentale et émotionnelle, mais aussi l'usure professionnelle liée à l'âge et la durée d'exposition. Le management et les ressources humaines comprennent l'engagement au travail, les règles et la régulation managériale, les possibilités de développement professionnel et la politique d'absentéisme. L'articulation des temps prend en compte la variabilité et la prévisibilité des horaires, les enfants ou parents à charge, le cumul des activités (domestique, emploi...) et le trajet domicile-travail. En lien avec ces quatre axes, nous émettons donc l'hypothèse que les femmes et les hommes ne sont pas exposés de la même manière aux contraintes de travail, à l'organisation du travail, au management et aux ressources humaines, mais aussi à l'articulation vie professionnelle/vie personnelle.

Chaque groupe de travail a réalisé avec l'aide d'intervenants externes et internes un diagnostic de l'absentéisme différencié des femmes et des hommes, et ce à partir de trois types de matériaux : traitement des données d'absence de l'entreprise, diagnostic photo (les membres du groupe de travail devaient photographier ce qui représentait une contrainte ou une ressource dans le travail des femmes et des hommes) ainsi que des observations et des entretiens avec les agents. Cet état des lieux permettra une deuxième étape avec des actions ou des expérimentations prévues dans l'accord Qualité de Vie au Travail visant une prévention durable de l'absentéisme.

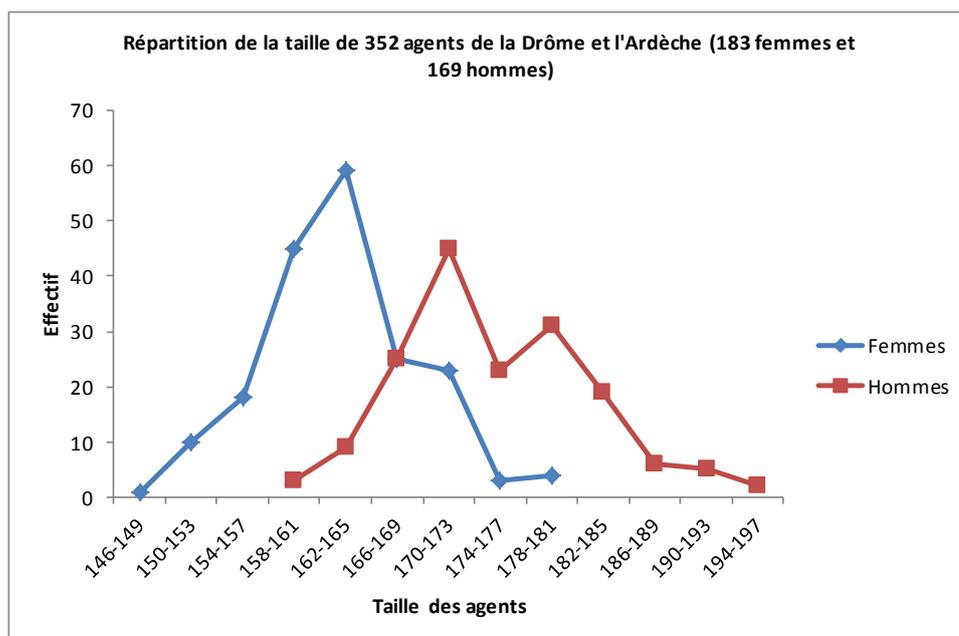
### — 3. LES RÉSULTATS DE L'ANALYSE

L'analyse des situations de travail des femmes et des hommes a permis de questionner de manière assez large la question de la qualité de vie au travail, et ce au travers de l'organisation du travail, des contraintes de travail, du management et des ressources humaines, mais aussi de l'articulation des temps.

Concernant l'axe « organisation du travail », la règle de l'ancienneté qui se veut égalitaire peut être interrogée. En effet, dans cette entreprise, la répartition des secteurs, des postes et des horaires se fait par ordre d'ancienneté. Or dans les trois établissements étudiés, les femmes ont environ 4 ans de moins d'ancienneté que les hommes. Les femmes vont donc plus facilement se retrouver, sans l'avoir

choisi, dans des secteurs moins demandés, plus contraignants et avec des ports de charges plus élevées. En effet, lors d'entretiens avec des femmes, aucune n'avait vraiment « choisi » son poste de travail ; elles ont été affectées à ceux-ci, soit à la suite d'une réorganisation, soit sans avoir eu le choix. Elles ont d'ailleurs toutes évoqué les difficultés supplémentaires liées à ces postes de travail, telles que le nombre et le poids des charges à porter, la fatigue supplémentaire, la cadence élevée, etc.

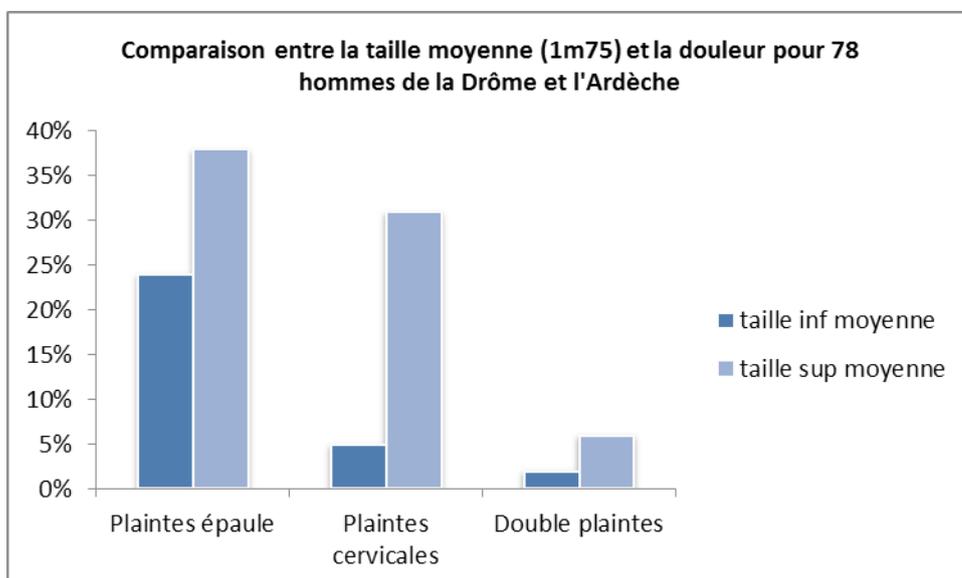
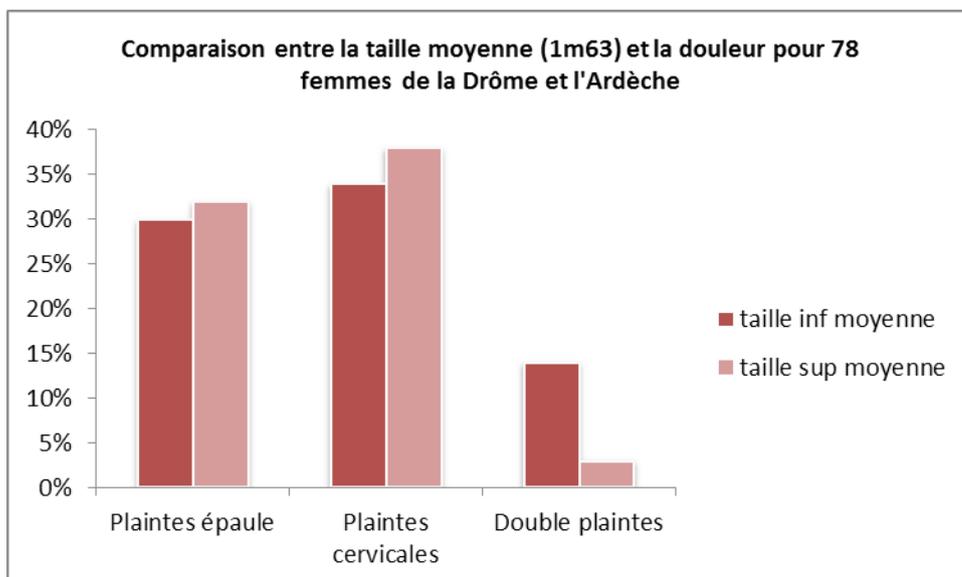
Sur l'axe « contraintes de travail », la prise en compte insuffisante des différences biologiques (taille, force musculaire), conduit à minimiser les exigences physiques du métier. Nous avons aussi pu observer un déni du caractère physique du métier de la part des femmes à l'inverse des hommes. Lors d'un entretien, une femme nous a dit : « c'est un métier physique, mais... il y a surtout beaucoup de choses à se rappeler et il faut s'organiser », alors qu'un homme nous disait, à l'inverse : « c'est un métier dur, pas pour les femmes... ». Or, les exigences physiques quotidiennes mesurées sur les 3 sites, en termes de poids porté, de répétitivité et de temps de travail à l'extérieur sont largement au-delà de pratiques corporelles ordinaires et nécessitent donc une bonne condition physique. De plus, les femmes se servent peu des aides à la manutention mises à leur disposition. Peut-être par manque de temps, mais aussi pour montrer qu'elles veulent faire leurs preuves dans le métier même si elles sont là depuis longtemps. Dans cette entreprise, certains équipements ont été adaptés, mais l'ergonomie des équipements n'a pas suffisamment pris en compte la différence des tailles selon le sexe, pour ce qui concerne, par exemple, les moyens de locomotion ou les étagères de tri. Sur un échantillon de trois cent cinquante personnes, les courbes de taille réalisées par la médecine du travail sont en double bosse avec les tailles moyennes des femmes à 1,63 m, et celles des hommes à 1,75 m, et une taille moyenne des agents à 1,69 m (cf. graphique ci-dessous). Mais les moyennes masquent de grandes disparités : 41 % des femmes et 21 % des agents font moins de 1,60 m, 38 % des hommes et 18 % des agents font plus de 1,78 m et 52 % des agents se situent dans la moyenne (entre 1,65 m et 1,73 m).



Dans l'établissement de la Loire, seulement un tiers des agents se situe dans la moyenne. Ces difficultés d'adaptation d'équipements en termes de tailles se posent à la fois pour les femmes de petite taille et pour les hommes de grande taille.

La médecine du travail a pu faire des corrélations entre les risques de troubles musculosquelettiques (TMS) et les tailles. Sur un échantillon de cent cinquante-six personnes (soixante-dix-huit femmes et

soixante-dix-huit hommes), les femmes qui ont une taille supérieure à la moyenne (1,63 m) se plaignent de douleurs aux épaules et aux cervicales, mais celles qui ont une taille inférieure à la moyenne ont plus de plaintes combinées (épaules et cervicales ensemble). Les hommes qui ont une taille supérieure à la moyenne (1,75 m) se plaignent de douleurs aux épaules, aux cervicales ainsi que de plaintes combinées.



Pour l'axe « management et ressources humaines », la prise en compte du genre identifie l'absence d'espaces de discussion pour partager collectivement autour de son travail, de ses règles et des savoir-faire de prudence qu'il est possible de développer. En effet, il n'existe pas de lieu permettant aux agents un partage collectif autour de leur travail et de ce qu'ils vivent quotidiennement. Il existe donc un risque que les femmes se contentent de copier les pratiques inefficaces des hommes en matière de préservation de la santé. Nous avons aussi pu observer pendant les entretiens un déni de la drague, des incivilités et du sexisme en interne. Les femmes intériorisent et banalisent plus que les hommes la drague et les incivilités, parfois systématiques et journalières, auxquelles elles font face. Elles

considèrent cela comme inhérent au métier, mais peuvent parfois éviter certains clients, et cela peut même aller jusqu'à une remise en question de la façon d'effectuer le travail. Voici un exemple tiré d'un entretien : « Je prenais le colis à l'arrière de la voiture. Quand je me suis retournée, il avait passé ses bras autour de ma taille et a essayé de m'embrasser. Ça fait réfléchir. Est-ce qu'on a donné des signes ? Pendant longtemps, je n'ai pas osé en parler à mon compagnon, de peur qu'il s' imagine des choses... ». Les femmes ne font malheureusement pas remonter ces situations à la hiérarchie. Nous avons aussi pu observer un déni de l'humour gras et sexiste qui perdure dans les collectifs de travail et qui est parfois encore plus marqué chez les femmes.

Sur l'axe « articulation des temps », la prise en compte des exigences du hors travail, mais aussi l'évolution des besoins des clients interrogent les horaires matinaux ainsi que les modalités du temps partiel. Les agents travaillent en horaires matinaux de 6h 00 à 14h 00 environ. Ils sont partagés quant à ces horaires et, pour les femmes, cela peut renforcer la double journée de travail et les inégalités au sein du couple. De plus, les agents sont dans l'impossibilité de pouvoir récupérer, car ils ne prennent pas les pauses prévues par l'organisation du travail de peur de finir trop en retard. Certains agents vont jusqu'à prendre un temps partiel pour arriver à tenir au travail. Le temps partiel étant imposé pendant une semaine complète et non pas un jour par semaine, il ne permet pas toujours de récupérer et de se reposer. La répartition des congés d'été (juin à septembre) se faisant à l'ancienneté, les hommes prennent donc plus de congés que les femmes en juillet et août, car, comme nous l'avons précisé précédemment, ils ont environ 4 ans d'ancienneté de plus que les femmes. Nous avons aussi pu mettre en évidence, dans les données statistiques, que les personnes en situation difficile, séparées, divorcées, veuves ou parfois même célibataires, avec ou sans enfant, ont beaucoup plus d'absences que les personnes en couple, et cela à la fois pour les femmes et pour les hommes.

#### — 4. DISCUSSION DES RÉSULTATS

Un questionnaire de la qualité de vie au travail à travers l'analyse des situations de travail des femmes et des hommes permet de mettre en évidence qu'il y a eu, dans cette entreprise, une féminisation du métier sans transformation suffisante des systèmes de travail.

Les résultats du diagnostic photo ainsi que des observations et des entretiens avec les agents mettent en avant que l'organisation du travail, les contraintes de travail, le management et les ressources humaines ainsi que l'articulation des temps peuvent avoir un impact différencié sur la qualité de vie au travail des femmes et des hommes.

À partir de l'axe « organisation du travail », nous avons pu mettre en évidence des manques d'équité dans la répartition des secteurs et des postes de travail ainsi que des difficultés pour les femmes qui se retrouvent dans les postes les plus sollicitants physiquement. Lors des entretiens, nous avons pu entendre que les agents ressentaient des manques d'équité pour la répartition des postes de travail et des secteurs, ce qui questionne la justice organisationnelle. Ce concept a d'abord été exposé par Greenberg (1987) afin de désigner les théories de l'équité dans le milieu organisationnel. La justice organisationnelle est, selon Folger et Cropanzano (1998), en lien avec les règles et les normes sociales qui régissent l'entreprise pour l'attribution des ressources et des avantages. Le plus souvent des processus et des procédures conditionnent cette attribution. Le rôle des relations interpersonnelles, associé à ces procédures de distributions, doit également être considéré. La perception de la justice organisationnelle est donc en lien avec le ressenti de l'individu face à ces dimensions. Mais l'organisation, en se voulant égalitaire, n'est pas toujours équitable et peut créer de l'injustice. En effet, l'application de la règle de l'ancienneté pour les postes de travail et l'attribution des secteurs, en posant ces éléments

de façon indifférenciée pour les femmes et pour les hommes, peuvent être génératrices d'injustice organisationnelle (rappelons-le, les femmes ont environ 4 ans de moins d'ancienneté que les hommes dans ces établissements). Pourtant, la justice organisationnelle ainsi que l'égalité des chances doivent être considérées comme des conditions essentielles à la qualité de vie au travail. Nous avons aussi observé que les exigences physiques de l'entreprise sont exactement les mêmes pour les femmes et pour les hommes, voire parfois supérieures pour les femmes si elles sont surreprésentées, par exemple, dans des postes où il y a plus de charges à porter et où l'effort demandé se trouve être plus important pour elles.

Sur l'axe « contraintes de travail », nous avons surtout mis en exergue la prise en compte insuffisante des différences biologiques (taille, force musculaire) ou des rapports sociaux de sexe. Nous savons qu'il y a des différences d'expositions aux contraintes de travail entre les femmes et les hommes. Les caractéristiques du travail et les métiers étant mixtes, les femmes et les hommes occupent les mêmes emplois et devraient faire les mêmes tâches. Laperrière et coll. (2006) ont mis en évidence qu'à l'intérieur d'une même profession, les expositions peuvent varier. Ces chercheurs ont réalisé une étude sur les serveurs d'un restaurant qui accomplissaient en moyenne 21 pas par minute pendant leurs déplacements alors que les serveuses du même restaurant en faisaient 38 par minute. Deux hypothèses peuvent être avancées ; une si l'on s'intéresse au sexe : les femmes ont des membres plus courts que les hommes et font plus de pas, et une si l'on s'intéresse à la différenciation par le genre : les femmes et les hommes travaillent différemment : les femmes sont plus engagées au travail, servent plus de clients. Lorsque les femmes et les hommes effectuent des tâches apparemment identiques, les méthodes de travail peuvent être différentes et provoquer des impacts sur la santé. Pour les contraintes physiques des métiers de manutentionnaires, Plamondon et col. (2012) ont mis en évidence que les femmes ont des capacités anthropométriques différentes de celles des hommes, ce qui pourrait affecter leur façon d'effectuer les tâches de manutention. La force musculaire est en moyenne moins élevée chez la femme, elle est à deux tiers de celle de l'homme. Messing (2004) met en évidence que les femmes et les hommes ont des proportions différentes. Tous ces paramètres peuvent donc avoir une influence sur l'interaction entre la personne et son poste de travail. Lors de nos observations, les femmes utilisaient des méthodes de travail similaires à celles des hommes lors de tâches physiques, ce qui peut engendrer de l'usure (ex : porter des charges aussi lourdes que les hommes sans aides à la manutention). Les effets sur la santé vont donc être différents et plus accentués pour elles ; par exemple, elles vont avoir plus de TMS. Cependant, elles vont parfois mettre en œuvre des méthodes de travail différentes, en lien avec plusieurs facteurs tels que des paramètres anthropométriques, une force physique différente, une formation ou des qualifications professionnelles distinctes, mais aussi des facteurs d'ordre psychologique (motivation, engagement...).

Sur l'axe « management et ressources humaines », nous avons pointé l'absence d'espaces de discussion pour partager collectivement autour de son travail, sur les règles et les savoir-faire de prudence, avec le risque que les femmes copient les pratiques équivoques des hommes, mais aussi banalisent les incivilités dont elles sont l'objet. Si l'on se base sur les travaux de recherches de l'équipe SORG (Detchessahar et coll., 2009), les espaces de discussion sont définis comme des lieux de prise en charge collective des tensions provoquées par la montée des contraintes dans les organisations. Ils permettent donc aux agents d'échanger entre eux sur des problèmes organisationnels, mais aussi sur des techniques pour protéger sa santé. De plus, selon Detchessahar et coll. (2009), les organisations où l'état de santé des salariés est le plus détérioré sont celles dans lesquelles « rien n'est mis en place pour énoncer et discuter les difficultés, contradictions, impossibilités du travail » (p. 3). Nous avons pu faire des liens entre l'absentéisme et la participation aux groupes de travail lors de réorganisations. Lorsque

les femmes s'impliquaient, elles étaient moins absentes après la réorganisation. Le fait d'impliquer les femmes et de les faire discuter sur leur travail pourrait aussi permettre de réduire l'absentéisme.

Pour l'axe « articulation des temps », nous avons révélé une faible prise en compte des exigences du hors travail, des horaires qui ne conviennent pas à tous, et une répartition des congés à l'ancienneté. Nous savons que les femmes font plus facilement une double journée que les hommes. En effet, en moyenne, en 2010, selon l'enquête Emploi du Temps de l'INSEE (Champagne, Pailhé & Solaz, 2015), les femmes consacrent 183 minutes par jour aux tâches domestiques contre 105 minutes pour les hommes, soit un tiers de moins. Pour les tâches domestiques, l'écart entre hommes et femmes s'est réduit, mais chaque jour, les femmes y consacrent toujours plus du double de temps. En outre, le temps partiel peut être problématique et, selon les sites, associé à plus d'absence. Enfin, la règle de l'ancienneté pour la prise de congé favorise les hommes et peut générer de l'absence pour les femmes, toujours en lien avec un manque de justice organisationnelle.

Nous voyons donc que les règles et processus relevant de l'organisation du travail, du travail lui-même, du management des ressources humaines ou des temps de travail peuvent avoir un impact important sur les différences d'accès à la qualité de vie au travail pour les femmes et pour les hommes.

## CONCLUSION

Conduire un diagnostic de l'absentéisme différencié des femmes et des hommes permet d'interroger l'accès à la qualité de vie au travail des femmes, mais aussi des hommes. Nous avons pu mettre en évidence des effets différenciés de l'organisation du travail sur la qualité de vie au travail et sur la santé des femmes et des hommes en l'expliquant par la prise en compte des différences entre les femmes et les hommes au niveau anthropométrique, de leurs conditions de travail, de vie et d'articulation des temps. Les différents matériaux utilisés ici, le traitement des données d'absence de l'entreprise, le diagnostic photo ainsi que les observations et les entretiens avec les agents ont permis de faire ressortir des éléments nouveaux sur les conditions organisationnelles de la qualité de vie au travail - dont la justice organisationnelle - qui n'auraient peut-être pas été mis en évidence si nous n'avions pas intégré les différences de sexes. Comme nous l'avons évoqué précédemment, l'égalité des chances ainsi que la justice organisationnelle sont des conditions indispensables dans la mise en application de la qualité de vie au travail.

Ce diagnostic permettra le déploiement d'une deuxième étape avec des actions et des expérimentations à la fois locales et centrales comme il est prévu dans l'accord Qualité de Vie au Travail. L'objectif est de développer une prévention durable de l'absentéisme par la mise en place d'espaces de discussion sur le travail, ou « d'ancienneté alternante » pour permettre aux femmes de ne pas toujours être reléguées aux dernières places. Cela permet aussi de trouver des solutions afin que l'amélioration de la qualité de vie au travail des uns ne dégrade pas celle des autres.

---

## Bibliographie

**Champagne, C., Pailhé, A., & Solaz, A. (2015)**, « Le temps domestique et parental des hommes et des femmes : quels facteurs d'évolutions en 25 ans » ? in *Économie et Statistique* n°478-479-480, 209-242.

**Chappert, F. (2013)**, « Mailler santé au travail et égalité professionnelle : comment la prise en compte du genre dans la recherche et l'intervention sur les conditions de travail renouvelle les pratiques en entreprise », in Actes du 24<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, Paris.

**Detchessahar M., Minguet G., & Pinel L. (2009)**, « Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail », in Synthèse de l'étude SORG.

**Folger R., & Cropanzano R. (1998)**, *Organizational Justice and Human Resource Management*, Beverly Hills, Sage.

**Greenberg J. (1987)**, A Taxonomy of Organizational Justice Theories, in *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.

**Inan, C. (2013)**, « Les absences au travail des salariés pour raisons de santé », in *Dares Analyse*, 009.

**Laperrière, E., Ngomo, S., Thibault, M.C., & Messing, K. (2006)**, « Indicators for Choosing an Optimal Mix of Major Working Posture », in *Applied Ergonomics*, 37(3), 349-357.

**Marbot, C. & Pollak, C. (2015)**, « Les grossesses expliquent 37 % des différences d'arrêt maladie indemnisés entre femmes et hommes âgés de 21 à 45 ans », in *Les dépenses de santé en 2014*. Collection Études et statistiques, Drees.

**Messing, K. (2004)**, « ISO, ISOTTE : les normes ont-elles un genre » ? in P.Rey, E. Ollagnier, V. Gonik et D. Ramaciotti (dir.), *Ergonomie et normalisation* (p. 37-47). Toulouse, France : Octarès.

**Plamondon, A., Denis, B., Larivière, C., Delisle, A., Gagnon, D., St-Vincent, M., & Nastatsia, J. (2012)**, *Les femmes manutentionnaires. Un point de vue biomécanique et ergonomique*, Montréal, Québec : Étude IRSST.

**Ricroch, L & Roumier, B. (2011)**, « Depuis 11 ans, moins de tâches ménagères, plus d'Internet » in INSEE première n° 1377.

# BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL DES FEMMES DIRIGEANTES :

enquête auprès de femmes dirigeantes  
de la région Bretagne

## Marie-Stéphanie Braecq

Université Rennes 2, Département de psychologie,  
Master 2 Psychologie du Travail et des Organisations,  
Parcours Ergonomie  
mariestephrem@gmail.com

## Estelle Michinov

Université Rennes 2, Centre de Recherches en Psychologie,  
Cognition et Communication (CRPCC, E.A. 1285),  
Bâtiment S., Place du recteur Henri le Moal,  
CS 24307, 35043 Rennes Cedex  
estelle.michinov@univ-rennes2.fr

Cette étude visait à identifier les sources de stress et de satisfaction professionnelle des femmes dirigeantes. Elle s'est déroulée par questionnaires envoyés à 207 femmes dirigeantes d'entreprise de la région Bretagne. Le questionnaire comprenait des mesures sur le stress professionnel, le conflit de vie personnelle/professionnelle, le soutien social, les relations au travail, et la satisfaction professionnelle. L'échantillon de femmes dirigeantes ayant répondu (N = 52) se caractérise par un niveau de satisfaction au travail élevé, et par un niveau de *burnout* bas (55%) ou modéré (32%). Les analyses de corrélation indiquent que plus la satisfaction au travail est importante, moins l'épuisement émotionnel est élevé, le conflit travail-famille est relié positivement à l'épuisement émotionnel et négativement à la satisfaction au travail. Un lien positif inattendu apparaît entre le nombre d'heures travaillées par jour et la satisfaction professionnelle. Des analyses complémentaires révèlent que plus les relations développées sur le lieu de travail sont satisfaisantes, plus ce facteur vient modérer l'impact des contraintes horaires et permet d'accroître le sentiment de satisfaction professionnelle. Le soutien social du conjoint ne modère pas les effets de contraintes horaires sur la satisfaction ou l'épuisement professionnel. Ces résultats amènent à s'interroger sur le sens que les femmes dirigeantes donnent à leur travail et à leur engagement, et sur les relations sociales qu'elles développent sur leur lieu de travail qui apparaissent comme des ressources.

---

#### MOTS-CLÉS

femmes dirigeantes,  
bien-être, *burnout*, égalité  
professionnelle, soutien  
social.

## — 1. INTRODUCTION

Les études sur la qualité de vie au travail et la prévention des risques psychosociaux ont démontré la nécessité de s'intéresser à des populations spécifiques moins souvent étudiées comme les dirigeants d'entreprise (Inserm, 2011). La question de la qualité de vie au travail et de la santé des femmes dirigeantes d'entreprise est aussi une question d'actualité dans le cadre des lois sur l'égalité professionnelle (Loi du 4 Août 2014). Depuis 1998, la part des femmes dirigeantes en France stagne autour de 30%, alors que l'objectif annoncé par le gouvernement français est d'atteindre un taux de 40% de femmes dirigeantes d'entreprise en 2017. Le plan d'action 2014 établi par le ministère des Droits des femmes définit de nouvelles priorités dans différents secteurs pour renforcer l'égalité homme-femme : l'éducation et la lutte contre les stéréotypes et les métiers sexués, le développement des réseaux d'accompagnement en régions pour les femmes porteuses de projet, et le développement de l'accès au crédit bancaire. L'intérêt pour le développement de l'entrepreneuriat des femmes en France est en réalité assez récent. Les résultats de grandes enquêtes et études sur l'entrepreneuriat féminin (Direction générale de la Cohésion sociale, 2011 ; Morin & Pénicaud, 2015) indiquent que les secteurs d'activité des entrepreneurs sont assez sexués : les femmes dirigeantes se trouvent dans les secteurs tertiaires, des services à la personne et de la santé, elles sont plutôt auto-entrepreneurs, et sont plus diplômées que leurs homologues masculins (64,6 % des créatrices ont le baccalauréat ou plus, contre la moitié des hommes créateurs). Le mode d'accès à la direction pour ces femmes se fait principalement via le cadre familial (39% contre 25% pour les hommes), et dans le cas où elles ne travaillaient pas dans la même entreprise avant de la diriger, elles exerçaient une activité dans un autre secteur pour 58% d'entre elles (33% chez les hommes). Les femmes entrepreneurs créent des entreprises presque aussi pérennes que les hommes : 65,2 % des entreprises créées par des femmes en 2006 sont encore en activité en 2009, contre 66,3 % pour les hommes. Toutefois, les inégalités professionnelles perdurent : les dirigeantes de sociétés salariées perçoivent en moyenne un salaire inférieur de 32,9 % à celui de leurs homologues masculins (Morin & Pénicaud, 2015). À notre connaissance, encore très peu d'études existent en France sur les sources de stress et de satisfaction professionnelle spécifiques aux femmes dirigeantes (Ariane Compétence et Management, TNS Sofres, 2012).

Dans cette perspective, notre étude avait pour objectif de faire un diagnostic de l'état de santé et de la satisfaction professionnelle de femmes dirigeantes de petites et moyennes entreprises. Basée sur les modèles classiques de santé au travail (Karasek & Theorell, 1990 ; Demerouti et al., 2001), elle visait à examiner les sources de stress et de satisfaction professionnelle spécifiques aux femmes dirigeantes d'entreprise.

## — 2. FACTEURS DE STRESS SPÉCIFIQUES AUX ENTREPRENEURS

L'étude de l'Inserm (2011) sur les indépendants met en évidence quelques grands facteurs de stress spécifiques dont la satisfaction professionnelle, les situations de *job strain*, les limites de la latitude décisionnelle, la surcharge de travail, la qualité du soutien social, l'isolement, l'exigence émotionnelle, l'insécurité et les conflits de valeurs. En effet, les dirigeants de PME sont en prise directe avec la gestion du personnel en étant à la fois à l'origine des décisions et chargés de leur mise en œuvre, responsabilité sociale qui peut parfois devenir source de difficultés (Torres, 2011). Le stress des dirigeants peut aussi provenir de la perception d'une certaine ambiguïté de rôle : vision peu claire des attentes des autres, manque de clarté sur leur autorité et de leurs responsabilités (Buttner, 1992).

## 2.1. Latitude décisionnelle et job strain

La situation du dirigeant se caractérise par une contrainte choisie et non subie. Ainsi, l'état de santé du dirigeant, qui peut sembler excellent quand il est guidé par un sentiment de liberté et d'indépendance, peut se retourner subitement en cas d'imprévu majeur ou face à un événement traumatique (Ben Tahar & Torres, 2013). La souffrance patronale peut aussi tenir à la personnalité de certains dirigeants parfois caractérisée par un fort « locus of control » interne (c'est-à-dire la tendance à considérer que les événements qui les affectent résultent de leurs actions) lorsqu'ils sont confrontés à un sentiment d'impuissance (échec, banquier...), ce qui est d'autant plus déstabilisant pour eux qu'ils le considèrent comme inapproprié à leur fonction.

## 2.2. Isolement et sentiment de solitude

Le sentiment de solitude du dirigeant peut mener à l'isolement quand ce dernier commence à avoir des difficultés à faire confiance, à exprimer ses difficultés ou à demander du soutien (Boboc, Bouchareb, Deruelle & Metzger, 2014). Cette solitude peut avoir des impacts négatifs sur la prise de décision, ce qui est déterminant quand 68% des dirigeants déclarent qu'ils n'ont personne à qui se confier et avec qui partager leurs soucis sur leur lieu de travail. Il existe aussi des relations entre le sentiment de solitude et les troubles de la santé. Participer à des rencontres ou à des groupes avec d'autres dirigeants peut ainsi se révéler une aide précieuse (Gumpert & Boyd, 1984).

## — 3. FACTEURS DE STRESS SPÉCIFIQUES AUX FEMMES DIRIGEANTES

Les facteurs de stress spécifiques des dirigeants que nous venons de préciser concernent l'ensemble de ces derniers, quel que soit leur genre. La question que nous nous posons dans la présente étude est d'étudier les sources de stress et de satisfaction professionnelle des femmes dirigeantes : existe-t-il des spécificités du stress mais également de la satisfaction au travail des femmes dirigeantes ? En effet, l'analyse de la littérature nous a conduit à dégager quelques facteurs susceptibles d'être spécifiquement liés au stress et à la satisfaction professionnelle des femmes dirigeantes.

### 3.1. Conciliation vie professionnelle-vie familiale

Un certain nombre d'études ont examiné les éventuelles différences qui existent entre les femmes et les hommes dirigeants relatives à la conciliation des différentes sphères de vie. Si les hommes positionnent leur travail en priorité, les femmes prennent en compte la possibilité de maternité. Elles ont alors plusieurs choix : attendre que l'entreprise soit viable, attendre que leurs enfants soient grands (Jennings & Mc Dougald, 2007), avoir moins d'enfants ou ne pas en avoir du tout (Shelton, 2006). De plus, dans leur quotidien, les difficultés rencontrées par les femmes dirigeantes peuvent être diverses : répartition du temps entre l'entreprise et la famille, gestion de contraintes antagonistes ou gestion de comportements opposés provenant de l'environnement professionnel et familial (Shelton, 2006). Certaines dirigeantes choisissent d'intégrer ces contraintes plutôt que de les segmenter en brouillant les frontières entre travail et famille, même si cette stratégie peut générer un risque de dispersion d'énergie et une plus grande fatigue (Jennings et al., 2007). D'autres choisissent de configurer leur entreprise autour de leur rôle de mère en intégrant délibérément ce facteur comme constitutif de leur identité. Cet estompage des limites clairement assumé par ces « Mumpreneurs » présente des impacts en termes d'organisation physique et géographique mais également en termes de secteur d'activité (Ekinsmyth, 2014). Enfin, une autre possibilité est la mise en place d'un management participatif au sein de l'entreprise et de la vie familiale afin de pouvoir faire face aux imprévus dans ces deux univers.

Le mode de management participatif souvent observé dans les entreprises dirigées par des femmes pourrait ainsi s'expliquer par ce besoin, plus que par le genre (Shelton, 2006).

### 3.2. Le soutien social du conjoint comme modérateur du stress au travail

Beaucoup d'études montrent le rôle important du soutien social du conjoint sur la réussite des femmes dirigeantes et l'atténuation des effets du stress (Heilbrunn & Davidovitch, 2011 ; Rehman & Roomi, 2012 ; Nikina, Le Loarne & Shelton, 2012). En effet, les attentes des femmes lors de la création de leur entreprise peuvent impacter celles de leur conjoint : la recherche d'un temps libre, la volonté de s'occuper de leurs enfants et de se réaliser professionnellement. La décision des femmes de se lancer dans l'entrepreneuriat peut amener à un réajustement dans le contrat relationnel qui les lie à leur conjoint, et ce de façon plus ou moins douloureuse selon la conception plus ou moins traditionnelle du rôle de la femme par ce dernier, par la société ou la culture dans laquelle s'inscrit ce projet (Nikina et al., 2012). Le soutien du conjoint permet alors à la femme dirigeante de se déculpabiliser vis-à-vis de ces derniers et de s'investir plus sereinement dans son activité. Toutefois, si les femmes dirigeantes peuvent bénéficier du soutien de leur mari, ce dernier ne remettra pas en jeu sa propre carrière, contrairement aux conjointes de dirigeants qui peuvent quitter leur travail pour les aider (Jennings et al., 2007).

### 3.3. Satisfaction de vie et bien-être des dirigeantes

Différentes études ont montré un écart de satisfaction au travail entre les hommes et les femmes chefs d'entreprise, ces dernières se déclarant souvent plus satisfaites de leur vie professionnelle au sein de leur entreprise. En effet, elles semblent montrer des attentes initiales inférieures, ce qui leur permettrait, à situation comparable, d'atteindre un niveau de satisfaction plus élevé en anticipant des difficultés supplémentaires liées à leur genre, en se résignant à des résultats inférieurs, ou bien en intégrant dans ce sentiment de satisfaction la possibilité de concilier carrière et vie de famille (Cooper & Artz, 1995). La satisfaction professionnelle, familiale et le niveau de stress global font ainsi partie des indicateurs de bien-être professionnel pour les femmes dirigeantes, la latitude générée par leur autonomie permettant de minimiser l'intrusion de la famille dans le travail et d'augmenter le degré de satisfaction professionnelle (Parasuraman, Purohit & Godshalk, 1996). D'autre part, l'environnement de travail incluant de bons rapports avec les salariés a également un impact sur la satisfaction professionnelle : le soin apporté à l'ambiance et à l'environnement de travail modère l'effet de fatigue mentale et physique susceptible d'affecter les prises de décision liées à la fonction de dirigeante (Medina, De la Garza & Chein, 2013). Enfin, la notion de réussite entrepreneuriale pour les dirigeantes s'affranchit des mesures classiques de performance économique pour devenir multidimensionnelle en associant critères objectifs et subjectifs puisqu'elle concerne aussi bien le niveau personnel que familial, économique et sociétal (Lebègue, 2012).

## — 4. HYPOTHÈSES

Dans la perspective d'une approche globale du bien-être au travail, les indicateurs positif (satisfaction professionnelle) et négatif (stress professionnel) sont examinés. Au vu de la littérature, les hypothèses de travail dégagées sont les suivantes :

- La présence d'un conflit travail-famille est reliée positivement au stress professionnel, et plus spécialement avec l'épuisement émotionnel.
- Le soutien social au travail, et plus particulièrement le soutien du conjoint, atténuent l'effet négatif des contraintes horaires sur la satisfaction au travail.
- La satisfaction au travail est négativement reliée à l'épuisement émotionnel.

## — 5. MÉTHODE

Notre étude s'est déroulée par questionnaires envoyés à 207 femmes dirigeantes d'entreprise de plus de 10 salariés inscrites à la chambre de commerce et d'industrie de Rennes. Ce questionnaire comprenait des mesures sur les conditions de travail (horaires, déplacements, temps de travail), le stress professionnel (Maslach Burnout Inventory, Maslach & Jackson, 1986), le conflit de vie personnelle et vie professionnelle (échelle de Netemeyer, Mc Murrian et Boles, 1996), le soutien social de la famille et du conjoint (soutien du conjoint au travail, écoute, répartition des tâches), les relations sociales au travail avec les collaborateurs (échelle d'isolement professionnel de Wright, Burt et Strongman, 2006), et la satisfaction de vie professionnelle (ESVP de Diener, Emmons, Larsen et Griffins, 1985). Les caractéristiques sociodémographiques (âge, nombre d'enfants, statut marital, niveau d'éducation, ancienneté, etc.) ainsi que le profil des entreprises étaient également recueillis. Le questionnaire accompagné d'une lettre d'information sur l'enquête a été envoyé par courrier postal aux dirigeantes courant Janvier 2015. Il devait être retourné par courrier au laboratoire de recherche.

## — 6. RÉSULTATS PRINCIPAUX

### 6.1. Caractérisation de l'échantillon

L'échantillon des dirigeantes ayant répondu (N= 52) se caractérise par un âge moyen de 48,05 ans (écart-type : 7,15 ans). 43 d'entre elles sont mariées ou en couple et 45 ont des enfants (en moyenne 2,19 enfants, âgés de 35 ans à 1 an). La majorité a un diplôme d'études supérieures (28), les autres ont un diplôme de niveau Bac +2 (11), le baccalauréat (5), un CAP, BEP ou brevet des collèges (7), ou aucun diplôme (1).

Elles travaillent environ 9,56 heures par jour (écart-type : 1,47) et prennent 4,48 semaines de vacances par an (écart-type : 1,99). Cinq des dirigeantes interrogées travaillent moins de 39h par semaine, dix-sept entre 40h et 49h, vingt entre 50h et 59h, et huit font plus de 60h. Elles déclarent travailler tous les jours de la semaine, et certaines déclarent travailler le samedi (18) et parfois le dimanche (25). Seulement quatre d'entre elles déclarent ne jamais travailler le samedi et quatorze, ne jamais travailler le dimanche. 37 d'entre elles effectuent parfois ou souvent des déplacements.

Leur ancienneté en tant que dirigeante d'entreprise est en moyenne de 15,21 ans (écart-type : 8,27). L'effectif moyen de leur entreprise est de 56,62 salariés (écart-type : 97,95). 23 d'entre elles appartiennent à un club ou un réseau d'entrepreneurs, et une seule fait partie d'un club ou réseau dédié spécifiquement aux femmes chefs d'entreprise. Elles sont arrivées à ce poste par rachat de société (pour 8 d'entre elles), par création (20), mais principalement par succession (24). Enfin, elles sont 50 à juger la santé de leur entreprise comme bonne. 49 estiment que les revenus dégagés par leur entreprise sont suffisants pour répondre aux besoins de leur ménage et 46 d'entre elles, que grâce à leur entreprise, elles ont amélioré leur situation financière.

### 6.2. Santé et hygiène de vie

Concernant leur état de santé au cours des 12 derniers mois, 31 dirigeantes de notre échantillon ont souffert de maux de tête, 33 de maux de dos et 37 de la zone nuque-épaule-bras ; par ailleurs, 24 d'entre elles déclarent manquer de sommeil. En ce qui concerne leur hygiène de vie, elles sont 26 à pratiquer une activité physique régulière, 37 font attention à leur alimentation, 42 considèrent leur poids comme normal et 10 se considèrent en surpoids. Enfin, 12 d'entre elles sont fumeuses.

### 6.3. Stress et satisfaction professionnelle

41 des dirigeantes ayant répondu se déclarent satisfaites de leur vie professionnelle, et les femmes de notre échantillon présentent un niveau de *burnout* bas (55%), modéré (32%) et élevé (11%), voir Tableau 1. Le niveau de *burnout* global se calcule à partir des 3 dimensions d'épuisement émotionnel, dépersonnalisation et accomplissement personnel. L'épuisement émotionnel est toutefois considéré comme la composante la plus prédictive du syndrome d'épuisement professionnel.

**Tableau 1 : Niveau de *burnout***

		Épuisement émotionnel	Dépersonnalisation	Accomplissement personnel
<i>Burnout</i> bas	nb	29	23	12
	%	55,76	44,23	23,08
<i>Burnout</i> modéré	nb	17	18	21
	%	32,69	34,61	40,38
<i>Burnout</i> élevé	nb	6	11	19
	%	11,54	21,15	36,54

Comme attendu, les analyses de corrélation (cf. Tableau 2) indiquent que plus la satisfaction au travail des femmes dirigeantes est importante, moins l'épuisement émotionnel est élevé. Ces analyses montrent également que le conflit travail-famille est relié positivement à l'épuisement émotionnel et négativement à la satisfaction au travail.

**Tableau 2 : Corrélations entre les principales variables mesurées**

Mesures	1	2	3	4	5	6	7	8
1- nb enfants	-							
2- épuisement émotionnel	-2.4	-						
3- satisfaction au travail	.10	-.40**	-					
4- relations sociales au travail	.07	-.10	-.14	-				
5- conflit famille-travail	.23	-.10	-.09	.26	-			
6- conflit travail-famille	-.09	.28*	-.37**	.24	.23	-		
7- soutien du conjoint	.12	.04	.22	-.24	-.12	-.12	-	
8- nb heures de travail/jour	.02	.01	.18	.06	-.12	.08	.08	-

Note : \* $p < .05$  \*\* $p < .01$ .

Les résultats d'analyses complémentaires (analyses de régression linéaire multiple, cf. Tableau 3) montrent un lien positif inattendu entre le nombre d'heures travaillées par jour et la satisfaction professionnelle des dirigeantes,  $\beta = 1.30$ ,  $p < .002$ , qui semblerait montrer que plus elles travaillent, plus elles sont satisfaites. Ces analyses révèlent aussi que la qualité des relations sociales au travail (avec les collaborateurs) vient modérer ce lien entre contraintes horaires et satisfaction au travail,  $\beta = -2.78$ ,  $p < .004$ ,  $F(3, 47) = 4.19$ ,  $R^2 = .22$ . Autrement dit, plus les relations développées sur le lieu de travail sont satisfaisantes, plus ce facteur vient atténuer l'impact des contraintes organisationnelles sur l'épuisement émotionnel et permet d'accroître le sentiment de satisfaction professionnelle. En revanche, contrairement à nos attentes, le soutien social du conjoint ne vient pas atténuer les effets négatifs des contraintes horaires sur la satisfaction professionnelle ou sur l'épuisement professionnel.

**Tableau 3 : L'effet des contraintes horaires sur la satisfaction professionnelle modéré par les relations sociales positives au travail (Interaction)**

<i>Variables prédictrices</i>	Coef. Beta	t	Sig.
Nb heures/jour	1.30	3.38	p < .002
Relations sociales positives	2.30	2.85	p < .007
Interaction	- 2.78	-3.08	p < .004

Note : Modèle global de régression,  $F(3, 47) = 4.19$ ,  $p < .01$ ,  $R^2 = .22$ .

## — 7. DISCUSSION

L'objectif de cette étude était de dresser un diagnostic de la santé au travail des femmes dirigeantes d'entreprises de plus de 10 salariés et inscrites auprès de la CCI de Rennes en nous intéressant à leur satisfaction au travail (indicateur positif), mais également au stress professionnel (indicateur négatif). Parmi notre échantillon de participantes, si le niveau d'épuisement émotionnel était globalement faible et le niveau de satisfaction professionnelle élevé, nous avons toutefois repéré que 6 dirigeantes présentaient un niveau de *burnout* élevé. Ceci pose la question du suivi de la santé au travail des dirigeantes et la nécessité de s'intéresser à cette problématique. En effet, on peut s'interroger sur l'impact d'un tel niveau de *burnout* sur la prise de décision de ces dirigeantes, sur leur management au quotidien et sur leurs équipes. Le lien positif entre conflit travail-famille et épuisement professionnel confirme les résultats d'études antérieures (Shelton, 2006 ; Jennings et al., 2007 ; Parasuraman et al., 1996). De même le lien négatif entre satisfaction au travail et épuisement émotionnel vérifie ce que l'on trouve dans la littérature, à savoir le fait que la satisfaction au travail est une composante du bien-être au travail (Bruchon-Schweitzer & Boujut, 2014). Par contre, le lien positif entre nombre d'heures travaillées et satisfaction au travail est plus inattendu, remettant en question le lien négatif souvent fait entre ces deux variables. Ainsi, pour les dirigeantes de notre étude, plus elles s'investissent en temps dans leur travail, et plus leur satisfaction professionnelle est élevée à condition que les relations sociales qu'elles développent sur leur lieu de travail soient satisfaisantes. Cette approche systémique nous semble tout à fait intéressante dans la mesure où elle rejoint celle de l'ANI du 19 juin 2013 sur la Qualité de Vie au Travail et de l'Égalité Professionnelle. En revanche, contrairement aux études antérieures (Nikina et al., 2012 ; Heilbrunn et al., 2011 ; Rehman et al., 2012), le soutien du conjoint pourtant présenté comme un élément-clé pour les femmes dirigeantes n'apparaît pas comme un facteur déterminant pour notre échantillon.

Ces résultats nous amènent à nous questionner sur le sens que ces dirigeantes donnent à leur travail et à un tel engagement, de même que sur l'importance des relations sociales qu'elles développent sur leur lieu de travail qui apparaissent comme des ressources. Des études complémentaires auprès d'un échantillon significativement plus important pourraient peut-être aider à comprendre ces liens et à mettre en place de nouvelles stratégies de développement de ressources pour accroître la satisfaction professionnelle et faire face à l'épuisement émotionnel. Il serait également intéressant de réaliser ce type d'étude auprès de top managers ou de cadres supérieurs bénéficiant de latitude organisationnelle dans de grandes structures ou grandes administrations afin de voir si on retrouve des résultats similaires, ce qui pourrait renouveler la vision et l'approche de l'épuisement professionnel auprès de ces populations.

### 7.1. Limites de l'étude et recherches futures

Du fait du nombre de retours limités dans cette étude-pilote, il conviendrait d'étendre les résultats à un échantillon plus large et représentatif des femmes dirigeantes en France. Il faudrait également dans des études futures proposer plusieurs modalités d'enquête pour éviter les avantages/désavantages de chacune des méthodologies d'enquête : questionnaire en ligne avec relance, entretiens approfondis, étude longitudinale. Ne pas avoir accès aux motivations qui ont poussé les dirigeantes à prendre de leur temps pour nous répondre est une limite potentielle. Il aurait en effet été intéressant de connaître leur degré d'intérêt pour cette thématique. On peut ainsi penser que celles qui nous ont répondu peuvent se trouver, ou ont pu se trouver, confrontées à ces difficultés dans leur vie professionnelle, faussant ainsi la représentativité des réponses.

## CONCLUSION

Les résultats obtenus dans la présente étude nous amènent à nous interroger sur le sens que les femmes dirigeantes donnent à leur travail, à leur engagement professionnel, ainsi qu'à la qualité des relations sociales qu'elles y développent. Le manque d'études sur les dirigeants en général, et sur les dirigeantes en particulier, nous semble dommage et multiplier les études sur ces populations pourrait peut-être aider à comprendre ces liens et mettre en place de nouvelles stratégies de développement de ressources pour accroître la satisfaction professionnelle et faire face à l'épuisement émotionnel des dirigeants. Ces derniers définissant les politiques RH et de management au sein de leur entreprise, leur bien-être au travail peut être envisagé comme un facteur stratégique pour la performance de cette dernière. Une meilleure compréhension de ce sujet pourrait également permettre de proposer une approche plus large de la santé au travail en l'élargissant à différentes catégories professionnelles et à différents secteurs d'activités.

## Bibliographie

- Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013**, *Vers une Politique d'Amélioration de la Qualité de Vie au Travail et de l'Égalité Professionnelle*. Anact.fr
- Ariane Compétences et Management et TNS Sofres (2012)**, « Profil du dirigeant de PME, rapport d'étude », in <http://www.ariane-c-m.org/images/stories/pdf/Enquete-TNS-SOFRES-2012.pdf>
- Ben Tahar, Y. et Torres, O. (2013)**, « Une étude exploratoire du burnout des dirigeants de PME », in *Les Cahiers des RPS*, n° 21, p. 25-28.
- Boboc, A., Bouchareb, K., Deruelle, V. et Metzger, J. L. (2014)**, « Le coworking : un dispositif pour sortir de l'isolement ? » in *SociologieS*, février.
- Bruchon-Schweitzer, M. et Boujut, E. (2014)**, *Psychologie de la santé : concepts, méthodes et modèles*, Dunod, 544 p.
- Buttner, E. H. (1992)**, « Entrepreneurial Stress: is it Hazardous to your Health? », in *Journal of Managerial Issues*, vol. 4, n° 2, p. 223-240.
- Cooper, A. C. et Artz, K. W. (1995)**, « Determinants of Satisfaction for Entrepreneurs », in *Journal of Business Venturing*, vol. 10, n° 6, p. 439-457.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Jonge, J., Janssen, P.P.M. et Schaufeli, W.B. (2001)**, « Burnout and Engagement at Work as a Function of Demands and Control », in *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, vol. 27, n° 4, p. 279-286.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. et Griffin, S. (1985)**, « The Satisfaction with Life Scale », in *Journal of Personality Assessment*, n° 49, p. 71-75.
- Direction Générale de la Cohésion Sociale (2011)**, *Chiffres clés 2011 l'égalité entre les femmes et les hommes*, Dicom, 121 p.
- Ekinsmyth, C. (2014)**, « Mothers Business, Work/Life and the Politics of *Mumpreneurship* », in *Gender, Place & Culture*, vol. 21, n° 10, p. 1230-1248.

- Gumpert, D. E. et Boyd, D. P. (1984)**, « The loneliness of the small-business owner », in *Harvard Business Review*, vol. 62, n° 6, p. 18-24.
- Heilbrunn, S. et Davidovitch, L. (2011)**, « Juggling Family and Business Work-Family Conflict of Women Entrepreneurs in Israel », in *Journal of Entrepreneurship*, vol. 20, n° 1, p. 127-141.
- Inserm (2011)**, *Stress au travail et santé – Situation chez les indépendants*, Editions Inserm, 483 p.
- Jennings, J. E. et McDougald, M. S. (2007)**, « Work-family Interface Experiences and Coping Strategies: Implications for Entrepreneurship Research and Practice », in *Academy of Management Review*, vol. 32, n° 3, p. 747-760.
- Karasek, R.A. et Theorell, T. (1990)**, *Healthy Work : Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, Basic Books, 373 p.
- Lebègue, T. (2012)**, « L'entrepreneuriat des femmes : proposition d'une nouvelle approche pour définir la réussite », in *Actes du 11<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, CIFEPM.
- Loi du 4 Août 2014** pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes. Légifrance.
- Maslach, C. et Jackson, S.E. (1986)**, *Maslach Burnout Inventory manual (2<sup>nd</sup> ed.)*, Consulting Psychologists Press, 34 p.
- Morin, T. et Pénicaud E. (2015)**, « Indépendants et dirigeants salariés d'entreprise : un tiers de femmes », in *INSEE Premières*, n° 1563, p. 1-4.
- Medina, J. M., De la Garza, I. et Cheín, N. (2013)**, « The Impact of Stress and the Working Environment on Job Satisfaction and Decision-Making among Women Entrepreneurs in Mexico », in *International Journal of Business and Social Research*, vol. 3, n° 3, p. 164-173.
- Nefemeyer, R. G., Boles, J. S. et McMurrian, R. (1996)**, « Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales », in *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, n° 4, p. 400-410.
- Nikina, A., Le Loarne, S. et Shelton, L. M. (2013)**, « Le rôle de la relation de couple et du soutien du conjoint dans l'entrepreneuriat féminin », in *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 11, n° 4, p. 37-60.
- Parasuraman, S., Purohit, Y. S., Godshalk, V. M. et Beutell, N. J. (1996)**, « Work and Family Variables, Entrepreneurial Career Success, and Psychological Well-Being », in *Journal of Vocational Behavior*, vol. 48, n° 3, p. 275-300.
- Rehman, S. et Azam Roomi, M. (2012)**, « Gender and Work-Life Balance: a Phenomenological Study of Women Entrepreneurs in Pakistan », in *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 19, n° 2, p. 209-228.
- Shelton, L. M. (2006)**, « Female Entrepreneurs, Work-Family Conflict, and Venture Performance : New Insights into the Work-Family Interface », in *Journal of Small Business Management*, vol. 44, n°2, p. 285-297.
- Torres, O. (2011)**, « The silent and shameful suffering of bosses: layoffs in SME », in *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 13, n° 2, p. 181-192.
- Wright, S.L., Burt, C.D.B. et Strongman, K.T. (2006)**, « Loneliness in the Workplace : Construct Definition and Scale Development », in *New Zealand Journal of Psychology*, vol. 35, n°2, p. 59-68.

# LES CLUSTERS ÉGALITÉ :

une démarche innovante en faveur de l'égalité professionnelle  
et de la QVT

**Élisabeth Dewanckel**

e.dewanckel@anact.fr

**Hélène Plassoux**

h.plassoux@anact.fr

Aract Bretagne

L'Aract Bretagne a expérimenté en 2014 un dispositif d'accompagnement collectif innovant appelé « Cluster Égalité » au bénéfice de vingt et une entreprises : innovant par l'ingénierie proposée aux entreprises et par les parties prenantes mobilisées au sein de chacune d'entre elles ; innovant également par le nombre d'entreprises, leur secteur d'activité, leur situation en termes de mixité de leur effectif, accompagnées pour la première fois dans le champ de l'égalité professionnelle et de la qualité de vie au travail. Nous proposons un retour d'expérience des Clusters Égalité en traitant plus particulièrement, au travers du cas de deux entreprises accompagnées, deux problématiques : comment la mise en place d'un espace de discussion permet de construire un diagnostic partagé et d'identifier des pistes d'action sources d'égalité professionnelle et d'efficacité collective ? Comment l'approche organisationnelle de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, proposée par les Clusters Égalité, permet aux entreprises de se saisir, de manière intégrée et évidente, de champs d'action en faveur de l'égalité professionnelle et de la qualité de vie au travail des salarié-e-s ?

## — 1. L'EXPÉRIMENTATION D'UNE DÉMARCHE EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ET DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Le Cluster Égalité peut s'apparenter à une expérimentation, dans un territoire et pour un groupe d'entreprises, de la mise en œuvre des principes et propositions de l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013 « Vers une politique de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle ». Ainsi, la création d'espaces de discussion, tel que proposé par l'ANI, permet de nourrir une dynamique de travail collective, participative et concertée pour agir en faveur de l'égalité professionnelle. L'approche organisationnelle de l'égalité professionnelle développée dans le Cluster égalité (voir encadré) rend opérationnelle la proposition de l'ANI d'une approche systémique de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle, en prenant en compte les enjeux et leviers d'actions du côté du travail et de son organisation.

### MOTS-CLÉS

égalité professionnelle,  
qualité de vie au travail,  
cluster, expérimentation,  
espace de discussion,  
situation comparée.

### Le cluster Égalité, une démarche participative et concertée pour accompagner les PME

L'ingénierie du « Cluster Égalité » a été conçue et expérimentée par l'Aract Bretagne entre décembre 2013 et juin 2014 dans le cadre du programme « Territoires d'Excellence égalité professionnelle entre les femmes et les hommes » du ministère des Droits des femmes. Cette formation-action est destinée aux entreprises de moins de 300 salarié-e-s qui souhaitent agir en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. La dynamique du projet implique, pour chaque entreprise, un binôme, constitué de représentants des salarié-e-s et de l'employeur, qui participe à des temps collectifs inter-entreprises et un groupe de travail interne. Les Clusters Égalité ont bénéficié à 21 entreprises d'une taille moyenne de 135 salarié-e-s : 8 entreprises dans le Finistère, 7 dans les Côtes-d'Armor et 6 en Ille-et-Vilaine. Les groupes de travail des Clusters Égalité, constitués de salarié-e-s représentant la diversité des activités de travail, permettent aux entreprises participantes d'expérimenter un espace de discussion dont la finalité est de proposer des actions pour réduire les inégalités de situations de travail entre les femmes et les hommes. Au total, 82 personnes ont participé à un groupe de travail (42 femmes et 33 hommes) et ont discuté des conditions de vie, des conditions d'emploi et des conditions de réalisation du travail des femmes et des hommes dans leur entreprise.

#### Les étapes de la formation-action « Cluster Égalité »



La méthode proposée<sup>1</sup> aux entreprises des Clusters Égalité s'appuie sur l'approche organisationnelle de l'égalité professionnelle développée par le réseau Anact-Aract dans les PME (Chappert, F. et al 2014). Elle consiste à produire des indicateurs sexués grâce à un applicatif sous Excel spécifique<sup>2</sup> puis d'interroger ces indicateurs, par le binôme et le groupe de travail, autour de quatre axes d'analyse, afin d'identifier les causes structurelles des inégalités qui trouvent leurs origines dans le travail et son organisation : division sexuée des emplois et activités, clivages dans les parcours, exposition différenciée aux risques professionnels, contraintes spécifiques dans les temps de travail. Les indicateurs sur la rémunération sont appréhendés en fin de parcours, lorsque les causes d'inégalités ont été mieux identifiées. Après l'étape centrale du diagnostic, des actions concrètes sont recherchées pour réduire les écarts de situations de travail entre les femmes et les hommes. Parallèlement, les enjeux de

l'égalité professionnelle sont identifiés pour chaque partie prenante : les salariés femmes et hommes, la direction, les instances représentatives du personnel (IRP), la gouvernance, les clients et les acteurs du territoire. La mise en perspective des actions avec les enjeux partagés permet enfin d'ordonner les actions. L'ensemble des travaux réalisés par le groupe de travail est restitué à la direction et aux instances représentatives du personnel, en tant que base de travail utile à la négociation d'un accord ou à la préparation d'un plan d'action.

Ainsi, participer à un Cluster Égalité peut s'apprécier comme l'expérience d'une démarche de qualité de vie au travail : la méthode centrée à la fois sur la prise en compte des conditions de réalisation du travail, des caractéristiques de l'effectif et des effets du travail sur la performance et la santé, mobilise un groupe de travail qui s'apparente au groupe de discussion promu par l'ANI. Elle permet également de relier de manière opérationnelle les actions en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et celles en faveur de la qualité de vie au travail de tous les salarié-e-s.

C'est sous cet angle que nous proposons un retour d'expérience réalisé à partir des matériaux collectés dans les groupes des Clusters Égalité, des récits des participants livrés pendant l'accompagnement ou lors des entretiens menés cinq mois après la fin de nos interventions. Les cas de deux entreprises, représentatives de la diversité des profils socio-démographiques, culturels et sectoriels des entreprises participantes, illustrent nos propos : Commerco<sup>3</sup> appartenant au secteur de la grande distribution et Domiserv dont l'activité relève des services à la personne.

## — 2. DISCUTER DU TRAVAIL POUR AGIR EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE : LE CAS DE L'ENTREPRISE COMMERCO

### 2.1 Une dynamique de travail permise par un collectif investi

Commerco est une PME de 68 salarié-e-s : c'est un magasin indépendant d'une enseigne de la grande distribution. L'entreprise n'a pas de plan d'action ou d'accord Égalité professionnelle et souhaite travailler sur ce sujet en vue d'aboutir à la signature d'un accord. Elle mobilise un binôme représentante de la direction et membre du CE-déléguée syndicale ainsi qu'un groupe de travail composé, en plus du binôme, d'un employé commercial et d'un manager de rayon. Le groupe de travail permet aux salarié-e-s de s'exprimer et d'échanger leurs points de vue sur la réalité des situations de travail, dans un espace de discussion bienveillant qui respecte des règles de non-jugement. Qui travaille où ? Qui travaille comment ? Qui est exposé à quoi ? Qui évolue comment ? Autant d'interrogations des membres du groupe formulées à partir de l'analyse des indicateurs sexués. « C'est la première fois qu'on se pose ce genre de questions... on ne connaissait même pas l'âge de nos collègues... », remarque, lors de la première séance, un membre du groupe, manager de rayon. Les participants apprécient de produire collectivement une analyse des données sociales en expliquant les causes structurelles des inégalités dans le travail. Le binôme de Commerco fait le choix de réaliser l'ensemble du diagnostic avec le groupe de travail mixte pour partager des points de vue entre salarié-e-s n'ayant pas les mêmes représentations, ni les mêmes métiers. La responsable administrative, à qui la direction a confié « le dossier Égalité professionnelle », se sent soutenue par sa partenaire du binôme et par le groupe de travail pour réaliser ce projet : « C'est vraiment intéressant, c'est difficile de mobiliser du temps pour ce type de travail et nous n'avons pas l'habitude d'analyser les données sociales, mais on apprend ensemble. Jamais je n'aurais réussi à aboutir à cette analyse toute seule. Je tenais à ce que les travaux soient répartis entre nous ... c'est plus facile de convaincre les dirigeants quand c'est un travail fait à plusieurs », confie cette responsable, lors de la dernière séance collec-

tive. Des participant-e-s de binômes d'autres entreprises soulignent que leur mobilisation conjointe a « changé les modes de relations de travail entre eux et a modifié la connaissance et les représentations sur les fonctions de chacun », avec une « proximité qui motive et mobilise pour aller jusqu'au bout ». L'analyse des accords et plans d'action déposés par les entreprises des Clusters Égalité confirment que les groupes de travail ont été une réelle opportunité pour donner aux participant-e-s « du pouvoir d'agir » sur les leviers de l'égalité professionnelle. Le nombre d'actions et de domaines retenus dans les accords et plans d'action de ces entreprises a été globalement plus important que ce qu'il est habituel de constater pour les accords en Bretagne (voir Junter, A. et Blanchard, S. (2013).

## **2.2 Un espace de discussion pour réaliser un diagnostic solide et être force de propositions**

Le cheminement du groupe de travail de l'entreprise Commerco permet d'illustrer la réflexion et l'action collective permises par cet espace de discussion.

Le groupe de travail analyse les écarts de situation entre les femmes et les hommes en partant des axes de questionnement proposés par le modèle d'analyse du réseau Anact-Aract sur la mixité, les parcours professionnels, les risques professionnels et conditions de travail, le temps de travail.

Il constate tout d'abord une répartition sexuée des emplois et des activités. L'entreprise compte 56 % de femmes et 44 % d'hommes mais les femmes sont très largement majoritaires dans l'emploi de caisse (88 % de femmes) alors qu'elles sont minoritaires dans celui de chef de rayon (38 % de femmes). Pour les activités dans le magasin, les rayons « produits frais » (boucherie, traiteur, poissonnerie) comptent 58 % d'hommes alors que les autres rayons (produits secs, textile...) ont un effectif à parité femmes-hommes. Ces observations incitent le groupe de travail à discuter autour de plusieurs questions : le processus de recrutement freine-t-il la mixité en caisse ? Le faible nombre de femmes dans les filières de formation des métiers de bouche rend-il difficile le recrutement des femmes aux postes rayons frais ? Les conditions de travail et d'emploi ont-elles un impact sur le taux de mixité ? Y-a-t-il des possibilités de parcours différenciées entre les femmes et les hommes ?

Sur l'axe des parcours professionnels, le groupe de travail constate que l'ancienneté des femmes est deux fois plus élevée que celle des hommes : l'ancienneté moyenne dans l'entreprise est de 10 ans mais elle est de 13 ans pour les femmes et de 6 ans pour les hommes. Quelles explications donner à cet écart ? Y a-t-il un lien avec l'histoire de l'entreprise ? Avec les pratiques de gestion des ressources humaines ? De l'avis des collègues employé-e-s et après quelques investigations complémentaires, cette situation est probablement liée au turn-over plus élevé chez les hommes occupant des postes spécialisés (boucher, poissonnier) et en tension sur le marché de l'emploi.

Le groupe de travail constate en effet que les dernières personnes embauchées sont des hommes (10 hommes et 3 femmes recrutés dans l'année) avec un renforcement de la répartition sexuée des emplois. L'indicateur « répartition des embauches selon les contrats » permet également au groupe de travail de repérer que les femmes sont plus souvent embauchées en CDD. Les participants, par leur connaissance du terrain, évoquent un absentéisme plus important sur les postes en caisse occupés essentiellement par des femmes, ce qui accentue le recours aux CDD. Cet absentéisme est, selon eux, dû aux absences pour congés maternité mais également aux conditions d'emploi en temps partiel plus précaires.

Le groupe de travail repère enfin que seulement 47% des heures de formation bénéficient à des femmes alors qu'elles sont 56% dans l'effectif. Les échanges sur les indicateurs de parcours professionnels confirment l'hypothèse de l'existence d'un « plancher collant » évoquée lors de l'analyse des

indicateurs de l'axe mixité. Malgré une ancienneté deux fois plus élevée, les femmes restent dans les niveaux de qualification les plus bas.

Concernant l'axe conditions de travail, le groupe de travail collecte, avec l'accord de la direction, des indicateurs complémentaires sur l'absentéisme. Il en réalise l'analyse suivante :

- L'absentéisme est important pour les postes en caisse, considérés comme plus difficiles et occupés majoritairement par des femmes.
- Il y a une exposition différenciée des femmes et des hommes aux risques professionnels du fait de la répartition sexuée des activités.
- Des horaires tournants, qui changent chaque semaine, rendent difficile l'articulation des temps de vie pour les salariées en caisse.

Une fois partagé le diagnostic de situation comparée entre les femmes et les hommes, l'Aract Bretagne anime une séance de travail consacrée à la production, par le groupe de travail, de propositions d'actions. Ce temps de travail et les modalités d'animation sont tout autant surprenants pour les participants que productifs puisque le groupe de travail participe, pour la première fois, à une séance de créativité visant à favoriser l'émergence d'idées d'actions nouvelles. Onze actions sont proposées touchant à six domaines : classification, conditions de travail, formation, embauche, qualification et rémunération. Quelques exemples de propositions :

- Actions de formation pour développer la polyvalence des hôtesses de caisse et accéder aux activités en rayon permettant ainsi d'envisager un allongement du temps de travail et des parcours professionnels.
- Réalisation d'un diagnostic sur l'organisation du temps de travail avec pour objectif la réduction de l'absentéisme et la mise en place du nouveau cadre réglementaire du temps partiel.
- Acquisition d'une plateforme individuelle roulante pour réduire le port de charges.
- Mise en place d'une prime d'ancienneté qui profiterait aux femmes qui ont plus d'ancienneté et participerait à la fidélisation des hommes.

Toutes les propositions ont ensuite été priorisées. La direction et la déléguée syndicale ont utilisé les travaux pour la négociation et la signature de l'accord Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

### — 3. LE CLUSTER ÉGALITÉ POUR UN ÉGAL ACCÈS À LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL POUR TOUS LES SALARIÉ-E-S : LE CAS DE L'ENTREPRISE DOMISERV

L'inscription volontaire de onze entreprises du secteur médico-social et sanitaire (entreprises de service à la personne, établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes, services sociaux à la population...) soit plus de la moitié des entreprises participantes aux Clusters Égalité, a constitué un défi inédit : les travaux des consultants et des chercheurs sur l'égalité professionnelle, dans les entreprises dont l'effectif est composé essentiellement de femmes, sont rares. Le sujet, lorsqu'il est abordé, l'est essentiellement sur la recherche éperdue d'une plus grande mixité des effectifs dont on fait le pari qu'elle contribuerait, à long terme, à plus d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Domiserv est une association d'aide à domicile qui propose des services d'aide aux personnes âgées et au maintien de leur autonomie ainsi que de soins infirmiers à domicile. L'entreprise compte 113

salarié-e-s avec une très faible mixité de l'effectif composé à 97% de femmes et 3% d'hommes. En participant au Cluster Égalité, elle souhaite répondre, de manière opérationnelle, à deux questions :

- comment identifier des écarts de situation dans l'effectif alors qu'il compte 110 femmes et 3 hommes ; autrement dit, quelle signification apportée à la comparaison entre la situation d'un grand nombre de femmes et celle de quelques hommes présents sur quelques emplois ?
- comment agir en faveur de l'égalité professionnelle alors que les moyens d'action sont limités du fait, notamment, des contraintes financières qui pèsent sur les emplois de l'aide à domicile ?<sup>4</sup>

### 3.1 Une analyse « toute en finesse » des caractéristiques spécifiques de l'effectif

Partant des indicateurs sociaux de l'entreprise, le diagnostic réalisé par le groupe de travail permet de partager des constats sur les conditions d'emploi, les qualifications et parcours professionnels, les conditions de travail, le temps de travail et la rémunération. Il identifie ainsi des écarts de situation au sein de l'effectif, notamment entre métiers et selon les âges et anciennetés des salarié-e-s, tout en repérant également des problématiques communes à l'ensemble de l'effectif.

Le groupe de travail échange tout d'abord sur les fonctions occupées par les trois hommes présents dans l'entreprise à savoir l'infirmier, l'aide-soignant et l'agent d'entretien, pour identifier des éléments explicatifs ou des difficultés pouvant expliquer ce faible nombre : peu d'hommes dans les filières de formation et donc dans les stages en entreprise qui constituent un vivier de recrutement ; des remarques désobligeantes d'usagers évoquées par l'infirmier, membre du groupe de travail, voire le refus de soins de la part de certain-e-s bénéficiaires lorsqu'ils sont réalisés par un homme ; enfin, l'échec du recrutement d'un jeune aide à domicile qui, malgré un processus d'intégration semblant réussi, a finalement préféré prendre un emploi dans un supermarché qui lui laissait entrevoir une formation et un parcours plus qualifiant. Ces difficultés font débat : peut-on « imposer » aux bénéficiaires, comme cela se fait par exemple à l'hôpital, que les soins soient réalisés indifféremment par un professionnel femme ou homme ? Comment faire accepter, par exemple, à une femme âgée que sa toilette soit réalisée par un jeune homme ou à un homme âgé d'être rasé par une jeune femme ?... Autant de gestes professionnels qui touchent à l'intimité de la personne.

Le groupe de travail constate également que 25 % de l'effectif a plus de 50 ans et échange sur l'importance de prendre en compte les facteurs d'usure professionnelle et l'amélioration des conditions de travail pour tous les salarié-e-s. Il propose que ces sujets soient prioritairement traités dans le cadre du CHSCT qui vient d'être mis en place. L'analyse des indicateurs de formation permet d'échanger sur les moyens disponibles : le budget formation dépend de la fédération départementale à laquelle Domiserv adhère et n'est donc pas très accessible. Les participants évoquent des modalités complémentaires pour développer les compétences : démultiplication en interne de formations dont certaines salariées ont bénéficié par exemple sur l'ergonomie, temps collectifs d'analyse de pratiques pour faire face et tirer de l'expérience de situations de travail difficiles. Enfin, l'analyse des temps de travail permet de mieux identifier les situations des personnes ayant les temps de travail les plus réduits : salariées souhaitant garder plusieurs employeurs, salariées en congé parental, salariées plus âgées souhaitant réduire leur temps de travail avec l'avancée en âge ou bénéficiant déjà d'un régime de retraite. Sont également évoquées les actions déjà réalisées pour compléter des temps de travail ou permettre à des salariées jeunes parents de ne pas travailler le mercredi.

### 3.2 Quand l'égalité professionnelle passe par la qualité de vie au travail des salarié-e-s

À l'issue de la discussion sur les caractéristiques de l'effectif et la réalité du travail, et d'une réflexion sur les enjeux prioritaires de la structure, notamment la prévention des risques d'absentéisme liés à des problèmes de santé ou de conciliation des temps de vie, les propositions d'actions émises par le groupe de travail portent prioritairement sur le domaine des conditions de travail (16 pistes d'action sur 28 au total), sur la formation (5 pistes sur 28), l'articulation des temps (4/28) et l'embauche (3/28). Ces domaines d'action en matière d'égalité professionnelle apparaissent également dans le titre II de l'ANI du 19 juin 2013. Si l'intérêt d'agir sur la mixité de l'effectif est évoqué, notamment « pour faire évoluer les représentations et le regard porté par les professionnels et les bénéficiaires sur la présence d'hommes dans les métiers », les actions relevant de l'amélioration des conditions de travail apparaissent prioritaires, au bénéfice des salarié-e-s présent-e-s dans l'effectif.

Le plan d'action de Domiserv retient finalement, dans le domaine des conditions de travail et du recrutement, six actions parmi lesquelles :

- L'amélioration des transmissions ciblées au travers d'une formation du personnel aide-soignant et d'une réflexion sur les moyens utilisés pour faciliter et fiabiliser le passage d'informations.
- La possibilité d'un examen gratuit du véhicule personnel pour prévenir le risque de panne qui pénalise l'activité professionnelle et personnelle.
- L'achat de nouvelles chaussures de travail anti-dérapantes pour prévenir les risques de chute.
- La construction de partenariats avec des acteurs de la formation et de l'emploi permettant de diversifier les candidatures.

Le conseil d'administration de l'association, en validant le projet de plan d'action « rappelle les contraintes budgétaires et se montre sensible à l'engagement des salarié-e-s dans ce projet et à l'opérationnalité des actions ». D'autres propositions d'actions ne sont pas retenues dans le cadre du plan d'action égalité professionnelle, mais elles sont finalement mises en œuvre à l'initiative du comité d'entreprise : il s'agit, par exemple, de la proposition de bénéficier de séances d'ostéopathie dans une école régionale, sans coût financier pour les salarié-e-s. Enfin, les réflexions partagées sur les risques professionnels physiques, chimiques, psychosociaux, routiers et liés aux temps de travail, sont reprises dans le cadre des travaux du CHSCT qui vient d'être constitué. Autant d'actions qui participeront à l'amélioration de la qualité de vie au travail et à l'égalité professionnelle, en bénéficiant à des femmes majoritaires dans les métiers de l'aide à domicile et qui, structurellement, subissent des conditions d'emploi et de travail peu favorables.

## CONCLUSION

Le retour d'expérience réalisé par l'Aract Bretagne sur les Clusters Égalité permet d'identifier quatre conditions de réussite à la mise en œuvre d'actions en matière d'égalité professionnelle et de qualité de vie au travail dans les PME. Tout d'abord, l'engagement de la direction est un préalable indispensable pour conduire le projet et prévoir des moyens humains et financiers nécessaires à la réalisation et au suivi des actions dans la durée. Ensuite, la mobilisation d'un binôme et d'un groupe de travail, légitimes dans leur expérience du travail et dans leur pouvoir de proposition, permet à la direction et aux instances représentatives du personnel, au travers de restitutions régulières des travaux, de consolider la préparation d'un accord ou d'un plan d'action. Troisième facteur essentiel : la stabilité

organisationnelle pendant le projet assure une continuité des interlocuteurs jusqu'à la signature de l'accord ou la mise en œuvre du plan. Enfin, une approche volontairement intégrée de l'égalité professionnelle et de la qualité de vie au travail dans l'analyse et les domaines d'action est particulièrement efficace dans les entreprises à faible mixité.

Ce retour d'expérience révèle également la puissance de méthodes développées par le réseau Anact-Aract pour que l'égalité professionnelle ne soit pas un champ oublié de la qualité de vie au travail : la prise en compte des caractéristiques socio-démographiques et de santé de l'effectif permet d'amorcer une démarche sur la Qualité de Vie au Travail. L'analyse d'indicateurs pour comparer la situation des femmes et des hommes au travail est assez habituelle lorsque l'on traite de l'égalité professionnelle. Elle l'est moins pour une démarche sur la qualité de vie au travail alors même que « la notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salarié-e-s mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l'entreprise » (ANI du 19 juin 2013). L'approche organisationnelle de l'égalité professionnelle permet ensuite d'identifier des facteurs explicatifs des écarts de situation entre les femmes et les hommes dans le travail, et de repérer leurs effets du point de vue de la santé des salarié-e-s et de la performance de l'entreprise. Enfin, un espace de discussion dédié à l'égalité professionnelle et à la qualité de vie au travail est un moyen approprié pour partager et objectiver des constats, puis proposer des pistes d'actions innovantes. Celles-ci, loin de se limiter aux enjeux de mixité ou de conciliation des temps de vie, portent avant tout sur le travail, son contenu et ses conditions de réalisation, des leviers essentiels pour réduire les écarts de situation entre les femmes et les hommes et améliorer la qualité de vie au travail de tous les salarié-e-s.

- 
- <sup>1</sup> Un Cluster Égalité est un Cluster social dédié à l'égalité professionnelle. Le premier format de cluster social expérimenté par le réseau Anact-Aract, intitulé TEMPO (Travail Emploi Population), portait sur les questions de la prévention de la pénibilité, de l'égalité professionnelle et de la gestion des âges. Les clusters sociaux regroupent plusieurs entreprises d'un même territoire. Chaque entreprise participante est représentée par un binôme Direction – représentant du personnel. Ses participants entretiennent un système relationnel qui permet d'optimiser les résultats recherchés dans un cadre social déterminé.
  - <sup>2</sup> Le film court « Les Clusters Égalité », consultable sur le site [www.bretagne.aract.fr](http://www.bretagne.aract.fr) présente les étapes et les méthodes de travail de cette action.
  - <sup>3</sup> Appelé « Diagnostic Égalité », applicatif développé par le réseau Anact-Aract téléchargeable sur le site [www.ega-pro.femmes.gouv.fr](http://www.ega-pro.femmes.gouv.fr)
  - <sup>4</sup> Le nom des entreprises a été modifié pour des raisons de confidentialité
  - <sup>5</sup> Le 4 pages du CEE « L'aide à domicile : un métier à l'épreuve des contraintes financières », août 2015, numéro 123 rejoint l'interrogation portée par l'entreprise.
- 

## Bibliographie

**Chappert, F. Messing, K. Peltier, E. Riel, J. (2014)**, « Conditions de travail et parcours dans l'entreprise, vers une transformation qui intègre l'ergonomie et le genre ? » in *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, vol 9, n°2.

**Junter, A. et Blanchard, S. (2013)**, *Promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les entreprises bretonnes*. Rapport du Centre Interdisciplinaire d'analyse des processus Humains et sociaux, réalisé pour la DIRECCTE, Pôle Travail.

**L'aide à domicile : un métier à l'épreuve des contraintes financières**. In *Connaissance de l'emploi*. Le 4 pages du CEE, août 2015, numéro 123.

**Site internet de l'Anact** : <http://www.anact.fr/themes/egalite-professionnelle>

**Site internet de l'Anact** <http://www.anact.fr/conduire-une-demarche-qualite-de-vie-au-travail-un-ani-pour-innover-le-nouveau-dossier-de-lanact>

**Site internet de l'Aract Bretagne**, film court sur les clusters égalité : [http://bretagne.aract.fr/DETAIL/SWAM\\_5\\_PORTAIL/VIDEO?p\\_thingIdToShow=38355643](http://bretagne.aract.fr/DETAIL/SWAM_5_PORTAIL/VIDEO?p_thingIdToShow=38355643)

# « TIERS LIEUX »

un modèle pour la QVT

## Olivier Cléach

Sociologue  
socioethique@free.fr

## Valérie Deruelle

Orange Labs  
valerie.deruelle@orange.com

## Jean-Luc Metzger

Orange Labs, chercheur associé  
au centre Pierre Naville  
jeanluc.metzger@orange.com

Depuis deux ans, malgré la mise en place de l'Accord National Interprofessionnel (ANI) / Qualité de Vie au Travail (QVT), nous constatons qu'un certain nombre d'entreprises (notamment du CAC 40) peinent à transformer leur organisation du travail dans le sens d'une authentique attention portée aux travailleurs et à leur santé (Aballéa et Mias, 2014). Parallèlement, la création et la multiplication de « tiers lieux » (espaces de *coworking*, *Fab Labs*, *hackerspaces*, etc.), peuvent apparaître comme de nouvelles formes d'organisation du travail susceptibles de recueillir l'adhésion, non seulement de certains employeurs, mais aussi d'une partie des salariés et de leurs représentants. L'objectif de cet article consiste à interroger les conditions d'émergence de ces nouvelles modalités d'organisation du travail, non par une enquête empirique exhaustive (ces dispositifs sont encore trop récents pour en tirer un bilan), mais en identifiant, à partir d'une étude exploratoire portant sur trois « tiers lieux », les logiques qui président à leur développement et en soulignant certains risques dont elles sont porteuses.

### — 1. DE LA QVT À « L'ENTREPRISE DU FUTUR »

Les discours accompagnant l'ouverture des structures appelées tiers lieux (*coworking*, *fablab*, *hackerspaces*, etc.) font souvent référence, non seulement à l'autonomie accrue de ceux qui y participent — généralement des autoentrepreneurs, des travailleurs indépendants ou des cadres supérieurs bénéficiant d'une grande autonomie — mais aussi à un fonctionnement horizontal, à une volonté revendiquée de « travailler autrement<sup>1</sup> », aux apprentissages mutuels, à l'échange de compétences et à la coopération épanouissante entre « coworkers » ou « makers », grâce, notamment, à une convivialité de tous les instants, dans des espaces sans cloison. Ces éléments présentent de nombreux points communs avec les principes de la QVT : l'importance accordée aux capacités d'auto-organisation des salariés pour trouver des solutions efficaces, faire un travail qui a du sens, sur lequel on peut agir et qui est en adéquation avec ses valeurs, bénéficier d'une certaine autonomie et d'une liberté d'action, faire une place plus grande à l'informalité, offrir des possibilités de concilier vie privée et vie professionnelle, faire appel à l'esprit de responsabilité des travailleurs, leur faire confiance, pouvoir donner

#### MOTS-CLÉS

tiers lieux, espace professionnel, futur, autoentrepreneurs, organisation, externalisation.

son point de vue sur l'évolution de l'organisation, etc. Aussi, n'est-il pas étonnant que certains groupes mondiaux affichent leur volonté d'introduire en interne des modes d'organisation dérivés de l'image « enchantée » de ces tiers lieux. C'est qu'indépendamment du souci pour la QVT de leurs salariés, les dirigeants de ces grandes entreprises adhèrent, dans leur majorité, à une vision de « l'entreprise du futur », dont la survie et la performance dépendraient de sa capacité à demeurer dans une dynamique d'innovation, d'adaptation permanentes, en gérant des salariés devenus « intrapreneurs »<sup>2</sup>. La qualité de vie dans cette « entreprise du futur » s'intégrerait alors dans un modèle d'organisation du travail s'inspirant des principes de fonctionnement des tiers lieux et dans un statut d'emploi dérivé de l'(auto-) entrepreneuriat.

Cependant, cette vision managériale entre en contradiction avec les résultats d'études récentes qui, non seulement dénoncent les méfaits des *open spaces* (Benedetto-Meyer, Metzger, 2014), mais aussi mettent en avant l'importance des risques psychosociaux chez les travailleurs indépendants (INSERM, 2011). On a pu, par ailleurs, montrer que le travail dans les tiers lieux ne pouvait constituer un moyen de sortir durablement de l'isolement professionnel qu'à condition que les usagers de ces espaces possèdent des dispositions et des savoirs proches de ceux des *hackers* (Deruelle et Metzger, 2015). Et de plus, que seul un sous-ensemble, restreint et éphémère, des espaces de *coworking* favorisait la convivialité et l'entraide (Boboc et coll., 2014).

Dès lors, le modèle des tiers lieux ne serait-il pas tout simplement idéalisé et instrumentalisé pour justifier le renouvellement des cadres institutionnels considérés par une partie des employeurs comme inefficaces, voire contre-productifs ? C'est pourquoi il est si important de mieux connaître le fonctionnement réel de ces « nouvelles » formes d'organisation et d'apprécier jusqu'à quel point elles permettent d'améliorer la QVT des individus s'y croisant.

Dans ce sens, nous allons : 2) préciser la notion de QVT ; 3) décrire le modèle théorique d'organisation du travail des tiers lieux tel qu'énoncé dans les discours de leurs promoteurs ; 4) rappeler en quoi, dans la pratique, le travail des indépendants peut présenter des ressources, mais aussi des risques pour la santé des individus ; enfin 5) examiner à quelles conditions le fait de travailler dans des organisations inspirées du fonctionnement réel des tiers lieux pourrait constituer un « processus transitionnel », préfigurant des modes de fonctionnement d'une entreprise soucieuse de la QVT de ses membres.

## — 2. LA QVT OU L'ARDENTE OBLIGATION DE NÉGOCIER

Pour désigner la pénibilité du travail et traiter les questions de santé associées, différentes appellations ont été successivement utilisées (Lhuillier, 2010). L'expression QVT a été introduite récemment, en partie pour répondre aux critiques faites vis-à-vis de l'utilisation de la notion de « risques psychosociaux » (RPS). Certains auteurs ont en effet souligné que cette dernière favorisait, le plus souvent, le recours à des « mesures » d'exposition sur le modèle des risques physico-chimiques, démarche inadaptée au champ psychosocial par exemple. Dans ce sens, V. de Gaulejac pointe que « la question des risques psychosociaux s'est réduite à un débat sur les méthodes d'observation et la traduction du problème en indicateurs mesurables » (Gaulejac, 2010 : p. 10). Par ailleurs, l'utilisation de cette notion peut contribuer à la détection, par les employeurs, de salariés « fragiles », susceptibles d'être qualifiés d'« inadaptés » (Clot, 2010).

Dans ce contexte et face aux sollicitations des différents acteurs sociaux, l'Anact a préconisé l'usage de la notion de QVT afin de renouveler la négociation sur le travail, en favorisant « l'articulation entre performance sociale et économique » (Levet, 2013). Le concept de QVT a dès lors été travaillé avec

les partenaires sociaux et a abouti à la rédaction de l'ANI du 19 juin 2013 qui précise que cette approche a pour :

*« Objectif de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise. Elle fait valoir que la perception qu'ont les salariés de la qualité de vie au travail dépend de leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de leur travail. Elle met en avant le rôle des salariés et de leurs représentants en tant qu'acteurs de la construction des solutions proposées, notamment organisationnelles, aux côtés des directions, de l'encadrement et des experts. En cela, c'est un objet à part entière des relations sociales dans l'entreprise ».*

Cet accord, signé par trois organisations syndicales (CFDT, CFE/CGC, CFTC) pour une durée de trois ans, stipule, entre autres, que « l'organisation du travail est de la seule responsabilité de l'employeur », tout en prévoyant des expérimentations destinées à permettre l'expression directe des salariés.

Rappelons que la notion de QVT n'est pas un concept récent. Elle est apparue dans les années 50 et faisait originellement référence à l'approche sociotechnique des organisations, selon laquelle on ne pouvait améliorer les relations humaines dans une entreprise sans simultanément changer l'organisation du travail.

À partir des années 80, la notion de QVT a été utilisée, dans un sens réducteur, pour gérer individuellement les salariés, en se limitant aux dimensions organisationnelles du seul poste de travail et en mobilisant des catégories de psychologie comportementale. S'inscrivant dans une pensée positive<sup>3</sup>, ce dispositif de gestion est généralement employé par les services des ressources humaines. Il permet également de penser les questions de santé au travail au prisme de la normalisation, de la certification (par exemple, HAS, 2010).

Si cette expression est (ré) introduite de nos jours, c'est d'abord pour affirmer une volonté de favoriser la négociation entre partenaires sociaux, après la période de crise (des suicides) des années 2000, et pour aller au-delà de mesures quantitatives associées aux RPS qui ont conduit à une sorte de neutralisation de la conflictualité dans les organisations (Guist-Despariries et Guist-Ollivier, 2010). Toutefois, dans le contexte contemporain d'exacerbation des contradictions entre capital et travail, on peut se demander si la référence à la QVT peut faire émerger d'authentiques compromis qui résulteraient de la vision d'un avenir commun, vision collective et partagée par les partenaires sociaux (Levet, 2013) ?

Dans ce contexte, les tiers lieux peuvent-ils constituer des espaces propices à la négociation et à la QVT ?

### — 3. TIERS LIEUX : UNE RÉALITÉ D'EMBLÉE BROUILLÉE

Dérivée de la formule *third place* du sociologue américain Ray Oldenburg (1989), l'expression « tiers lieu » désigne les différentes sortes de lieux « tiers », intermédiaires entre le domicile et le travail où des rencontres et des échanges improbables (selon le principe de la *sérendipité*) peuvent se produire entre individus, salariés, citoyens, entrepreneurs... L'image avantageuse qu'en donnent leurs promoteurs est plutôt celle du consensus (Lallement, 2015) que celle de la négociation du travail, laquelle nécessite la recherche d'un accord sur des intérêts matériels ou des enjeux quantifiables, entre deux ou plusieurs parties aux positions opposées, dans un temps limité. La recherche d'accord dans un tiers lieu concerne plutôt la définition de règles de partage d'un même espace de vie, sans confrontation entre des intérêts incompatibles. Au-delà de l'avantage commun à partager le prix de location d'un

local transformé en bureau, chaque usager du tiers lieu poursuit, *a priori*, des objectifs et des projets différents, parfois complémentaires, ce qui évite les mises en concurrence et les éventuels conflits. Et si une possible concurrence apparaissait, le nouvel arrivant, concurrent potentiel, pourrait se voir refuser l'accès au lieu (droit de veto), comme le stipule le règlement intérieur de certaines structures étudiées. Plus généralement, les tiers lieux sont souvent présentés comme des espaces « neutralisés<sup>4</sup> », réunissant des individus d'un même « territoire » dans un environnement protégé de tout conflit et dénué de toute contradiction. De plus, il ressort de nos entretiens et de nos observations que la convivialité, même fabriquée et entretenue par des animateurs, y tient une place importante (apéro ou repas partagés, par exemple). Les liens entre les membres reposent également sur le partage d'un certain nombre de valeurs, d'engagements, d'affinités électives : respect de l'individu et de l'environnement, volonté de travailler autrement, de faire soi-même (Delprat 2013), goût pour l'expérimentation et le bricolage, autre rapport au travail fondé sur la volonté guidée par la passion de faire un travail jugé « socialement utile »<sup>5</sup>.

#### L'observation de situations

En 2014, nous avons conduit une étude exploratoire portant sur trois tiers lieux : un espace de *coworking* d'une centaine de places en Ile-de-France, s'inscrivant dans l'économie sociale et l'entrepreneuriat, fréquenté essentiellement par des travailleurs indépendants (autoentrepreneurs) et des salariés de TPE ou de PME ; un *Fab Lab* normand d'une quinzaine de places, affichant une volonté de promouvoir la culture scientifique et technique, de démocratiser l'accès aux technologies, fréquenté par un public divers (entrepreneurs, enseignants, étudiants, retraités, etc.), et mettant à leur disposition un parc de machines-outils semi-professionnelles ; un espace hybride breton, mêlant *coworking* et mise à disposition de machines numériques, situé en milieu périurbain, créé pour promouvoir l'esprit de l'*open source* et fréquenté par des *hackers* et des travailleurs indépendants. Ajoutons que ces trois organisations bénéficient ou ont bénéficié lors de leur création, de financements aussi bien publics (collectivités locales) que privés (grands groupes du secteur numérique).

L'observation empirique de ces tiers lieux et les entretiens menés<sup>6</sup> montrent néanmoins que l'activité qui s'y déploie ne permet pas de réels compromis autour du travail, compromis entendus comme transactions, accords comprenant des concessions mutuelles et impliquant des gains et des pertes pour les protagonistes parties prenantes. En effet, ces tiers lieux sont fréquentés par différentes catégories d'individus, présentant des positions, des statuts variés vis-à-vis de l'emploi : salariés, mais aussi autoentrepreneurs, chômeurs, étudiants, retraités. Si l'on s'intéresse aux seuls travailleurs actifs, leurs profils sont diversifiés, n'ayant pas les mêmes métiers et n'appartenant pas à une même entreprise. Or, négocier, s'engager dans un conflit sur la qualité de l'activité ne peut se faire qu'entre pairs ou qu'entre individus ayant des objectifs communs à atteindre (par exemple, autour de l'évaluation d'un résultat, d'une responsabilité, d'une pénibilité). Les compromis et les éventuels conflits « éthiques<sup>7</sup> » qui s'observent dans les tiers lieux portent davantage sur l'environnement du travail (bruit de voix, difficulté de concentration, etc.) ou encore l'utilisation partagée des outils (notamment numériques) que sur la qualité du travail telle que la définit Michel Lallement (2014).

Les discours promotionnels concernant les tiers lieux contribuent à leur forger une image à la fois favorable à la QVT (dans les entretiens, les références à la convivialité, au plaisir de venir travailler dans ces tiers lieux sont très majoritaires) et susceptible de faire émerger des innovations socio-organisationnelles dans les entreprises. C'est pourquoi plusieurs grands groupes, comme ils

l'ont fait en d'autres temps pour les « organisations apprenantes » (Clot, Gollac, 2014), s'inspirent de l'image idéalisée des tiers lieux pour reproduire en interne ce type de configuration qui permettrait, entre autres, une expression et une implication active de tous les salariés dans la transformation de leurs conditions de travail. Implication directe des salariés pouvant, dans les entreprises dotées de représentants du personnel, se faire en complément, ou en substitution des partenaires sociaux habituels.

En résumé, dans les tiers lieux, s'observe une forme d'organisation du travail « expurgée » de tout ce qui pourrait faire l'objet de conflits ou de controverses, comme si cette part de l'activité n'était pas du travail et ne contribuait pas aussi à la « performance » de l'organisation. Or, c'est lorsque ce débat ne peut plus se faire, lorsque le salarié ne peut plus s'exprimer et agir sur le contenu de son activité, qu'il est réduit à un rôle d'exécutant et qu'apparaît alors un risque d'atteinte à sa santé.

#### — 4. LA FATIGUE DE L'AUTOENTREPRENEUR

Par ailleurs, en dehors des télétravailleurs – salariés de grandes entreprises –, les tiers lieux observés regroupent une majorité d'entrepreneurs (sociaux), d'autoentrepreneurs<sup>9</sup> ou d'indépendants, statuts d'emploi souvent idéalisés, qui sont présentés comme concernant des individus autonomes, engagés et impliqués dans leur travail, caractéristiques présentant des proximités avec les grands principes de la QVT. Il peut être alors tentant d'y voir un modèle enviable, à la fois en termes de statut d'emploi, d'organisation du travail, mais aussi d'effets bénéfiques sur la santé. C'est sans doute une des raisons pour lesquelles certains prospectivistes<sup>9</sup> prévoient que, dans le futur, la plupart des travailleurs auront ce statut d'emploi en lieu et place du salariat : le Conseil national du numérique évoque alors le besoin de reconnaissance d'un statut « d'intermittent du travail » numérique.

Bien qu'à notre connaissance il n'existe pas de chiffres portant spécifiquement sur les populations fréquentant les tiers lieux, nous avons observé, dans notre étude, une importante proportion de travailleurs indépendants et d'autoentrepreneurs. C'est pourquoi il nous semble important de rappeler que différents rapports soulignent les risques pour la santé des activités dites « indépendantes » (INSERM, 2011) ou « entrepreneuriales » (DARES, 2005, 2010). Ainsi, dès 2005, une enquête réalisée par la DARES sur les conditions de travail révélait que 59,3 % des non-salariés subissaient un fort rythme de travail, alors que ce taux atteignait 48,5 % pour l'ensemble de la population active. En 2010, une autre étude de la DARES concernant la santé et l'itinéraire professionnel des actifs (SIP) montrait que 23 % des entrepreneurs éprouvaient des difficultés à concilier leurs vies professionnelle et personnelle. Ce taux atteignait 13,5 % pour l'ensemble de la population (taux qui s'est aujourd'hui aggravé pour l'ensemble des salariés, du fait de la diffusion des usages professionnels du numérique dans la sphère privée).

Il apparaissait également que 56,5 % des non-salariés reconnaissent être très régulièrement soumis à la contrainte de devoir dissimuler leurs émotions au travail, quand cela concerne 42,9 % de l'ensemble de la population. 34,5 % des indépendants travaillaient avec la peur de perdre leur emploi. L'étude révélait en conclusion que les entrepreneurs étaient plus nombreux que les salariés à vivre des contraintes facteurs de RPS. Ils étaient 12 % de plus que l'ensemble de la population active.

C'est ce que confirme Olivier Torrès (2012)<sup>10</sup> en montrant que les entrepreneurs, du fait de leurs activités et contrairement aux représentations sociales qui leur sont attachées, sont soumis à 5 principaux facteurs pathogènes : a) l'exposition au stress ; b) la solitude ; c) la surcharge de travail (des semaines de 65 h en moyenne) ; d) l'incertitude ; e) et la défiance. Ainsi, les autoentrepreneurs ne constituent pas une exception par rapport à d'autres catégories de travailleurs tout aussi exposées aux facteurs

de stress, ce qui relativise l'image enchantée qui en est souvent donnée. Cette analyse converge avec l'expertise collective de l'INSERM sur le stress des travailleurs indépendants (INSERM, 2011). En ce sens, il ressort de nos observations qu'un certain nombre des travailleurs qui côtoient les espaces de *coworking* connaît ou a connu une intégration « marginalisée » ou « fragilisée », en référence à la typologie de S. Paugam<sup>11</sup>. Ainsi une partie des travailleurs fréquentant ces lieux vit un ensemble de situations ambiguës : ils sont à la fois dans la passion de la création, de l'expérimentation (principe de plaisir), mais aussi dans la confrontation à l'obligation, dans un système capitaliste, de pérenniser économiquement leurs activités (principe de réalité).

À cela s'ajoute le fait que les tiers lieux sont aussi fréquentés par des « entrepreneurs par nécessité » (Fayolle et Nakara, 2012), le caractère contraint et l'obligation « d'entreprendre » accentuant les risques d'atteinte à la santé des individus exposés à l'incertitude et à la précarité (Paugam, 2015)<sup>12</sup>. En effet, les facilités fiscales accordées (exemple du régime de l'auto-entrepreneuriat), la crise du modèle de l'État-providence et la persistance du chômage ont conduit ces dernières années de plus en plus de personnes, n'ayant pas particulièrement une motivation entrepreneuriale ou un projet original, à créer leur entreprise, notamment dans le champ de l'économie sociale et solidaire. Le développement des tiers lieux en tant qu'espaces numériques gratuits ou peu onéreux comparés aux loyers proposés par les pépinières d'entreprises, a pu également favoriser cette tendance. Ainsi en France, en 2006, plus de 21 % des entrepreneurs créaient leurs entreprises pour sortir d'une situation de chômage de longue durée. Ces « entrepreneurs par nécessité » sont exposés, de façon exacerbée, aux facteurs pathogènes indiqués plus haut, car ils subissent : des pressions sociales et financières, le manque de confiance en soi, la précarité, l'isolement, le manque de réseau et d'expérience professionnelle (Fayolle, Nakara, 2012). Dès lors, pour ces catégories d'utilisateurs, contraints de fréquenter ces lieux, ces espaces ne constituent pas une « ressource », mais un cadre de reproduction, voire d'accentuation de leur exclusion sociale, ce qui peut porter atteinte à leur santé.

## — 5. LES TIERS LIEUX COMME PROCESSUS FAVORABLE À UNE TRANSITION ?

Au vu de ces éléments, envisager, comme l'évoquent certaines directions d'entreprise, tout particulièrement dans leurs départements de recherche et d'innovation<sup>13</sup>, de généraliser le modèle de fonctionnement idéalisé des tiers lieux, en faire une référence absolue entre en contradiction avec les principes de la QVT. La prise en compte de ce constat est d'autant plus importante que les pouvoirs publics et les multinationales promeuvent de nombreuses initiatives consistant à ouvrir des structures de type tiers lieu :

- soit dans l'espace public, à l'extérieur des organisations, pour lutter contre le chômage, proposer des lieux « innovants » ou favorisant l'innovation, insuffler une « culture » de l'entrepreneuriat ;
- soit dans certains grands groupes en interne, pour « remobiliser » leurs salariés ou les soumettre à des exigences de créativité, de flexibilité, de réactivité.

Dans les deux cas, les risques de désillusion sont importants et peuvent conduire à une dégradation de la santé de certains individus. Toute la question est alors de savoir dans quelle mesure le flou organisationnel, laissant à certains la possibilité de tirer avantage de toutes les opportunités, mais en déroutant d'autres individus, est une conséquence non souhaitée (effet pervers) ou résulte bien d'un choix. Il s'agirait alors d'un flou délibéré, organisé. Et dans cette seconde hypothèse, ce flou serait à dénoncer, du fait de ses effets négatifs sur la santé, aussi bien mentale que physique. Il faut ici rappeler l'importance des avancées en matière de sécurité que le salariat a apportées (Friot, 2012), et quelles conséquences peut engendrer le fait d'être un salarié de l'incertitude (Uhalde, 2013).

Tout au plus pourrait-on imaginer d'expérimenter des formes d'organisation inspirées des aspects les plus émancipateurs des tiers lieux réels, notamment ceux faisant référence aux valeurs véhiculées par les mouvements des *hackers* et des *markers* (Lallement, 2015). Ces expérimentations, analysées, évaluées par des observateurs indépendants, viseraient alors à apprécier dans quelle mesure et vis-à-vis de quelles catégories de travailleurs ce type d'organisation atypique permettrait d'améliorer la QVT. On pourrait alors parler de processus « transitionnel », c'est-à-dire de processus de recombinaison des interrelations d'un système organisationnel. Ce processus transitionnel serait à la fois destructeur des réseaux de relations propres audit système et serait susceptible d'entraîner une rupture dans son développement, mais il pourrait être aussi créateur de nouveaux réseaux. De plus, l'émergence d'un système alternatif équilibré se recomposerait sur des interrelations conçues sous le double angle de leurs complémentarités, mais également des contraintes et des dominations du système (Rousay, 2001).

## CONCLUSION

Ainsi, pour une partie des décideurs et des gestionnaires et dans un esprit de benchmarking, les tiers lieux apparaissent comme des dispositifs d'expérimentation sociale du changement, grâce auxquels il serait possible d'élaborer des recettes organisationnelles, supposées propices à la QVT, tout en garantissant une accélération des processus d'innovation. Tout se passe comme si les grandes entreprises, dans leurs stratégies d'ouverture (*Open innovation*, etc.) et de réduction des risques, en étaient arrivées à externaliser jusqu'à l'expérimentation de leur propre transformation pour ne pas avoir à en débattre et à le négocier en interne avec leurs salariés. Dit autrement, le processus de transformation des entreprises semble s'être scindé en deux : d'un côté, en interne, la mise en œuvre d'une accumulation de dispositifs de gestion (restructurations répétées, *Lean management*, méthodes qualité, méthodes agiles, etc.) conduit à la dégradation de la QVT pour une partie importante de leurs salariés ; d'un autre côté, ces mêmes entreprises expérimentent des formes de « régénération » organisationnelle au sein de tiers lieux externes, en espérant y puiser des principes ou des modèles à internaliser bénéficiant d'une légitimité présumée puisque ayant fait la preuve de leur efficacité dans un contexte « socialement valorisé ». Loin de constituer une garantie d'amélioration de la QVT pour les autoentrepreneurs ou pour les salariés des grands groupes, les principes de fonctionnement des tiers lieux et leur instrumentalisation à des fins gestionnaires semblent au contraire renforcer les processus à l'œuvre de précarisation de la grande majorité des individus au travail.

<sup>1</sup> Sous-entendu par rapport à une organisation capitaliste de type bureaucratique reposant essentiellement sur la recherche d'économies d'échelle, ainsi que par rapport à une certaine conception et valorisation de la compétition et de la performance économique.

<sup>2</sup> Certaines entreprises s'associent au développement des tiers lieux pour des raisons de réduction des coûts immobiliers ou pour contourner l'allongement des temps de transports de leurs employés dans les grandes agglomérations, ou encore comme un investissement d'avenir. Ce qui nécessite de repenser certains aspects de l'organisation du travail, notamment, ceux concernant les rapports de contrôle hiérarchique.

<sup>3</sup> « Pensée positive » et « logique binaire » qui renvoient à une vision manichéenne des problèmes, ce qui favorise une répétition des conflits plutôt que leur résolution. Le pôle négatif (non-qualité au travail) étant d'autant plus destructeur qu'on ne peut le nommer (Gaulejac et Hanique, 2015).

<sup>4</sup> Tout se passe comme si les contradictions d'intérêts avaient disparu, étaient neutralisées. La contradiction capital/travail ne s'exprime plus dans les rapports de force, les individus ayant pour la plupart intériorisés le discours dominant (Gaulejac et Hanique, 2015).

<sup>5</sup> Pour un développement plus large de ces différents aspects, cf. Cléach (2015).

<sup>6</sup> Outre des entretiens informels lors des observations, nous avons mené 7 entretiens formels dans l'espace francilien, 8 dans l'espace breton et le Fab manager dans le Fab lab.

<sup>7</sup> Pour que le salarié puisse (auto)valider et (auto)évaluer son action, non par rapport aux seuls enjeux économiques, mais par rapport à des enjeux de société tels que le respect de la vie privée, les libertés individuelles, le temps de travail, etc.

<sup>8</sup> Derrière ce statut créé en 2009, il existe une myriade de situations plus ou moins précaires (Claisse, 2014).

<sup>9</sup> <http://www.maddyness.com/emplois/2014/08/08/tous-entrepreneur/>

- 10 Chercheur à l'université de Montpellier et fondateur de l'Observatoire AMAROK de la santé des dirigeants de PME (<http://www.observatoire-amarok.net/>)
- 11 Affinant ses idéaux types précédents, Paugam (2015, p. 61 et suiv.) identifie quatre formes d'intégration sociale : assurée, fragilisée, compensée et marginalisée. Un certain nombre des individus fréquentant les espaces de coworking illustre pleinement l'intégration fragilisée (Fayolle et Nakara, 2012, arrivent à des conclusions similaires) : les normes de l'entrepreneuriat et de l'innovation sont assimilées, mais l'activité qu'ils débute ou qu'ils développent reste précaire, incertaine. Ils nouent donc des liens sociaux, mais ces derniers demeurent faibles, l'avenir étant incertain.
- 12 Sans compter que cette incertitude et cette précarité peuvent concerner le tiers lieu lui-même, notamment lorsqu'il ne sélectionne pas ses adhérents sur des critères de rentabilité économique.
- 13 Voir, parmi d'autres, les affirmations figurant sur le site du think tank de BNP Paribas, l'Atelier : [http://www.atelier.net/trends/articles/faire-evoluer-espace-de-travail-tiers-lieu-une-urgence\\_436032](http://www.atelier.net/trends/articles/faire-evoluer-espace-de-travail-tiers-lieu-une-urgence_436032) D'autres groupes du CAC 40 suggèrent des évolutions semblables.

---

## Bibliographie

- Aballéa F., Mias A. (coord.), (2014), *Organisation, gestion productive et santé au travail*, Octarès, 363 p.
- Benedetto-Meyer M., Metzger J.-L., (2014), « Les centres d'appel : des méta-dispositifs de gestion entre paradoxes structurants et défiance systémique », in F. Aballéa et A. Mias (coord.), *Organisation, gestion productive et santé au travail*, Octarès, p. 77-88.
- Boboc A., Bouchared K., Deruelle V., Metzger J.-L., (2014), « Le coworking un dispositif pour sortir de l'isolement », in *SociologieS*, (<http://sociologies.revues.org/4873>)
- Cléach O., (2015), *Analyse sociologique de tiers lieux. Des organisations insolites au service de l'innovation ? Rapport de recherche*, Socioéthique / Orange, 44 p.
- Clot Y., (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les RPS*, La Découverte, 190 p.
- Clot Y. et Gollac M., (2014), *Le travail peut-il devenir supportable ?* A. Colin, 240 p.
- Delprat E. (coord.), « Système DIY », in *Alternatives*, 2013, 240 p.
- Deruelle V. et Metzger J.-L., (2015-78), « Prévenir l'isolement par l'innovation collective » ? in *Le travail humain*, n° 1, p. 67-80.
- Fayolle A. et Nakara, WA., (2012), « Création par nécessité et précarité : la face cachée de l'entrepreneuriat », in *Economies et Sociétés* n° 9, p. 1729-1764.
- Friot B., (2012), *L'Enjeu du salaire*, La Dispute, 203 p.
- Gaulejac V., (2010-2), « RPS : Quels diagnostics ? Enjeux scientifiques et politiques », in *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 10, p. 51-70
- Gaulejac V., Hanique F., (2015), *Le capitalisme paradoxant*, Seuil, 280 p.
- Guist-Desparries et Guist-Ollivier, (2010-2), « La fabrication du risque psychosocial ou la neutralisation de la conflictualité », in *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 10, p. 29-40.
- INSERM – Expertise collective, (2011), *Stress au travail et santé : situation chez les indépendants*, Rapport, Les éditions Inserm, 483 p., <http://hdl.handle.net/10608/217>
- Lallement M., (2015), *L'âge du faire. Hacking, travail, anarchie*, Seuil.
- Lallement M., (2014), « Qualité du travail », in Zawieja P, Guarnieri F. (dir.), *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Seuil, p. 619-624.
- Levet P., (2013-1), « Des risques psychosociaux à la qualité de vie au travail. Equiper les acteurs pour négocier le travail, l'expérience de l'ANACT », in *Négociations*, n° 19, p. 97-111.
- Lhuillier D., (2010-2), « Les RPS : entre rémanence et méconnaissance », in *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 10, p. 11-28.
- Oldenburg, R. (1989), *The Great Good Place : Cafes, Coffee Shops, Community Centers, Beauty Parlors, General Stores, Bars, Hangouts, and How They Get you Through the Day*, Paragon House.
- Paugam S., (2015), *Vivre ensemble dans un monde incertain*, Éditions de l'Aube, 105 p.
- Roussay (2001-2), « Les transitions psychosociologiques dans les organisations ou l'étude des ruptures dans la reconduction des systèmes sociaux », in *Connexions*, n° 76, p. 143-153.
- Torrès O., (dir.), (2012), *La santé du dirigeant*, De Boeck, 217 p.
- Uhalde M. (dir.), (2013), *Les salariés de l'incertitude. Solidarité, reconnaissance et équilibre de vie au travail*, Octarès, 206 p.

# TRANSFORMER LE TRAVAIL DANS LE CADRE D'UN PROJET D'AMÉNAGEMENT DE BUREAU

opportunité ou contrainte

pour améliorer la QVT ?

**Maria Ianeva**

maria.ianeva@colliers.com

**Cécile Adam**

cecile.adam@colliers.com

Colliers International France R&D/  
Laboratoire GRePS,  
Université Lyon2

**D**ans un contexte d'évolution de la fonction attribuée à l'immobilier dans l'entreprise, les projets d'aménagement de bureau affichent des ambitions stratégiques et visent, entre autres, à contribuer à la qualité de vie au travail. L'environnement de travail flexible, basé sur le partage des postes et la mutualisation d'espaces de travail à fonction prédéfinie, projette l'utilisateur dans un rôle actif d'acteur voire de « gestionnaire » de son lieu de travail. Se pose ainsi la question de la prise en compte et de l'accompagnement des collaborateurs dans la conception, le déploiement et la gestion des nouveaux aménagements. L'enjeu en est la performance de l'environnement de travail comme support à la fois, au bien-être, à la qualité de vie des salariés et à l'atteinte d'objectifs stratégiques et gestionnaires (flexibilité, productivité, innovation, attractivité).

L'immobilier constitue aujourd'hui une ressource stratégique pour les organisations. En effet, les décisions de relocalisation ou de réaménagement des sites tertiaires traduisent souvent la volonté des entreprises de gagner en compétitivité, en flexibilité, de favoriser l'innovation et la collaboration des individus et des équipes<sup>1</sup>. Aussi, de plus en plus d'entreprises choisissent de mettre en place des solutions d'environnement de travail flexibles et axées sur les modes de travail collaboratifs : décloisonnement des espaces de travail, multiplicité des formes d'espaces collaboratifs et technologies associées, introduction d'espaces et de mobilier favorisant les échanges informels, voire même non-attribution des postes, remplacés par des zones de travail partagées. La valeur ajoutée de ce type d'environnement de travail pour les dirigeants d'entreprise tient souvent à la volonté de trouver un compromis entre logique gestionnaire (réduction des coûts, productivité) et satisfaction des collaborateurs (Appel-Meulenbroek, Groenen & Janssen, 2013).

MOTS-CLÉS

espaces de travail,  
conception participative,  
environnement  
de travail flexible,  
qualité de vie au travail,  
changements

Parmi les projets les plus médiatisés, le « Campus » de Microsoft inauguré en 2009 ou livré en 2011, le siège parisien de Google « Googleplex ». Dans le cas de Microsoft, le nouveau site est pensé comme support à l'innovation, encourageant le dialogue et l'échange, ainsi que la qualité de vie au travail. De la même manière, les locaux de Google traduisent un positionnement stratégique dans l'écosystème français et visent à favoriser toutes les formes de création et d'innovation<sup>2</sup>. Le discours qui accompagne ces projets intègre une vision du bureau de demain (et plus largement du travail) comme un univers libéré des contraintes de l'espace et du temps, où les salariés seraient à même de travailler en tout lieu et à tout moment (Humphry, 2014<sup>3</sup>).

À partir de deux études de cas, nous nous proposons d'interroger l'espace de contraintes et d'opportunités qu'ouvrent les projets d'aménagement de bureaux pour (re)penser la qualité de vie au travail. Nous cherchons plus particulièrement à mettre en évidence les conditions pratiques d'un dialogue réussi entre porteurs/acteurs du projet et utilisateurs des espaces de travail et interrogeons le rôle de consultant en accompagnement du changement dans le processus de transition (Czarniawska & Mazza, 2003). Pour cela, nous nous appuyons sur une démarche qualitative (observation participante, entretiens semi-directifs) déployée dans le cadre de deux interventions d'accompagnement du changement.

Notre analyse porte sur l'objet et le format de participation des collaborateurs dans des projets d'aménagement (conception d'un nouvel environnement de travail sur un bâtiment neuf et réaménagement d'un environnement de travail sur un site occupé), sujet qui touche directement aux conditions de travail des salariés. À noter que la mise en œuvre d'une méthodologie participative favorisant l'expression des salariés sur leur travail est explicitement préconisée par l'ANI de 2013. Dans ce qui suit, nous cherchons à mettre en évidence en quoi les modalités concrètes d'organisation et d'animation de ces espaces de discussion dans le contexte de projets d'aménagement ont des incidences sur la qualité, la nature et la portée du dialogue entre les différents acteurs impliqués.

## — 1. ENJEUX POUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET ESPACES DE TRAVAIL

Un projet immobilier implique la concertation et la consultation de nombreux acteurs à différents niveaux de l'entreprise. À ce titre, il crée les conditions pour mettre en discussion la qualité de vie au travail et constitue potentiellement une occasion pour initier un processus de mobilisation visant la transformation du travail. De ce fait, les projets de (ré) aménagement cristallisent des tensions qui dépassent largement l'environnement physique et touchent à l'organisation du travail et aux relations avec le management. Dès lors que l'on cherche à positionner des équipes dans l'espace, on interroge les liens fonctionnels entre les entités, les synergies existantes et/ou à créer.

L'aménagement des bureaux, et en particulier le déploiement d'un environnement en bureau partagé, a des incidences concrètes sur la qualité de vie au travail, tel que décrite par l'Accord National Interprofessionnel (ANI) de 2013. Au-delà de la qualité de l'environnement physique, le principe de *desk-sharing*<sup>4</sup> — le décloisonnement et la mutualisation des espaces — est susceptible d'induire une évolution de l'organisation du travail et des modes de management, d'influer sur le contenu même des tâches. De façon très concrète, le fait qu'un collaborateur ne dispose plus de bureau attribué, mais peut à sa guise choisir de s'installer dans les espaces qui lui sont proposés, aura des incidences sur sa relation avec son manager et ses collègues.

Les évolutions de l'immobilier, considéré de plus en plus comme levier de performance pour les organisations et les nouvelles tendances en matière d'aménagement tertiaire, rendent nécessaire l'implication des utilisateurs dans le processus de conception. Le partage de bureaux, la mutualisation et

l'ouverture des espaces de travail induisent également un besoin plus fort de régulation des usages et des pratiques. Concrètement, cela implique pour les collaborateurs de convenir et respecter des règles de vie et d'usage permettant de mieux « vivre ensemble ». Il s'agit par exemple de ranger le bureau tous les soirs (*clean desk policy*) de manière à ce que l'ensemble des postes soient rendus disponibles pour tous, de veiller à l'usage partagé des espaces de retrait ou silence, ainsi que de ne pas gêner les collaborateurs dans l'espace ouvert. Le salarié n'est plus un simple occupant de l'espace, il devient acteur de son fonctionnement. La participation des utilisateurs dans la conception et le déploiement des projets d'aménagement sont ainsi une condition essentielle à la qualité de vie au travail.

## — 2. LA PARTICIPATION DES UTILISATEURS : ENTRE PRISE DE DÉCISION ET EXPERTISE

La « conception participative » (*participatory design*) recouvre un ensemble de techniques, de méthodes et de principes qui préconisent l'implication active des utilisateurs dans la conception de produits et de services. Les enjeux en sont multiples : il s'agit de co-concevoir des outils utiles et utilisables par le public auquel ils sont destinés et d'en encourager l'appropriation, de favoriser l'innovation en s'appuyant sur l'expérience et l'expertise des utilisateurs, ainsi que de créer les conditions pour un dialogue entre les différents acteurs d'un projet (commanditaire, utilisateurs, concepteurs).

Aujourd'hui, la conception participative constitue un champ de recherche et d'intervention établi dans le domaine de la technologie. Cette approche met en tension deux logiques (Spinuzzi, 2005, Carroll, 1996) qui ne sont pas exemptes de conflits. Il s'agit, d'une part, d'une volonté de positionner les utilisateurs en situation de décision, voire de prise de pouvoir. Aussi, la tradition scandinave du *participatory design* (Gregory, 2003, Muller & Druin, 2002) est historiquement liée au mouvement syndical. D'autre part, dans une perspective plus nord-américaine, la participation et l'« expertise » des utilisateurs peuvent être également vues comme une ressource pour l'innovation, la conception et l'implantation. Dans ce cas de figure, elles sont considérées comme génératrices de valeur pour les organisations. Ce type d'approche met alors en avant la nature complexe et la richesse des pratiques des participants pris comme des sujets actifs. À l'heure actuelle, aucune de ces logiques ne prend le pas sur l'autre. La participation absolue et en dehors de toute contrainte étant difficilement atteignable en pratique, il s'agit davantage de repositionner les débats autour des conditions de l'implication des utilisateurs et des marges de participation dont ils disposent.

## — 3. PRINCIPES MÉTHODOLOGIQUES

Les interventions que nous présentons dans ce qui suit intègrent un certain nombre de principes méthodologiques et déontologiques structurants, visant à encourager et à soutenir la participation des collaborateurs. Ainsi, les participants aux groupes de travail sont sollicités sur la base du volontariat. Il s'agit d'un élément de cadrage qui fournit indirectement un indice aux utilisateurs sur la nature et les enjeux de la démarche engagée. Un nombre important de volontaires comme le manque de participants désireux de s'engager dans une démarche de co-construction peut être révélateur du positionnement des salariés vis-à-vis du sujet traité.

L'homogénéité des groupes de travail, c'est-à-dire le fait de réunir des salariés ayant un statut hiérarchique comparable, est également, à notre sens, une condition nécessaire à la participation des collaborateurs pour ne pas inhiber la parole. La restitution systématique et anonyme de résultats des sessions d'abord aux salariés volontaires, ensuite à l'ensemble des acteurs concernés, permet d'ob-

jectiver les productions des groupes tout en les inscrivant dans une dynamique de co-construction et de réciprocité. Enfin, le statut des animateurs des groupes de travail, des intervenants externes à l'entreprise ici experts en accompagnement du changement, les constitue comme relais d'information auprès de l'équipe projet et la hiérarchie. Les ambitions portées par les projets d'aménagement dépassent bien souvent l'espace pour interroger la place des uns et des autres dans l'entreprise. L'aménagement de bureau fait ainsi émerger des discours autour du sens et de l'organisation du travail.

#### — 4. CAS N° 1 - UNE DÉMARCHE DE CO-CONSTRUCTION DES ESPACES DE TRAVAIL POUR LA FILIALE D'INGÉNIERIE D'UN GROUPE PUBLIC

Le premier cas présenté est celui d'un groupe public<sup>5</sup> dont le nouveau site est le premier à faire l'objet de l'application d'une charte d'aménagement des espaces de travail, dite de référence. Celle-ci ambitionne de faire rentrer le groupe dans l'ère des nouveaux environnements de travail en cohérence avec les évolutions sociétales. Le futur site de l'entreprise est composé d'un bâtiment ancien en rénovation ainsi que d'un immeuble en construction. Les contraintes architecturales (poteaux, câblage, circulation centrale ou déviée, etc.) seront intégrées par l'architecte au départ de la réflexion. Aussi, l'équipe de conception ne part pas d'une feuille blanche, mais elle va tout au long du processus devoir négocier avec les caractéristiques physiques du site.

Le projet concerne le regroupement d'environ 1000 collaborateurs d'une filiale du Groupe initialement répartis sur quatre sites. La construction et l'aménagement d'un bâtiment de cinq étages selon les principes pré-définis par le référentiel d'aménagement du groupe, doivent répondre à des enjeux tels que soutenir et favoriser la flexibilité et l'agilité des équipes, encourager la créativité ou encore consolider une expérience de marque commune.

Dans ce cadre, l'entreprise a souhaité engager une démarche de co-construction des aménagements avec les utilisateurs du futur site. Le dispositif déployé prévoyait plusieurs cycles d'itération entre l'équipe de conception et les collaborateurs sur une période d'environ sept mois. Dans un premier temps, l'équipe projet a organisé une série de groupes de travail avec un échantillon représentatif d'utilisateurs de la filiale (2 sessions de travail avec 5 groupes homogènes de 10 à 15 collaborateurs répartis par métier). Les 5 groupes métiers ont été constitués sur la base du volontariat. Ces groupes de travail ont permis de mettre au point une première version des aménagements des espaces de travail du nouveau bâtiment.

Dans un deuxième temps, cette première version des aménagements a été présentée à 70 managers dans le cadre d'un séminaire managérial d'une demi-journée. À l'issue de ce séminaire, chaque manager était chargé de recueillir et transmettre les retours de son équipe. Cela a permis d'aboutir à une nouvelle version des espaces de travail, qui a été par la suite présentée à la hiérarchie ainsi qu'aux instances représentatives du personnel.

Le séminaire s'est déroulé en deux temps. Dans un premier temps, en session plénière, la démarche projet et le référentiel d'aménagement ont été présentés par le chef de projet. Dans un deuxième temps, sont intervenus l'architecte et le consultant d'accompagnement du changement pour restituer le travail réalisé dans le cadre des sessions collaborateurs et préparer les managers à l'animation d'ateliers participatifs. Pour ce faire, il leur a été demandé de réagir sur les plans du futur environnement de travail en identifiant les « leviers » et les « points de vigilance » inhérents au projet. L'objectif de cette intervention était d'inciter les managers à expérimenter et penser les conditions pratiques de participation des collaborateurs (effet inhibiteur du groupe sur l'expression individuelle, besoin de réguler l'expression individuelle, etc.). Le format préconisé et « testé » dans le cadre du séminaire

managérial était celui de « l'atelier post-it » où l'expression est rythmée par la « mise en visibilité » des interventions individuelles pour constituer un fil de discussion commun. La mise en place du séminaire s'est heurtée à de nombreuses difficultés (disponibilité et nombre des participants, nécessité d'aménager la salle pour travailler en petits groupes, etc.). Le bilan de l'intervention fait état de la satisfaction globale des participants tout en soulignant le besoin de privilégier le temps de partage et d'échange sur les plans du futur site.

*- Les formats et les objets de la participation des salariés*

En pratique, le référentiel d'aménagement du groupe définit un ensemble de règles spécifiques portant à la fois sur la nature des espaces de travail et la typologie des postes à l'échelle de l'entreprise X. Cependant, la forme et la structure du futur site ont une incidence directe sur l'aménagement des espaces (locaux techniques, circulations, ascenseurs, escaliers etc.), comme par ailleurs la nature de l'activité des collaborateurs et les effectifs concernés. Le référentiel ne peut donc à lui seul permettre le développement des nouveaux environnements de travail. La participation des salariés au processus de conception est donc indispensable. Dans le cas présent, elle a pris la forme d'un jeu sérieux. Les discussions ont porté sur les modes de fonctionnement des individus et des équipes aujourd'hui et demain.

Aussi, les deux sessions de travail consécutives avec les collaborateurs volontaires ont été animées par l'équipe projet, qui comprend notamment un consultant en accompagnement au changement et l'architecte chargé de concevoir les aménagements. À l'occasion de la première session, un plan vierge du bâtiment, comportant des éléments structurants en matière de conception (locaux techniques, circulation, accès), a été présenté aux participants. L'ensemble des contraintes relatives à l'immeuble, comme par exemple le positionnement d'espaces cloisonnés ou celui des zones de travail, a pu ainsi être explicité. Sur cette base, il a été demandé aux participants d'agencer les espaces de travail en tenant compte des effectifs, de la nature de leur activité et de la typologie d'espaces préconisés par le référentiel. Lors de la deuxième session de travail, l'architecte a restitué une première version des plans au groupe.

La mise en visibilité des enjeux des contraintes inhérentes au projet a fourni un cadre pour une lecture globale des arbitrages sous-jacents à la conception des nouveaux espaces de travail. Cela a permis aux salariés et représentants du personnel d'interroger les modalités d'application du référentiel d'aménagement et la logique qui sous-tend les choix préconisés. Suite aux itérations avec les collaborateurs et les managers, l'équipe de conception a alerté la direction immobilière du groupe sur le besoin de co-construire le sens du projet en tenant compte de la particularité des métiers de la filiale et la nécessité de trouver de la souplesse dans l'application du référentiel.

## — 5. CAS N°2 - DU GLOBAL AU LOCAL : ACCOMPAGNER L'APPROPRIATION D'UNE CHARTE D'AMÉNAGEMENT MONDIALE

Le deuxième cas met en exergue les incidences qu'induit le travail en bureau partagé et insiste sur le rôle actif des utilisateurs. L'entreprise Y a déployé une charte d'aménagement mondiale en espace partagé il y a une dizaine d'années. L'environnement de travail intègre différents types d'espaces tels que salles de silence, espaces collaboratifs, espaces de retrait, et s'appuie sur la notion de « *territoire d'équipe* ». Une zone est dédiée à chaque équipe de manière à ce que les collaborateurs puissent disposer d'un point d'ancrage et s'y retrouver.

L'arrivée de nouveaux collaborateurs sur le site et un projet de rénovation des espaces de travail en cours ont conduit la direction immobilière et le CSHCT de l'entreprise à ouvrir une discussion sur la qualité de vie au travail. Ce mouvement d'effectifs a entraîné un changement du *microzoning* (localisation des équipes et des territoires dédiés), le lancement de la rénovation des espaces, et a permis d'ouvrir le débat sur les usages et « pratiques de vie » actuels dans l'environnement de travail. Cela a été l'occasion, pour l'ensemble des acteurs, de partager un bilan sur les points d'amélioration pouvant être traités dans ce cadre. En effet, les « pratiques de vie » telles que formalisées dans la charte d'aménagement paraissaient peu comprises et pas forcément appliquées par les utilisateurs. Or ces règles d'usages permettent, en réalité, un fonctionnement optimal des espaces partagés et contribuent ainsi à la qualité de vie au travail. La valeur ajoutée de l'environnement de travail déployé tient à la promesse d'une adéquation possible entre besoins des collaborateurs (concentration, travail collaboratif, détente) et postes ou espaces de travail.

Dans ce contexte, l'entreprise Y s'est engagée dans une démarche d'accompagnement des salariés qui, outre le besoin d'accueillir de nouveaux collaborateurs, devait favoriser l'appropriation des espaces de travail et faire évoluer les comportements des utilisateurs, désormais acteurs et non simplement occupants des espaces de travail. Le projet devait également contribuer à repenser les espaces de travail collaboratifs.

La démarche d'accompagnement, telle qu'initialement envisagée par l'équipe projet, s'appuyait sur une *phase d'écoute* c'est-à-dire un diagnostic préalable comprenant une série d'entretiens avec des managers de proximité et des groupes d'expression avec des collaborateurs. L'objectif du diagnostic était de comprendre la perception des salariés des changements induits par l'arrivée de nouveaux collaborateurs sur le site, ainsi que de recenser les attentes et besoins en matière d'utilisation de leur environnement de travail.

À l'issue de cette première phase, l'équipe d'intervenants externes devait restituer les résultats du diagnostic et formuler un ensemble de préconisations sous forme d'un plan d'accompagnement des collaborateurs. Dans un deuxième temps, des sessions de travail dédiées à l'aménagement des espaces collaboratifs et aux « règles de vie » étaient planifiées.

#### - Les formats et les objets de la participation des salariés

Le *mouvement* d'effectifs avait été, à la fois, identifié comme une occasion et un risque pour la qualité de vie au travail par les porteurs et acteurs du projet (responsable de l'environnement du travail, IRP). Or les enjeux de cet événement n'ont pas été perçus de la même manière par l'ensemble des collaborateurs. Aussi, faute de volontaires pour participer aux groupes d'expression, une partie de la *phase d'écoute* a dû être menée dans le cadre des sessions de travail dédiées à l'aménagement des espaces. Celles-ci ont mobilisé une dizaine de collaborateurs volontaires (3 sessions de respectivement 4, 5 et 3 participants) sur une population totale d'environ 600 salariés.

Le diagnostic ainsi réalisé a mis en évidence une série de pratiques et d'usages de l'environnement du travail, que les salariés eux-mêmes estimaient comme problématiques et souhaitaient voir évoluer. À titre d'exemple, la notion de *territoire d'équipe* qui avait pour fonction d'assurer un ancrage physique aux entités sans pour autant imposer une zone de travail, était mal comprise voire peu connue par les collaborateurs. En pratique elle était assimilée à l'idée de disposer d'un « *territoire* » plutôt que de bénéficier d'un « voisinage *communautaire* » et d'une localisation identifiable par tous. De ce fait, beaucoup d'utilisateurs déclaraient ne pas oser s'aventurer dans des espaces vides perçus comme étant en dehors du *territoire* de leur entité. En conséquence, les équipes ne se répartissaient pas de façon homogène dans l'espace et la densité d'occupation pouvait être forte dans certains territoires

d'équipes, voire même favoriser un retour spontané au poste attribué. Il en résultait une application hétérogène de la politique du « *bureau net* ». L'usage continu, voire exclusif des espaces de retrait (prévus pour échanges à 2 ou 3) par un seul utilisateur ou encore l'utilisation très variable des salles silence figuraient également parmi les points soulevés dans le cadre des entretiens et sessions de travail.

La deuxième phase de l'intervention a permis de faire émerger des recommandations concrètes pour l'amélioration des équipements (écrans, connectique, câblage, système de réservation, tableaux blancs), de l'aménagement (zones de passage, insonorisation des espaces de retrait, rangements, mobilier) et des règles d'usages associées aux espaces. Les sessions de travail ont également abouti à un cahier de charges pour la conception d'espaces de création. La participation des utilisateurs dans le cadre de ces ateliers s'est organisée en deux temps. Dans un premier temps, il a été demandé aux participants d'identifier les espaces utilisés au regard de différentes catégories d'activités qu'ils avaient à compléter (suivi de projet, conversations téléphoniques, *brainstorming* ou encore concentration). Les ressources et les points d'amélioration de l'environnement comme support aux pratiques ont été ensuite identifiés.

## — 6. DISCUSSION

L'espace de travail est susceptible de constituer un objet intermédiaire dont la conception et la « mise en œuvre » étaye le dialogue entre différents acteurs et l'explicitation de besoins et de perspectives divergentes et parfois conflictuelles. Ce sont les conditions de cette coopération que nous souhaitons interroger dans le cadre de cet article en nous focalisant plus particulièrement sur les objets et les formats de participation des collaborateurs de deux grandes entreprises. Les approches de conception participative dans le champ de la technologie mettent en évidence deux logiques sous-jacentes à l'implication des utilisateurs. Entre prise de décision et expertise des contextes d'action et des usages, leur participation dans un projet de conception n'est jamais absolue et exempte de toute contrainte. Le travail et la responsabilité des équipes projet est alors de configurer des espaces d'expression, qui permettent la (prise de) parole et la compréhension des enjeux et des conséquences pratiques de la conception par/pour les utilisateurs. Celles-ci constituent, à notre sens, le prérequis pour que les collaborateurs puissent assumer un rôle (pro)actif dans ce processus et tirer les bénéfices espérés de leur environnement de travail.

Dans le cas de l'entreprise X, nous avons décrit une démarche de conception itérative et participative mettant en discussion les orientations sous-jacentes à l'aménagement du nouveau site, qu'elles soient portées par la charte d'aménagement conçue par l'organisation ou les spécificités architecturales du futur site. Le format de participation des utilisateurs aux sessions de travail a favorisé la compréhension des mécanismes et des enjeux de la conception et a permis par la suite à l'équipe projet et aux salariés d'interroger la hiérarchie sur le statut et les modalités d'application de la charte d'aménagement dans le contexte de la filiale. Le cas de l'entreprise Y, souligne le rôle des utilisateurs dans la performance du bureau au travers de l'état des lieux qu'il dresse d'un environnement de travail rendu moins flexible parce que les règles de son utilisation n'étaient pas comprises. La mobilisation limitée des utilisateurs dans la démarche de conception mise en œuvre interroge une fois de plus sur le partage et la compréhension des conséquences et des enjeux associés au mouvement d'effectifs, à la relocalisation des équipes présentes sur le site ou encore à la rénovation des espaces de travail. Le cas de l'entreprise Y souligne la nécessité d'une analyse systématique des usages de l'environnement de travail après sa mise en œuvre. Ceux-ci ne peuvent en effet être ni prescrits ni anticipés dans le cadre d'une démarche de co-conception.

Ces deux exemples mettent en exergue la nécessité de « penser » la conception d'aménagement de bureau à deux niveaux. D'une part, il est nécessaire d'assurer la légitimité et le sens de la démarche participative en mobilisant des acteurs-clés en interne (direction générale, RH, etc.) à tous les niveaux de l'organisation et en partageant les enjeux en amont des sessions de travail avec les utilisateurs. D'autre part, les conditions pratiques d'échange avec les salariés relèvent d'une importance particulière. Par exemple, le cas de l'entreprise X souligne l'intérêt d'un format de participation itératif, en petits groupes homogènes. L'animation centrée sur une variante « épurée » du plan du futur espace de travail pris comme « contenant » favorise une compréhension du « contenu ».

Enfin, le design participatif s'étant beaucoup développé dans le champ de l'informatique, nous pouvons nous interroger sur sa transposition dans la conception d'aménagement, du fait de l'objet même de cette dernière, le bâti, et de la temporalité longue des projets. Les nouveaux environnements de travail questionnent le sens et la fonction même du bureau, comme « territoire » personnel ou « droit » lié à la fonction dans l'organisation. De ce fait, ce qui est en jeu dans les projets immobiliers est bien plus que l'immobilier, l'espace ou même l'aménagement. C'est le sens du travail lui-même qui au cœur du débat. »

- 1 Une étude récente de Colliers International France montre que l'immobilier a dépassé le rôle de fonction support pour une entreprise sur trois, parmi les 110 sollicitées, sa contribution à la performance globale de l'entreprise étant désormais reconnue par les dirigeants. <http://www.colliers.com/fr-fr/-/media/files/emea/france/research/le-role-de-l-immobilier-dans-la-performance-d-une-entreprise.pdf>
- 2 « Nouveau chapitre dans l'histoire de Google France... » <https://sites.google.com/site/rdlinauguration2011/home/entrez-dans-univers-google-paris/quelques-mots-de-bienvenue>
- 3 Cet auteur qualifie les « visions futuristes du bureau » telles que le « zéro papier » (the paperless office), de mythes culturels en soulignant à la fois leur dimension idéologique et performative.
- 4 Desk-sharing : bureau partagé, c'est-à-dire un principe d'occupation des postes de travail où les salariés ne disposent pas de postes de travail attribués mais occupent un bureau de façon temporaire.
- 5 Que nous allons appeler pour des raisons de confidentialité l'entreprise X.

## Bibliographie

**Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P., Janssen, I., (2011)**, « An End-User's Perspective on Activity-Based Office Concepts », in *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 13, N° 2, p. 122-135.

**Carroll, J. M., (1996)**, « Encountering Others : Reciprocal Openings in Participatory Design and User-Centered design », in *Human-Computer Interaction*, 11(3), p. 285-290.

**Czarniawska, B., Mazza, C. (2003)**, « Consulting as a Liminal Space », in *Human Relations*, 56(3), p. 267-290.

**Dossier de presse le « Campus » de Microsoft**, in <http://www.influencia.net/data/document/campus.pdf> (dernière consultation 02/10/2015).

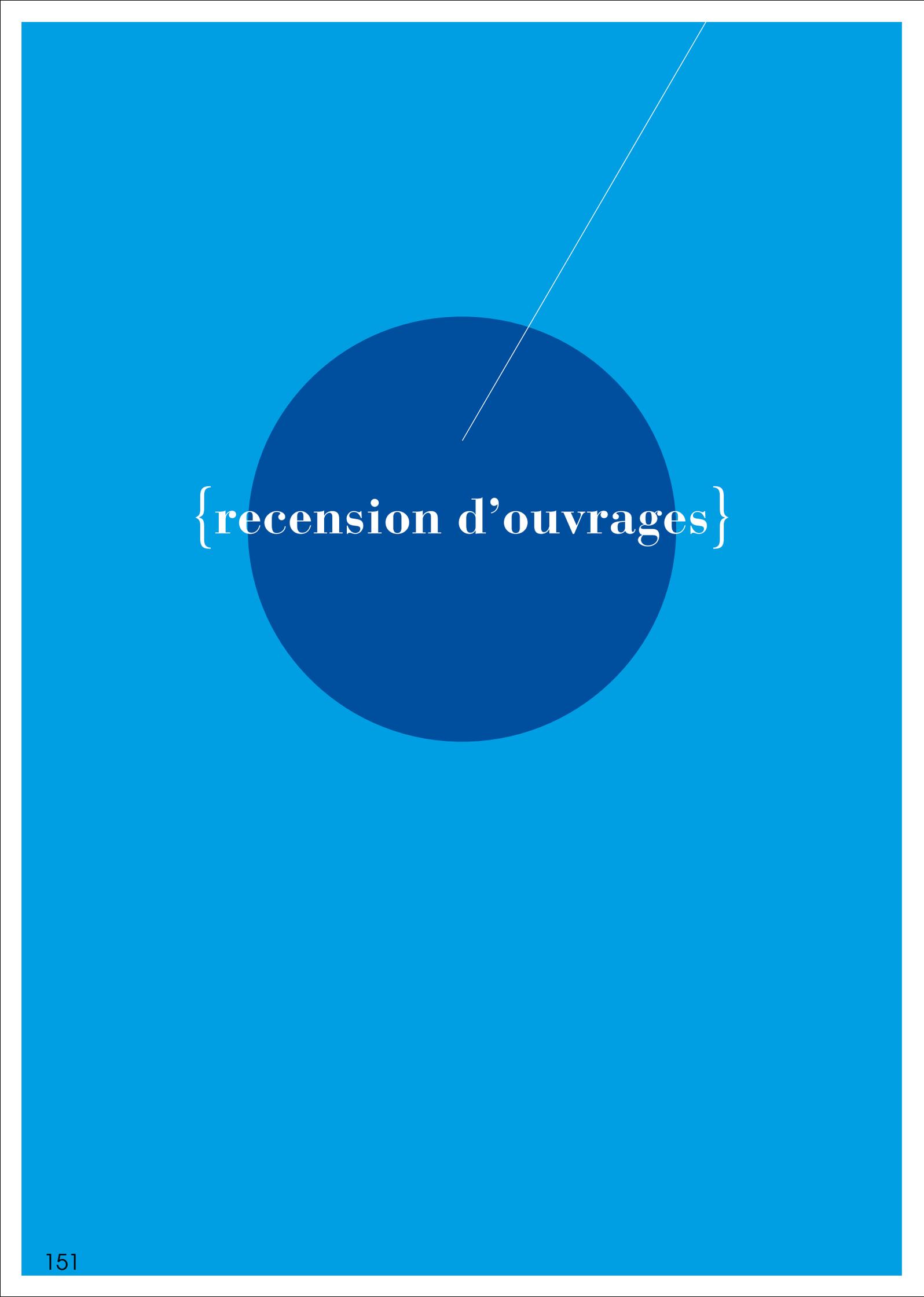
**Gregory, J. (2003)**, « Scandinavian Approaches to Participatory Design », in *International Journal of Engineering Education*, 19(7), p. 62-74.

**Humphry, J. (2014)**, « Visualising the Future of Work : Myth, Media and Mobilities », in *Media, Culture & Society*, Vol. 36(3), p. 351-366.

**Muller, M. et Druin, A. (2003)**, « Participatory Design : the Third Space in HCI », in *Human-Computer Interaction : Development Process*, Vol. 4235 p. 1051-1068.

**Spinuzzi, C. (2005)**. « The Methodology of Participatory Design », in *Technical Communication*, 52(2), p. 163-174.

**Faure, S., Bonnefond, J. et al. (2015)** « L'immobilier peut-il contribuer à la performance de l'entreprise ? » <http://www.colliers.com/fr-fr/-/media/files/emea/france/research/le-role-de-l-immobilier-dans-la-performance-d-une-entreprise.pdf>



{recension d'ouvrages}

153 LE MANAGEMENT DÉSINCARNÉ

---

par **Thierry Rousseau**

159 LES RISQUES DU TRAVAIL.  
POUR NE PAS PERDRE SA VIE À LA GAGNER

---

par **Michel Parlier**

# LE MANAGEMENT DÉSINCARNÉ

ENQUÊTE SUR LES NOUVEAUX CADRES DU TRAVAIL,  
MARIE-ANNE DUJARIER, ÉDITIONS LA DÉCOUVERTE, 264 PAGES.

Par

**Thierry Rousseau**

t.rousseau@anact.fr

Cet ouvrage est le fruit de dix années de recherche auprès de grandes entreprises de secteurs économiques divers, publics et privés. L'objet central de cette contribution consiste à décrire et expliciter les raisons de l'émergence et de la montée en puissance d'une nouvelle catégorie socio-professionnelle : les *planneurs*. Ces travailleurs se consacrent au développement et à l'entretien des dispositifs de gestion et de suivi.

Que font les « planneurs » ?

Ces salariés font partie de l'encadrement. Ils consacrent leur activité à concevoir des dispositifs de management qui encadrent, suscitent et mesurent le travail des salariés : « la tarification à l'acte, l'intranet RH, le *self scanning*, le *business model*, le *Lean management* et la bibliométrie » (p. 8), pour ne prendre que ces exemples présentés en introduction. Ces dispositifs de gestion ne sont pas neutres. Ils ne sont pas le simple support matériel de projet organisationnel. Ils prolifèrent dans plusieurs directions et en viennent à occuper une place considérable dans les organisations. Il n'y a presque plus d'activités qui ne soient médiatisées et encadrées par un dispositif. Le client/usager est même mis à contribution dans de nombreuses situations pour servir ces dispositifs.

Développer les dispositifs est une façon d'obtenir d'autrui que les choses soient faites, le travail exécuté comme les concepteurs l'entendent, ses résultats chiffrés dans des indicateurs de *reporting*. Les dispositifs « ont pour caractéristique commune d'ordonner les tâches et d'imposer une manière de les réaliser » (p. 20). C'est aussi une façon d'obtenir des résultats du travail sans « commander » ceux-ci explicitement et en faisant l'économie des canaux traditionnels de communication et de prescription (la disparition tendancielle des petits chefs en témoigne). Les dispositifs technico-organisationnels mettent toujours en relation un *prescripteur* et un *opérationnel*. Mais ils le font sans placer ces acteurs en situation d'interaction directe. Les prescripteurs exercent alors, selon l'auteur, un *management désincarné* et à forte distance de l'activité. Or, et c'est bien là que le bât blesse : le travail consiste toujours à faire autre chose ou autrement que ce qui a été prévu, « travailler, ce n'est pas exécuter » (p. 9). C'est toujours une façon de remodeler et de retraduire ce qui est demandé en fonction des événements et des aléas qui ponctuent le cours de l'action. Comment alors comprendre le déploiement sous tous azimuts de ces dispositifs et analyser les pratiques des acteurs qui les conçoivent et les entretiennent ?

Selon Marie-Anne Dujarier, la production de dispositifs est un « fait social majeur » (p. 10) déjà bien mis en lumière par Michel Foucault avec la notion de « gouvernementalité » et de « bio-pouvoir » (un

contrôle à distance des populations, la « conduite des conduites » dans le cadre du déploiement du néo-libéralisme). Toutefois, elle entend saisir ce déploiement non pas seulement du côté de la « *réception sociale* » des dispositifs mais en enquêtant *in situ* dans les lieux où ceux-ci prennent forme et sont conçus. Ces dispositifs sont protéiformes et s'adressent autant aux organisations qu'aux salariés et aux consommateurs. Dans ce sens, ils n'impliquent pas seulement l'État et le contrôle des populations par celui-ci mais l'ensemble des conditions de production de la vie sociale et économique. Reprenant en exergue les propos du philosophe Giorgio Agamben (2007), il serait alors possible de caractériser le développement des organisations contemporaines « comme une gigantesque accumulation et prolifération de dispositifs » (p. 34). Le phénomène mérite donc d'être décrit et expliqué comme le propose cet ouvrage stimulant et toujours intéressant.

### Une « enquête » en sept chapitres

Pour réaliser cette enquête, Marie-Anne Dujarier a elle-même déployé une démarche conséquente qu'elle détaille dans son premier chapitre : 131 « entretiens sociologiques compréhensifs », « des entretiens individuels cliniques longs avec 14 planneurs », « des réunions de co-analyse de pratiques dans le cadre de formations-actions de planneurs et d'opérationnels », « des espaces d'échange et d'analyse des pratiques » (p. 26-28). Au total, ce sont plus de 300 travailleurs qui ont contribué à l'enquête (p. 28). En plus, elle a mis à profit son expérience professionnelle de planneur pendant douze ans et a pratiqué des observations de situations de travail. Une étude documentaire des offres d'emploi a aussi été réalisée ainsi qu'une enquête quantitative avec l'Apec sur les « cadres organisateurs à distance » (plus de 13 000 répondants). La méthode pratiquée par Marie-Anne Dujarier se fonde sur la clinique de l'activité (voir D. Lhuillier, 2006) : le sociologue « (...) enquête avec les sujets à propos des faits sociaux qu'ils expérimentent et produisent » (p. 26). L'enquête qualitative, précise-t-elle, s'est faite avec les salariés – planneurs et usagers – à propos des situations qu'ils traversent et en leur laissant expliquer et interpréter le sens qu'ils confèrent à leurs actions.

Un premier résultat de cette enquête concerne les critiques adressées aux dispositifs par les salariés et les utilisateurs eux-mêmes (p. 33). La critique semble être la règle et les dispositifs font généralement l'objet d'une appréciation désenchantée de la part de leurs utilisateurs. Quatre éléments entrent en ligne de compte dans cette généralisation de la critique : « le renversement des moyens et des fins, la rigidité des plans face au réel, la confrontation de rythmes différents et, enfin, une confiance empêchée », p. 34. « Faire du chiffre », selon la constatation souvent entendue, au point d'oublier la finalité de l'action, illustre cette première dimension critique adressée aux dispositifs. Pour les utilisateurs, il est alors plus essentiel de rendre des comptes que de produire ou de fournir un service. En deuxième lieu, les dispositifs peinent également à tenir compte de la contingence et de la complexité des situations réelles. Ils ne peuvent pas tout prévoir et très souvent, il n'est pas imaginé une intervention autonome des utilisateurs pour pallier cette incapacité. Les ajustements se font alors de façon clandestine sans avoir recours à une régulation conjointe entre les salariés et le management. Troisièmement, les dispositifs ont leur rythme propre qui ne correspond pas toujours à celui des utilisateurs : ils peuvent être trop lents (par exemple, un temps de réponse allongé face à un client/usager qui s'impatiente) ou trop rapides et alors, ils imposent une productivité qui rend difficiles les échanges d'expériences et la régulation collective. Enfin, les dispositifs peuvent servir de support à une quantification effrénée de l'activité : tout peut se mesurer et peut faire l'objet d'une comparaison (temps, intervalle dans le traitement des dossiers, etc.) pour justifier l'établissement des primes et du mérite. Or, cette individualisation n'est pas sans provoquer des dégâts collatéraux, notamment en termes de « défiance » : « la comparaison, ça fait éclater les échanges, la confiance et la coopération entre professionnels », comme le rapporte Marie-Anne Dujarier à propos du témoignage de Yolande (p. 39).

### Encadrer l'activité : la généralisation de la critique

Les dispositifs entendent encadrer l'activité pour en améliorer le suivi. Mais en pratique, ils empêchent peut-être davantage l'activité qu'ils ne l'aident à se structurer. Dès lors, la généralité du discours critique, vue d'en bas, s'explique aisément : les dispositifs se dressent comme une force obscure et tatillonne entre les objectifs prescrits et le soin apporté par les salariés pour les réaliser. La prolifération des outils de gestion et de quantification censée rendre compte de ce qui est fait devient un processus étranger aux activités quotidiennes. Le travail se dégrade alors et perd en partie son sens. Le « beau » travail peut même devenir impossible tant l'écart entre la performance formelle, mesurée par les indicateurs, et ce qui est fait réellement, devient si grand que les utilisateurs peuvent choisir avant tout de rendre des comptes plutôt que de se consacrer au « travail ». « Il s'agit ainsi de conter pour compter », (p. 55). L'expression « faire du chiffre » résume cette attitude. De plus, le désaveu qui entache la généralisation de ces dispositifs ne se limite pas à l'expression des salariés de « base ». Comme le montre Marie-Anne Dujarier, les usagers/clients s'en plaignent et dénoncent la baisse de la qualité des prestations. C'est aussi le cas de l'encadrement de proximité et des planneurs eux-mêmes, « pas dupes » (p. 60) des défauts de ces dispositifs. Ces derniers seraient ainsi les servants et les concepteurs agnostiques de systèmes qu'ils entendent parfaire toujours plus. Les directions ne sont d'ailleurs pas en reste qui en dénoncent également les rigidités. On le voit, la critique est généralisée. Reste un paradoxe : comment se fait-il que des systèmes qui ne font l'objet que de peu d'enthousiasme en viennent-ils à se développer autant ?

Pour résoudre cette « énigme » (p. 91), il faut comprendre le travail des planneurs et le rôle qu'ils jouent dans l'entreprise contemporaine. Avant d'explorer cette dimension du problème, dans le chapitre 4, l'auteur approfondit la notion de « management désincarné ». Marie-Anne Dujarier remarque que le déploiement des dispositifs se traduit par une mise à distance considérable du travail et de l'organisation. La main « invisible des planneurs »<sup>1</sup> participe d'une désincarnation des processus de management. On peut alors comprendre ces dispositifs comme des « rapports sociaux médiés par des choses (...) qui s'interposent entre prescripteurs et travailleurs » (p. 69). Ce sont des « *rapports sociaux sans relation* » (p. 70). Et dans ce contexte, il est facile de comprendre la difficulté de la critique : à qui s'adresser en cas de problèmes, vers quels interlocuteurs se tourner pour modifier un élément d'un système défaillant ? Souvent, le planneur est un consultant d'une SSII qui, une fois son dispositif installé, quitte l'entreprise et sous-traite l'entretien à un autre opérateur. La notion de travail d'organisation, cette activité effectuée pour ajuster un projet à la réalité du travail et des situations concrètes, devient plus laborieuse : avec les dispositifs, le projet « est préconstruit et prêt à l'emploi » (p. 71), encapsulé dans des procédures et des artifices technico-organisationnels difficiles à modifier par les travailleurs. Serions-nous alors dans le cas de figure d'un « travail vidé d'activité » (p. 75), c'est-à-dire d'un travail soustrait à la singularité et l'expérience subjective ? Sans aller jusque là, l'auteur souligne ce que doit l'émergence de *l'homo dispositivus* à cette réalité tendancielle : un travail sans qualité, piloté et dirigé par des systèmes qui limitent le travail d'organisation à des formes minimales de discussions et d'échanges.

### La figure sociale du planneur

Mais quelle est la réalité quantitative de cette profession qui consiste à encadrer « (...) l'activité d'autres hommes, à distance » (p. 134) ? La réponse est proposée dans le chapitre 4 et n'est sans doute pas ici complètement satisfaisante. L'auteur rejoint de nombreuses problématiques concernant le développement numérique des cadres, en particulier ceux qui n'encadrent jamais directement

l'activité d'autrui mais assurent à distance le déploiement de l'action et en mesurent les résultats (voir, par exemple, P. Bouffartigues, 2001, F. Dupuy, 2005, J.-M. Bergère et Y. Chassard, 2013). Selon l'auteur, les planneurs représenteraient « (...) aujourd'hui entre un tiers et la moitié des effectifs des 3,4 millions de cadres actuels », (p. 117). Ils peuvent ainsi encadrer l'activité, se retrouver dans de grandes entreprises (banque, finance, assurances, etc.), être diplômé du supérieur ; ils sont le plus souvent jeunes et bénéficient d'une plus grande égalité professionnelle que les autres cadres. Toutefois, les planneurs ne constituent pas au sens strict une profession ni même une classe sociale. Marie-Anne Dujarier prend ainsi la précaution de préciser qu'il s'agit davantage d'un « espace professionnel » en reprenant les travaux de Valérie Boussard (2008). Ce sont d'abord des spécialistes de la gestion et du changement organisationnel, de la communication et du marketing (p. 178). Ils peuvent être employés par les directions fonctionnelles ou être consultants. Enfin, il est possible d'observer chez ceux-ci une forte stratification entre ceux qui conçoivent les dispositifs - et se retrouvent en haut d'une profession qui fonctionne par la notoriété - et ceux qui en exécutent le programme et l'entretien quotidien. De ce point de vue, l'auteur fournit une argumentation solide concernant la déconnexion entre le manque d'expérience des jeunes planneurs, chargés de développer des systèmes complexes et la réalité du fonctionnement de l'entreprise. En fait, l'inexpérience semble un atout dans l'activité des planneurs : pour mettre en place des dispositifs de gestion, il vaut peut-être mieux ne rien connaître de l'activité et de la vie des salariés. Les planneurs proposent ainsi une « rationalisation inexpérimentée » (p. 172) de l'action, fondée sur l'imposition de façons de faire conçues en extériorité à l'objet. Le planneur est un méthodologue proposant des recettes universelles et processuelles à des situations et des milieux professionnels toujours particuliers mais qui doivent céder devant les logiques unificatrices des dispositifs (« leur vraie spécialité, affirment les planneurs, c'est la méthode », p. 176). En cela, le planneur fait le « sale boulot managérial » (p. 153), celui qui consiste à transformer et rééduquer le travail concret des salariés dans un sens qui satisfasse les ordonnateurs d'une activité abstraite, décomposable et décontextualisée, calculable et quantifiable à merci.

### Portraits de planneurs

Mais c'est surtout dans les portraits de planneurs que la description de l'auteur devient percutante. Il y a ainsi Bernard, DRH dans une SS2I qui est en poste depuis 6 ans et estime qu'il est quelqu'un de « très vieux » et qu'il doit « bouger » (p. 124). Philippe, contrôleur de gestion dans une administration publique, chargé de décliner les objectifs stratégiques (de la RGPP) et qui avance qu'il faut « (...) *upgrader*, c'est une évidence biblique » (p. 126). Céline, consultante en fusion-acquisition, qui parcourt tout le territoire français et admet que la perte de la valeur travail « (...) s'est tant étiolée chez les jeunes aujourd'hui », (p. 131) mais ne semble pas prendre en considération les conséquences de son action sur le sort des entreprises fusionnées avec le mécanisme du *leverage-buy-out* (achat à effet de levier) qui permet d'acquérir des entreprises par l'endettement. Il y a Éric, directeur marketing d'une entreprise de transport, qui vante la transformation de l'utilisateur en client/entrepreneur : il faut « offrir une personnalisation totale du billet de transport » (p. 133) dans une logique « *d'ego casting* » ou chacun devient « acteur » de sa propre vie et des prestations qu'il achète. Dans ces propos de planneurs, comme le remarque l'auteur, il y a peu de place pour les salariés et les usagers réels. Les controverses sociales sur le travail et l'emploi semblent absentes. Ce qui compte avant tout pour eux, c'est l'effet performatif des systèmes mis en place pour faire agir les personnes dans des directions déterminées. Ces descriptions du monde des planneurs et de leurs représentations sont convaincantes et sont certainement un point fort de l'ouvrage.

### La fabrication des cadres de l'action

Bien que les planneurs exercent un rôle important dans la production des cadres du capitalisme, ils ne le font certainement pas par idéologie et conviction. Ils sont d'ailleurs plutôt davantage à gauche que les autres cadres et sont capables d'exprimer une critique des effets de la financiarisation et de la mondialisation : « fervents *pratiquants* du capitalisme néo-libéral, ils ne sont pas *croyants*, pourrait-on en conclure » (p. 156). Ils sont les servants d'un système qu'ils ne défendent pas. Pourtant, les planneurs sont fortement investis dans leur activité professionnelle ; ils ne comptent pas leurs heures et leur travail « déborde » souvent le *week end* et pendant les vacances. L'avantage pécuniaire des planneurs est indéniable. Les salaires sont intéressants. Mais ça ne suffit pas à expliquer l'intensité de leur implication. Il y a aussi le fait d'organiser le travail d'autrui, de le contrôler, de mobiliser à distance des énergies et des efforts. Pourtant, les planneurs se décrivent comme de simples « rouages » (p. 215) de la machinerie organisationnelle. Leur situation « objective » ne les amène pas à faire partie des cadres dirigeants. Ils se vivent comme des « dominants dominés », en butte à la rancœur latente des usagers des dispositifs qu'ils conçoivent. Et pourtant, ils ne ménagent pas leurs efforts.

De ce point de vue, à la fin de ce volume, l'auteur propose une hypothèse intéressante : les planneurs ne sont peut-être pas autre chose que des joueurs particulièrement investis dans le jeu organisationnel. En effet, « licencier cinq cents personnes en trois mois sans faire de vagues », comme l'admet un spécialiste RH, peut être considéré comme « un beau challenge » (p. 217). Le monde de l'entreprise pourrait apparaître comme aux antipodes du jeu ; c'est le règne du calcul froid et impersonnel. Le jeu viendrait contester cet ordre trop sérieux. L'auteur nous rappelle que cette vision irénique du jeu est fallacieuse. Le jeu peut être parfaitement compatible avec l'exploitation. Et, en effet, dans les descriptions proposées, il est évident que les planneurs se prennent au jeu et que leur activité revêt des manifestations ludiques. Aller vite, atteindre les objectifs, les dépasser, convaincre un comité de direction, résoudre un problème apparemment insoluble sont des dimensions de cet investissement des planneurs qui permet à ceux-ci de faire plus et de supporter les longues heures de travail. Mais le revers de cette situation, comme le remarque l'auteur, c'est un surinvestissement qui peut devenir préjudiciable à la santé. Le *burn out* guette le planneur qui s'est trop piqué au jeu. Le rapport ludique au travail permet ainsi un engagement certainement déraisonnable. De plus, et de façon paradoxale, le planneur combine un engagement fort dans le travail avec un détachement (une liquidité au sens de Zygmunt Bauman, 2007, que cite Anne-Marie Dujarier, p. 233) prononcé envers l'emploi et sa situation. Il se vit ainsi comme un « être » détaché et prêt pour les aventures flexibles, d'une entreprise à l'autre, d'un lieu ou d'une situation à une autre.

Dès lors, le planneur participe de l'édification de ce capitalisme soi-disant ludique qui semble se développer aujourd'hui en réponse aux incertitudes du futur et à la panne sensible des systèmes organisationnels. Le planneur serait ainsi l'artisan mais aussi le prototype de deux exigences presque contradictoires de ce capitalisme : 1) le déploiement de systèmes de contrôle toujours plus étendus, efficaces et tatillons - quitte à laisser dans l'ombre le besoin de discuter du travail et des moyens de parvenir aux buts que se fixe une organisation, 2) le développement d'un discours qui vante les bénéfices de la désinstitutionnalisation et présente la solution à la crise comme devant passer par une flexibilité obligatoire dans l'usage du travail et de l'emploi, considérés comme des artefacts un peu surannés. Ces perspectives ne sont pas réjouissantes mais, comme le montre Anne-Marie Dujarier, de puissantes configurations intellectuelles et organisationnelles semblent pousser dans cette direction.

Est-il possible de faire autrement et d'infléchir ces logiques qui marginalisent le travail et le besoin d'en discuter au sein de l'entreprise? Le seul regret que l'on peut avoir en refermant cet ouvrage essentiel, c'est sans doute l'absence apparente d'alternative au règne de *l'homo dispositivus* dans le jeu organisationnel. Mais c'est peut-être dans un autre ouvrage de l'auteur que ces questions seront explorées ?

---

<sup>1</sup> Marie-Anne Dujarier a consacré un ouvrage à cette question en 2008.

<sup>2</sup> L'expression vient en contrepoint de celle classique de A.-D. Chandler (1988), *La main visible des managers*.

---

## Bibliographie

**Agamben, G. (2007)** *Qu'est-ce qu'un dispositif ?* Paris, Rivages Poches, p. 34

**Bauman, Z. (2007)**, *Le présent liquide. Peurs sociales et obsession sécuritaire*, Paris, Seuil.

**Bergère, J.-M. et Y. Chassard, (2013)**, *À quoi servent les cadres*, Paris, Odile Jacob.

**Bouffartigues, P. (2001)**, *Les cadres. La fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute.

**Boussard, V. (2008)**, *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris, Belin.

**Chandler, A.-D. (1988)**, *La main visible des managers*, Paris, Economica

**Dujarier, M.-A., (2008)** *Le travail du consommateur. De McDo à eBay : comment nous coproduisons ce que nous achetons*, Paris, La Découverte.

**Dupuy, F. (2005)**, *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*, Paris, Éditions du Seuil.

**Lhuillier, P. (2006)**, *Cliniques du travail*, Paris, érès.

# LES RISQUES DU TRAVAIL. POUR NE PAS PERDRE SA VIE À LA GAGNER

THÉBAUD-MONY A., DAVEZIES P., VOGEL L. & VOLKOFF S. (DIR.)  
ÉDITIONS LA DÉCOUVERTE, 2015, 605 PAGES.

Par

**Michel Parlier**

expert en conditions de travail

michel.parlier@gmail.com

Les faits sont connus et ils sont saisissants : les transformations profondes que traverse le monde du travail - pression accrue des concurrences, développement des technologies de l'information, montée d'une économie des services... - ont des répercussions directes sur l'activité des travailleurs : augmentation quantitative et qualitative de la charge de travail, exigences d'implication personnelle, conflits douloureux entre valeurs professionnelles des individus et normes de gestion, ambition entravée d'un travail de qualité, stress, risques psychosociaux, surmenage, pénibilité, usure... Ces différents maux trouvent leur origine dans un mal management du travail ; dans un travail ignoré, impensé, malmené, considéré comme une *variable à neutraliser* dans nombre de projets de changement. Certes, n'en doutons pas, il existe bien ici ou là des entreprises dans lesquelles il fait bon travailler. Mais si le travail peut faire mal, il est alors impératif de comprendre pourquoi et comment afin de définir des lignes de conduite adaptées permettant aux salariés de travailler en santé, en sécurité et en compétence.

C'est l'objectif que poursuit l'ouvrage « *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner* » : ce livre est une somme, il fera date. 120 spécialistes représentant un large éventail de disciplines (médecins, épidémiologistes, sociologues, économistes, historiens, statisticiens, psychologues, ergonomes, ingénieurs, juristes, inspecteurs du travail, syndicalistes, etc.), ont conjugué leurs efforts pour rédiger 99 articles, solidement construits et argumentés, alternant textes de fond et fiches techniques. Au cœur des différentes contributions, la question des conditions de travail qui s'est progressivement imposée, à en croire les coordinateurs de l'ouvrage, « comme une préoccupation de premier plan ». Ils ajoutent : « La situation reste néanmoins critique » (p. 7).

Il y a eu un précédent : sous les mêmes titre et sous-titre, le même éditeur avait publié en 1985 un ouvrage<sup>1</sup> aux ambitions équivalentes : faire connaître ce que l'on savait sur les risques du travail avec, déjà, pour ambition de « réduire les effets adverses du travail sur la santé ». Pour ce faire, Christophe Dejours et Jacques Duraffourg, dans deux papiers fort éclairants, s'interrogeaient sur les conditions par lesquelles le travail pouvait permettre aux travailleurs de *construire* leur santé, signifiant en cela que les effets délétères du travail sur la santé n'étaient pas une fatalité. La présente livraison prend appui sur cette conviction.

## Cohérence d'ensemble

Le nombre d'auteurs réunis ici ne nuit pas à la cohérence de l'ensemble, les quatre parties s'articulent dans un raisonnement rigoureux et lisible. Le titre de la première partie est explicite (« *Impacts de la mondialisation sur l'organisation du travail et l'inégalité sociale face aux risques* »), elle décrit les inégalités sociales occasionnées par les atteintes au travail alors même que l'organisation du travail « s'est radicalisée, en rupture avec les compromis sociaux » jusque-là en vigueur (Thébaud-Mony, p. 13). La deuxième partie porte sur les conditions de travail, toujours « *en quête de progrès* ». Car à la « peine » et à la « panne » s'ajoute désormais la « hâte » (Volkoff, p. 144) ; l'urgence, modèle de fonctionnement dominant, et son corollaire, l'intensification, entraînant « coût social important » et « situations absurdes ». Comment alors sortir de cet engrenage ? A minima, par la compréhension des déterminants de la gestion des appareils de production, la concertation avec les travailleurs. La troisième partie s'intéresse aux « *impacts du travail sur la santé* ». Un large panorama des atteintes à la santé est dressé : usure physique, risques toxiques, risques de cancer, pesticides, bruit, stress, facteurs psychosociaux... Face à ces constats, Philippe Davezies (p. 270), propose, là encore, « de miser sur l'intelligence des salariés (...) et de soutenir la discussion sur les questions du travail au plus près des situations concrètes ». La dernière partie (« *Agir sur les risques, mode d'emploi* ») passe en revue les moyens mis à la disposition des travailleurs pour se protéger des risques du travail : droit et réglementation, services de santé au travail, inspection du travail, CHSCT, normes techniques... Pour autant, en eux-mêmes ces moyens ne sauraient suffire sans la mise en place d'une réelle dynamique sociale.

Recenser un ensemble aussi diversifié et aussi riche s'apparente à un véritable casse-tête. Nous n'allons pas nous *risquer* à prétendre rendre compte de tous les aspects de l'ouvrage. Une lecture, subjective, devrait, nous l'espérons, donner envie de se plonger dans cette abondante et passionnante littérature. Nous aborderons ainsi les modes de caractérisation des évolutions repérées dans la gouvernance des entreprises, lesquelles aboutissent à une maltraitance du travail ; les notions d'intensification et d'invisibilité des risques illustrant ces évolutions. Nous insisterons ensuite sur l'énergie déployée par différents lobbies afin de disqualifier les démarches visant à mettre en évidence les risques encourus par certaines catégories de travailleurs et d'invalider les résultats de recherches scientifiques en matière de santé et de sécurité au travail. Nous présenterons quelques cas de risques professionnels et exposerons, enfin, la panoplie de ressources permettant d'agir pour l'amélioration des conditions de travail. Nous avons choisi de rester au plus près des textes ici rassemblés en citant abondamment les auteurs car cela nous a semblé la manière la plus adaptée de leur rester fidèles.

## Méconnaissance du travail réel

Constatant l'échec des alternatives au fordisme, Thomas Coutrot (p. 17-27) remarque la mise en place tâtonnante mais inéluctable « d'une pluralité articulée de modes de mobilisation » au travail, tout à la fois cohérents et fragiles. On observe, au sommet des grandes firmes, « une *organisation apprenante*, composée de salariés qualifiés, responsables de l'innovation *produit* et *image* qui va donner au réseau son avantage compétitif hors prix ». Aux niveaux intermédiaires, on trouve également « des salariés qualifiés polyvalents » mais « sous pression d'objectifs individuels et d'obligations de reporting » ; ceux-là réussissent toutefois à conserver certains avantages collectifs ainsi qu'une toute relative stabilité d'emploi. À la base, on remarque des « emplois précaires, plutôt féminins, mal payés et non syndiqués, souvent délocalisés » qui forment le lot commun d'ateliers néotayloriens. La codification des connaissances et des compétences, la standardisation, les modes de reporting, partout à l'œuvre, privent les salariés d'autonomie et de capacités d'action. Pour Coutrot, ce néolibéralisme ne constitue toutefois pas « un modèle soutenable de

développement économique » ; il estime qu'il est impératif de réinventer des « modes de production, de circulation, de consommation plus respectueux des êtres humains et de la nature ». Pour Anne-Marie Dujarier (p. 171-179), la mise en chiffres de l'activité, qui encadre le travail concret par une quantification abstraite, la mise en concurrence entre équipes, entre salariés, la menace à la fermeture d'entreprises se présentent comme autant de modes de pression sur les salariés. Ceux qui conçoivent les organisations ne connaissent pas le travail réel et ils n'anticipent pas les conséquences des évolutions qu'ils mettent en place sur la santé des salariés. Cette coupure, nette, franche, entre le sommet et la base, entre le niveau macro et le niveau micro, revient comme un leitmotiv dans de nombreuses contributions. Ainsi, François Daniellou distingue-t-il deux mondes : « le monde de cristal de la prescription, (avec) des organisateurs de plus en plus éloignés du terrain (...) ; d'un autre côté, des salariés qui se battent, dans l'ombre, contre l'organisation, pour tenter de gérer les situations réelles » (p. 249). Dans la même perspective, le Lean management n'est pas, selon Fabrice Bourgeois (p. 213), « prévu pour appréhender le réel du travail vécu par les salariés ». Force alors est de constater qu'il participe à « la survenue de nouvelles formes de pénibilités et d'épuisement » sans pour autant atteindre ses objectifs de rentabilité. Ce constat fait écho à l'analyse qu'effectue Tommaso Pardi des limites du système de production Toyota : du fait de la pression du flux, ce système « ne conduit pas seulement à une dégradation des conditions de travail, (il) cesse aussi d'être efficace » (p. 56).

### **Intensification**

Dans cet univers où conditions d'emploi (fixées par contrat) et conditions de travail (incluant les tâches à effectuer, mais aussi relations hiérarchiques, participation éventuelle aux décisions, voire discrimination) sont étroitement liées (Renahy, Benach et Muntaner, p. 96), un terme s'impose pour rendre compte des modalités réelles de travail : l'intensification. Pour Corinne Gaudart, l'intensification a « des conséquences diversifiées sur les travailleurs, des troubles physiques aux troubles psychologiques » (p. 196). Elle se traduit par un sentiment de pression temporelle, centrée uniquement sur le présent, sans passé, car on ne peut prendre du recul, sans futur, car on ne peut anticiper ; le temps ainsi soustrait aux individus leur interdisant de bien faire leur travail. Restaurer des « capacités de résistance individuelle et collective (...) largement entamées » devient ainsi prioritaire. Pour ce faire, il est nécessaire, selon Daniellou, tout à fois de reconnaître aux travailleurs la possibilité de discuter entre eux, avec leur hiérarchie et avec les concepteurs sur les « difficultés rencontrées dans leur activité, (les) manières de voir le travail bien fait, (les) ressources nécessaires, etc. » (p. 252) et, simultanément, d'accorder aux managers des marges de manœuvre leur permettant de « s'intéresser à la réalité du travail et faciliter le traitement des situations imprévues » ; l'un des rôles du manager étant précisément de permettre de bien travailler (Idem).

### **Invisibilité**

Tous les risques ne sont pas visibles, tous ne sont pas reconnus. Nathalie Frigul évoque « la construction sociale » de cette invisibilité, « favorisée par des processus de flexibilisation, d'externalisation et de précarisation du travail auxquels les travailleurs sont de plus en plus soumis » (p. 131) ; et Laurent Vogel souligne que « la reconnaissance d'une maladie professionnelle reste une épreuve difficile » (p. 119). C'est un processus de longue haleine qui doit traverser tout un ensemble de filtres, tant conceptuels qu'institutionnels, juridiques, sociaux et culturels. La reconnaissance se révèle particulièrement éprouvante pour les femmes pour lesquelles un cercle vicieux est en place : moindre prévention, moindre attention, renforcement des stéréotypes. Pour Karen Messing (p. 106-119), « les risques au travail sont souvent différents pour les femmes et les hommes et (...) les stéréotypes sur les deux sexes peuvent

constituer un risque pour la santé au travail ». Elle rappelle que l'insertion sur le marché du travail, l'assignation des tâches confiées aux individus et la nature des contrats de travail sont fortement influencées par le genre. Elle ajoute : « En invisibilisant les risques du travail des femmes, les stéréotypes masquent les compétences des travailleuses, ce qui affecte leur rémunération, leur progression de carrière et leur durabilité dans l'emploi ».

### Fabrication de l'incertitude

L'invisibilité des risques du travail concerne l'ensemble des populations au travail et elle n'est pas le fruit du hasard. Plusieurs contributions rendent compte des rapports de force qui s'exercent et des luttes sévères qui se déroulent sur le champ de la reconnaissance des risques. David Michaels et Celeste Monforton expliquent comment « les adversaires de la réglementation en matière de santé publique et d'environnement essaient souvent de *fabriquer de l'incertitude* » (p. 135) afin de disqualifier les recherches scientifiques qui pourraient aboutir à modifier les réglementations. Ils désignent sous le vocable de « *junk science* » les attaques portées contre les travaux scientifiques susceptibles de donner lieu à des dédommagements. Emmanuel Henry, quant à lui, parle de « *undone science* », c'est-à-dire la « recherche scientifique qui pourrait être utile (...) mais qui n'est pas développée car elle ne rencontre pas d'intérêt de la part d'acteurs susceptibles de la financer » (p. 435). Laurent Vogel, enfin, évoque la « fabrication du doute » qui empêche la reconnaissance de risques au motif de controverses d'experts (p. 383). D'autres auteurs vont même jusqu'à parler de « rapports de domination », que l'on peut observer notamment dans « l'asymétrie des relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants » (Quinlan et Thébaud-Mony, p. 45).

### Atteintes à la santé

Dans le même ordre d'idée, Philippe Davezies indique que la plupart « des atteintes à la santé par le travail et les problèmes qu'elles posent en matière de prévention demeurent ignorés » (p. 265). Il ajoute que les travailleurs français semblent exposés à « un degré élevé de pénibilités physiques » du fait des modes d'organisation du travail dominants (p. 267). Ces modes sont aussi à l'origine de pathologies liées à la souffrance psychique. Christophe Dejours, Isabelle Gernet et Duarte Rolo différencient deux origines aux risques sur la santé physique et mentale : les conditions de travail « ont des effets sur le corps pouvant aboutir à des pathologies physiques, déclencher des accidents, voire la mort » (p. 303), l'organisation du travail « a des répercussions sur le fonctionnement psychique » (p. 304). Les auteurs préconisent alors, pour prévenir les « risques psychopathologiques », un travail de fond pour élaborer des alternatives aux méthodes d'organisation gestionnaire, alternatives qui seraient « fondées sur une théorie de la coopération » (p. 311) – nous aurons l'occasion de revenir sur cette idée. Pour Yves Schwartz, les risques professionnels « préexistent quelle que soit la personne ou le groupe singulier qui se met à l'ouvrage ». Il ajoute : « C'est avec ce sens précis de *conditions de travail* que les premières grandes batailles sur les impacts du travail sur la santé ont été menées et doivent continuer à l'être » (p. 375). De nombreuses contributions proposent des synthèses très argumentées sur différentes formes d'atteintes à la santé, de pénibilité et de souffrance. En voici quelques-unes, à titre d'illustrations. Pour André Picot et Annie Thébaud-Mony, la liste des produits nouveaux ne cesse d'augmenter sans pour autant que l'on soit en mesure de connaître leur réelle toxicité. Cette reconnaissance peut prendre beaucoup de temps comme « l'a montré, en France, l'exemple de l'amiante » (p. 271). Les effets toxiques sont nombreux, pouvant provoquer des cancers, pouvant aussi avoir de graves répercussions sur la descendance. Brahim Mohammed-Brahim (p. 291-294) dresse le tableau des effets sur la santé de l'usage intensif de pesticides : lésions de la peau, troubles respiratoires, troubles neurologiques, différentes formes de cancer, effets sur la fertilité et la fécondabilité.

Michel Vézina, Töres Theorell et Chantal Brisson (p. 316-325) exposent trois modèles d'analyse des risques psychosociaux (RPS) « reconnus internationalement » : Karasek et Theorell, Siegrist et celui de la justice organisationnelle. Ils constatent que les démarches de prévention des RPS pratiquées par les entreprises restent principalement centrées sur l'individu et rappellent que les « approches organisationnelles bien structurées étaient plus efficaces et s'accompagnaient d'effets plus importants et plus durables ». Exposant la prévention des troubles musculo-squelettiques des membres supérieurs (TMS-MS), René Brunet, Audrey Petit et Yves Roquelaure (p. 330-341) rappellent que cette question constitue « un enjeu majeur de santé au travail qui impose une réflexion collective sur les conditions d'un travail soutenable tout au long de la vie professionnelle ». Enfin, Catherine Delgoulet, après avoir indiqué que les effets du travail sur la santé étaient essentiellement « différés et cumulatifs » (p. 347) insiste sur la nécessité, pour faire face aux exigences du travail, de disposer de « suffisamment de marge de manœuvre pour ajuster leur activité aux évolutions qui surviennent » (p. 348).

### Modes de régulation

L'ouvrage dresse aussi un large inventaire des dispositifs de régulation mis en place pour protéger les travailleurs contre les atteintes à la santé dues au travail. Le droit peut ainsi constituer, selon Francis Meyer (p. 479), un « levier efficace de l'action syndicale » mais les barrières érigées pour limiter cette efficacité sont nombreuses. Les moyens institutionnels sont indispensables, ils sont parfois efficaces, mais la plupart des auteurs reconnaissent et regrettent que leurs capacités d'action soient réduites. C'est le cas des services de santé au travail, qui entretiennent avec les dirigeants de l'entreprise une relation de subordination, situation qui occasionne « un conflit d'intérêts potentiel » (Marichalar, p. 387). Dans ce cadre, leur responsabilité est d'abord d'ordre technique, mais elle est aussi politique car la prévention des risques ne peut se dispenser de « l'instauration d'un rapport de forces pour contraindre l'employeur à adopter les aménagements préconisés » (Idem, p. 393). L'inspection du travail est une « institution en mutation » dans le monde (Walters, p. 533) suite à des réorganisations récentes mais aussi du fait du moindre intérêt que lui consacrent les États dans une logique de « suppression des charges administratives pesant sur l'entreprise » (Idem, p. 534). L'inspecteur, en charge de ce qui peut apparaître de plus en plus - du fait notamment de « l'insuffisance (de ses) moyens humains » (Le Corre, p. 467) - comme une « mission impossible », risquant alors d'être « épuisé, pris de vertige, en proie à un malaise qui touche parfois au désarroi » (Millot, p. 461). Autre institution au centre des démarches visant à réduire les risques professionnels : le comité hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT), dont le rôle prend de l'importance. Quelques moyens sont à sa disposition : le droit d'alerte, « outil vivant de prévention » (Syndex, p. 414) et dont la raison d'être est « de favoriser la reconnaissance par les salariés et l'encadrement des situations concrètes afin de mettre en débat les questions d'organisation du travail » (Huez p. 388) ; l'expertise susceptible, dans le meilleur des cas, de « révéler des expositions professionnelles méconnues » mais aussi « d'articuler des enjeux de santé au travail (...) avec des modes de fonctionnement, d'organisation ou de management » (Jacquemond, p. 409) ; l'enquête, permettant de préparer « l'acte de prévention » (Cru, p. 421) ; l'évaluation des risques, appuyée sur des retours d'expériences et une veille systématique (Vogel, p. 428). Mais, pour exercer pleinement ses missions, le CHSCT doit bien être attentif à rester « connecté avec le réel du travail » (Bongiorno, p. 401) et, pour ce faire, être formé à l'analyse critique du travail afin de « porter un autre regard sur le travail, à en percevoir des aspects méconnus et à concevoir des transformations pertinentes avec tous les intéressés » (Teiger et Lacomblez, p. 415). Mais aucune de ces institutions ne saurait avoir, à en croire Laurent Vogel, de rôle significativement efficace sans une « dynamique sociale, c'est-à-dire les innombrables mobilisations de savoirs et de formes d'action collective » (p. 384).

L'ouvrage contient aussi différentes contributions permettant d'identifier les conditions par lesquelles le travail soutenable peut permettre de structurer la santé. Pour Philippe Davezies, il s'agit « de favoriser le développement (des) compétences (des salariés), de lutter contre leur isolement et de soutenir la discussion sur les questions du travail au plus près des situations concrètes » (p. 270). Débattre collectivement du travail, mettre en place des « espaces de discussion » dans lesquels « peuvent s'échanger des opinions à propos du réel du travail » (Dejours, Gernet et Rolo, p. 309) concourt grandement aux effets bénéfiques d'une reconnaissance du travail. La coopération devient ainsi un enjeu central permettant à « chaque individu de profiter des effets structurants de l'appartenance à un collectif (...), de bâtir des liens d'entraide et de coopération » (idem, p. 308). Dans cette perspective, le collectif apparaît comme une « ressource sociale primordiale pour la santé au travail » (Miossec et Clot, p. 147), point de vue partagé par Sandrine Caroly pour qui le travail collectif fournit « des ressources à chacun des agents pour développer ses compétences individuelles et préserver sa santé au sens large » (p. 161).

### Quelques regrets

Qu'on en soit persuadé : les acteurs de la santé au travail, quelles que soient leur position et leurs convictions, ont de nombreuses raisons de garder cet ouvrage à portée de la main. Outil de réflexion et d'encouragement à l'action, il devrait constituer la référence en matière de santé au travail pour quelques temps (une autre trentaine d'années ?). Formulons quelques regrets toutefois. Illustrer les différents propos par la présentation de quelques cas concrets aurait conféré à l'ensemble un caractère plus vivant et aurait grandement facilité son usage pédagogique. Trop peu de situations d'entreprise sont proposées et on le déplore d'autant plus lorsqu'on voit à quel point l'exposition de l'expérience d'Orange (du Roy, p. 463-465) permet de mieux comprendre en quoi certaines formes déshumanisées de management sont productrices de stress, de RPS, d'épuisement professionnel et peuvent pousser certains individus à des choix désespérés ; à quel point aussi la présentation de la situation de Commentry (Micaud, Barrat et Thébaud-Mony, p. 508-511) éclaire de manière frappante l'âpreté des luttes pour la reconnaissance de maladies professionnelles, ici des cas de cancers du rein provoqués par l'exposition à des produits chimiques ; à quel point enfin l'histoire d'Amisol (Roudaire et Thébaud-Mony, p. 550-553) décrit un mouvement social exemplaire et montre la multitude d'obstacles qu'il a fallu surmonter pour obtenir la reconnaissance des risques de l'amiante. Autre omission : alors que de nombreuses disciplines scientifiques ont été sollicitées afin de dresser un large tableau des risques du travail, on ne relève aucun représentant des sciences de gestion alors que cette discipline a fourni, ces dernières années, des contributions fort pertinentes<sup>2</sup> sur les questions de santé au travail et que ses représentants auraient pu expliquer comment ces questions peuvent être inscrites à l'agenda stratégique de l'entreprise. De manière générale, nous sommes bien conscients qu'un riche choix d'informations, de connaissances, de principes sont mis à notre disposition, mais alors ? Comment fait-on ? Comment convaincre des décideurs, que peu de choses, dans leur formation, dans leurs représentations, préparent à la compréhension de tels phénomènes, à l'engagement d'une telle démarche ? Comment mettre en place un processus de travail à même de poser les diagnostics pertinents et d'élaborer les solutions qui conviennent ? Avec qui travailler ? Comment convaincre aussi une équipe dirigeante que travailler avec les représentants du personnel constitue une voie prometteuse pour diminuer les risques du travail ? Il y a là tout un savoir-faire, disponible dans certaines institutions, certains laboratoires de recherche, certains cabinets de conseil, qui aurait pu être mobilisé car il aurait très utilement complété les matériaux ici proposés.

Mais à l'issue de cette traversée à la fois édifiante et passionnante, terminons par cette remarque, essentielle : les enjeux d'amélioration des conditions de travail ne sont pas circonscrits au seul univers du travail ; ils participent, selon Annie Thébaud-Mony (p. 16), aux « luttes pour la vie, la santé, la dignité, pour l'égalité des droits de tous à intervenir dans le devenir du monde ».

- 
- 1** Cassou B., Huez D., Mousel M.-L., Spitzer C. & Touranchet A. (1985), *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*, Éditions La Découverte, 640 p.
- 2** À titre d'exemples, citons : Abord de Chatillon E., Bachelard O., Carpentier S. (2012), *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale*, Vuibert, 384 p. - Detchessahar M. (2011), « Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... », in *Revue française de gestion*, n° 214, p. 89-105. - Gomez P.-Y. (2013), *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*, François Bourin Éditeur, 256 p.
-

**Directeur de la publication :** Hervé Lanouzière

**Directeur technique et scientifique :** Olivier Mériaux

**Rédacteur en chef :** Thierry Rousseau

---

#### **Comité éditorial**

Florence Chappert (Anact), Serge Deltor (Aract Languedoc-Roussillon), Frédéric Dumalin (Anact), Marion Gilles (Anact), Romain Chevallet (Anact), Olivier Liaroutzos (Anact), Christian Mahoukou (Anact), Joël Maline (Aract Basse-Normandie), Olivier Mériaux (Anact), Michel Parlier (expert Conditions de travail), Julien Pelletier (Anact), Thierry Rousseau (Anact), Béatrice Sarazin (Anact), Jean-Michel Schweitzer (Aract Lorraine).

---

#### **Comité scientifique et technique**

Didier Baptiste (INRS)  
Rachel Beaujolin (Neoma Business School)  
Marie Benedetto (Laboratoire Printemps, Université Versailles-Saint Quentin-en-Yvelines)  
Paul Bouffartigue (LEST)  
Sandrine Caroly (UPMF de Grenoble)  
Damien Cartron (ERIS)  
François Cochet (FIRPS)  
Annie Cornet (Université de Liège)  
Thomas Coutrot (DARES)  
Philippe Davezies (UMRESTTE-Lyon 1)  
Mathieu Detchessahar (Université de Nantes LEMNA)  
Laurent Duclos (DGEFP, Département des Synthèses)  
Nathalie Greenan (Centre d'étude de l'emploi)  
Gérard Lasfargues (ANSES)  
Martin Lauzier (Université du Québec à Hull)  
Alberto Lopez (CEREQ)  
Franck Martini (APTEIS)  
Ariel Mendez (Université d'Aix-Marseille)  
Karen Messing (UQAM/CINBIOSE)  
Frédérique Pigeyre (Paris XII)  
Sophie Prunier-Poulmaire (Université de Paris-Ouest)  
Jean-Claude Sardas (École des Mines de Paris)  
Phillipe Trouvé (Cereq)  
Pascal Ughetto (LATTS UPEMLV)  
Bertrand Valiorgues (Université de Clermont-Ferrand)  
Olivier Vassal (Olivier Vassal Consulting)

---

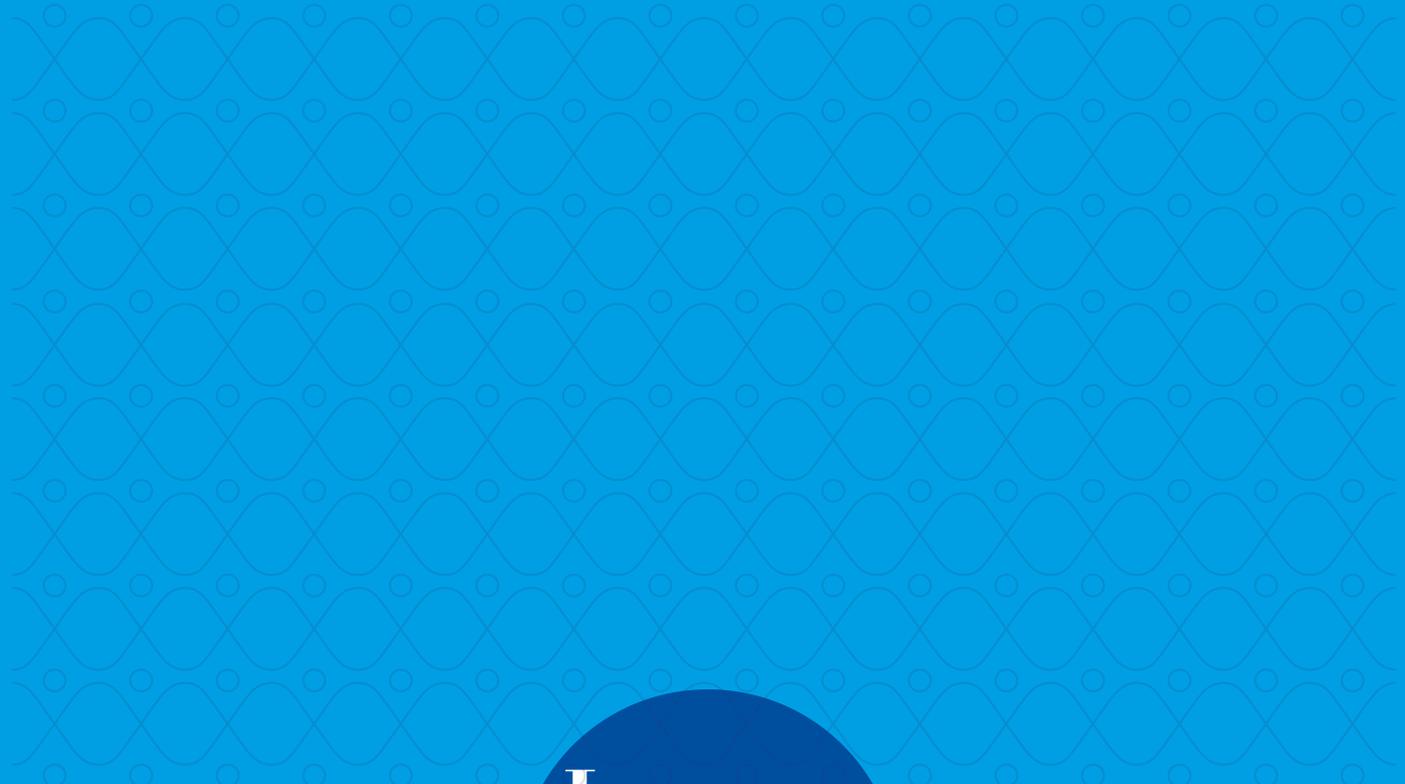
**Recherche documentaire :** Maud Annic, Stéphanie Léger, Patricia Therry et Christine Veinhard

**Gestion éditoriale et suivi de réalisation :** Christian Mahoukou

**Réalisation :** J'ARTICULE

© *La Revue des conditions de travail* est une marque déposée

Numéro national d'enregistrement INPI: 14/4119665



**La  
Revue**  
des conditions  
de travail

**ANACT**

192, avenue Thiers / CS 800 31 / 69457 LYON CEDEX 06

Tél. : 04 72 56 13 13 / Fax : 04 78 37 96 90

**anact.fr**

**Anact**  **Aract**

LE RÉSEAU