MAI 2016

N° 04

La Revue des conditions de travail

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

DEUXIÈME PARTIE

Cécile Apollis
Catherine Arnaud
Stéphane Balas
Jean-Bernard Bélaubre
Jean-Paul Bergouignan
Annabelle Danieau
Dominique Centlivre
Aline Dronne
Bruno Dupuis
Magali Even
Michaël Fourneau
Tony Fraquelli
Véronique Ghadi
François Guérin
Frédéric Grimaud
Oliver Liaroutzos
Maud Ligeon
Max Masse
Olivier Mériaux
Jean-François Naton
Michel Parlier
Julien Pelletier
Michel Pépin
Marie Pons
Pascale Pracros
Martin Richer
Thierry Rousseau
Clément Ruffier
Pierre Souchon
Alain Taillardat
Sabine Suarez-Thomas
Jean-Philippe Toutut
Pierre-Yves Verkindt
Gilles Ysos

Anact Aract
LE RÉSEAU

MAI 2016

N° 04

La Revue des conditions de travail

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

DEUXIÈME PARTIE

Anact Aract

LE RÉSEAU

Destinée 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}

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

{entretiens}

16 LA CONSTRUCTION D'UN ACCORD QVT EST AU MOINS AUSSI IMPORTANTE QUE L'ACCORD LUI-MÊME
entretien avec Pierre-Yves Verkindt

22 RENDONS EFFECTIVE LA CENTRALITÉ DU TRAVAIL DANS LES ENTREPRISES ET LE DIALOGUE SOCIALL
entretien avec Jean-François Naton et Tony Fraquelli

29 LA QVT NE POURRA SE DÉVELOPPER QUE SI LA DIRECTION GÉNÉRALE EST CONVAINCUE DE SON UTILITÉ
entretien avec Bruno Dupuis

{problématiques d'enquêtes}

1 - Expérimenter de nouvelles méthodes de travail

37 EXPÉRIMENTATION D'UNE DÉMARCHE ALTERNATIVE :
LES RAISONS DE LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT
par François Guérin et Clément Ruffier

46 L'ÉVALUATION EMBARQUÉE :
UNE MÉTHODE POUR APPRÉCIER LA QUALITÉ DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL
par Dominique Centlivre et Julien Pelletier

57 DE QUELS ESPACES DE DISCUSSION LES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ ONT-ILS BESOIN ?
par Oliver Liaroutzos et Véronique Ghadi

66 QUAND ANALYSER SON PROPRE TRAVAIL PERMET DE MIEUX MANAGER CELUI DES AUTRES :
L'EXEMPLE D'UNE FORMATION-ACTION EN PICARDIE
par Stéphane Balas et Catherine Arnaud

2 - La QVT entre performance et amélioration des conditions de travail

75 LA RÉORGANISATION DES RYTHMES DE TRAVAIL AU SERVICE PC CIRCULATION DES AUTOROUTES ET TUNNEL DU MONT BLANC (ATMB)
par Michel Pépin

85 LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL :
UNE OPPORTUNITÉ DE CRÉATION DE VALEUR
par Jean-Paul Bergouignan

93 UNE INTERVENTION DANS UN ÉTABLISSEMENT PUBLIC :
LE CAS DE L'INRA
par Pascale Pracros et Max Masse

102 CONTOURNER LA PRESCRIPTION POUR FAIRE DU BON TRAVAIL :
L'EXEMPLE DES PROFESSEURS DES ÉCOLES
par Frédéric Grimaud

112 COMMENT ARTICULER LA STRATÉGIE ET LA QVT :
LE CAS DE MAÏSADOUR
par Sabine Suarez-Thomas, Annabelle Danieau, Marie Pons, Jean-Bernard Bélaubre, Alain Taillardat et Gilles Ysos

3 - Le renouvellement des cadres de l'action

123 LA NÉGOCIATION DE LA QVT DANS LA FONCTION PUBLIQUE :
ÉTAT DES LIEUX ET AVANCÉES POSSIBLES
par Max Masse et Pascale Pracros

132 DÉMARCHE QVT :
LA NÉCESSAIRE REFONDATION DU RÔLE DU MANAGER DE PROXIMITÉ
par Martin Richer

141 LE RÔLE DES COMITÉS DE PILOTAGE DANS LES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS DE SANTÉ
par Cécile Apollis, Maud Ligeon et Pierre Souchon

150 LA QVT DANS LE SECTEUR SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL :
LE CAS D'UN ÉTABLISSEMENT RÉUNIONNAIS
par Jean-Philippe Toutut

159 POUR UNE POLITIQUE DURABLE DE LA QVT :
L'ENGAGEMENT DE L'URSAAF LORRAINE
par Aline Dronne et Magali Even

{recension d'ouvrages}

171 QUEL MANAGEMENT POUR CONCILIER PERFORMANCES ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ?
Laurent Karsenty (sous la direction), 2015, Octarès Éditions,
par Michel Parlier

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL :

{avant-propos}

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

DEUXIÈME PARTIE

Olivier Mériaux
Directeur technique et scientifique - Anact

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

La QVT n'est pas tant un état que l'on atteint une fois pour toutes qu'un processus destiné à se renouveler en favorisant l'innovation organisationnelle. Tel est en substance l'épine dorsale conceptuelle de ce second numéro de La Revue des conditions de travail consacré à la QVT. De ce point de vue, la QVT ne se confond pas avec un bien-être que l'on viendrait apporter de l'extérieur aux salariés. La QVT relève d'une *activité délibérée* au plus loin des traditions de *l'hygiénisme industriel*[1]. Encore ne faut-il pas se tromper de dénomination. La QVT comprise ici se vise comme acte de transformation du travail en sollicitant la participation de toutes et tous à la vie de l'entreprise et à son dynamisme productif. À l'inverse des conceptions techniciennes du changement, la QVT n'est pas compatible avec l'idée d'un salarié passif, simple réceptacle de mesures d'organisations pensées par devers lui et sur lesquelles il n'a pas son mot à dire. C'est avec les principaux intéressés – dirigeants, ingénieurs et techniciens, encadrement intermédiaire et salariés – que le changement peut le mieux se déployer et assurer son effectivité. De plus, dans ce processus, la place des institutions reste fondamentale. Que ce soit les CHSCT, la médecine et l'inspection du travail, les délégués syndicaux, les différentes instances ad hoc mises en place (espaces de discussion, comités de pilotage, groupes de travail, etc.), la QVT se traduit par des pratiques organisationnelles qui viennent soutenir le dialogue social et professionnel. Ainsi, elle n'est pas un simple appel à destination des salariés pour qu'ils intègrent mieux les contraintes économiques : c'est, plus fondamentalement, une nouvelle façon d'ordonner les relations entre les acteurs de l'entreprise.

Autre élément important : la QVT ne s'improvise pas. Cette précaution s'entend de deux façons. Premièrement, il faut très certainement un fond organisationnel et même culturel pour que la QVT puisse se déployer et participer tout à la fois de l'amélioration des conditions de travail et de la performance de l'entreprise. L'apprentissage organisationnel que suppose la QVT nécessite des acteurs capables de prendre en charge ces enjeux, de discuter, d'analyser le travail et de s'entendre. Des situations trop éclatées (sous-traitance), instables ou défavorables du point de vue des relations sociales, peuvent être un frein à son développement.

Deuxièmement, la QVT a besoin de méthodes et souvent d'un apport extérieur pour aboutir à la conclusion d'un accord. La négociation n'est jamais simple ; elle appelle à la réunion de plusieurs acteurs, soutenant des logiques différentes. Il faut parfois un tiers pour arriver à établir un accord. Il faut aussi des dispositifs variés pour associer l'ensemble des acteurs dans la démarche. De nombreuses contributions de ce numéro mettent de la sorte en avant le caractère intentionnel et volontaire de la QVT.

Enfin, les contributions retenues ne doivent pas être comprises comme un bilan de l'expérience de la QVT depuis l'ANI de 2013. Il est encore trop tôt pour le faire. Certaines contributions font même état d'échec et d'abandon dans le déploiement de la QVT. D'autres, de succès manifestes qui se concrétisent dans des accords en bonne et due forme entre les acteurs sociaux. Il n'était pas dans nos intentions de dresser un panégyrique de cette innovation sociale. Il s'agissait de montrer l'étendue des domaines concernés par la QVT (changement organisationnel, temps de travail, stratégie, etc.) et la diversité des moyens utilisés par les entreprises pour y parvenir (groupes de travail, espaces de discussion, négociations collectives, etc.). Dans cette perspective, la variété et le nombre des contributions de ce numéro 4 de La Revue des conditions de travail montrent éloquemment que la QVT concerne des entreprises de tous les horizons socio-professionnels.

Les entretiens

Ce numéro débute par trois entretiens avec des protagonistes et/ou des observateurs de la QVT. Un thème d'échange émerge à partir de la question de la normativité juridique et sociale de la QVT. La faible portée normative de cet accord interprofessionnel est fréquemment évoquée pour en souligner le caractère ambivalent. Pour **Pierre-Yves Verkindt**, cette situation n'est pas nécessairement désavantageuse. Les règles de droit sont contingentes et se construisent dans des usages, des interprétations et des conflits sociaux. Certes, aujourd'hui, et en soi, les éléments de la QVT sont peu évocables devant le juge pour régler un éventuel conflit. Mais cette situation pourrait évoluer ; le droit n'est en rien figé. Pierre-Yves Verkindt prend à témoin l'évolution de la notion de conditions de travail. Celle-ci était à l'origine circonscrite à l'hygiène-sécurité et à des éléments techniques. La prévention se comprenait avant tout de façon à prémunir les salariés contre les risques physiques. Ce n'est que progressivement que les questions d'organisation du travail ont fait leur chemin, dans le débat social, avant de s'afficher explicitement dans les normes du droit. La force de la QVT ne repose pas encore sur la formulation d'un droit opposable mais cette situation pourrait évoluer dans le futur.

Certaines organisations syndicales n'ont pas signé l'ANI QVT de 2013. C'est le cas de la CGT. **Jean-François Naton** et **Tony Fraquelli** s'en expliquent dans un entretien commun. Pour eux, les conditions pour apposer la signature de leur organisation n'étaient pas réunies. Les restructurations dont souffrent de nombreuses entreprises, les pertes d'emplois et les mutations organisationnelles incessantes ne créent pas un climat favorable à une discussion autour de la QVT. Pourtant, la CGT s'est plusieurs fois trouvée en situation de discuter de la QVT et de proposer une négociation, car celle-ci permet de parler du travail et potentiellement de recentrer la vie de l'entreprise autour de son importance, non

seulement pour l'amélioration des conditions de travail mais aussi pour inspirer les questions d'ordres stratégiques. De ce point de vue aussi, la CGT a entamé une démarche interne — qui, du reste, rencontre un véritable succès — pour mettre le travail au cœur des débats syndicaux. L'enjeu consiste à discuter du travail pour le transformer. Comme le soulignent avec force Jean-François Naton et Tony Fraquelli, cela suppose au moins, du côté du management et des directions, que les interlocuteurs puissent décider, en concertation avec les représentants syndicaux, des choix d'organisation du travail et des orientations de l'entreprise.

Le point de vue de **Bruno Dupuis,** consultant senior au sein du cabinet Alixio, bien qu'émis à partir d'une position différente, rejoint les propos tenus plus haut. L'importance du travail est également soulignée pour définir une politique novatrice en matière de relations entre la santé et le travail. La QVT permet, de ce point de vue, d'évoquer le travail autrement que sous le seul angle de la souffrance ; il est aussi, reconnaît Bruno Dupuis, et pour une grande majorité de salariés, un facteur structurant. Cette position qui attribue à la QVT un rôle pour dynamiser l'entreprise ne doit cependant pas faire oublier la perpétuation des risques physiques traditionnels qui restent bien présents. À cette condition, il devient possible de traiter des questions organisationnelles comme levier de performance et d'une meilleure implication des salariés au travail. Mais cette perspective implique bel et bien un renversement des habitudes organisationnelles acquises. Mettre en débat l'organisation du travail – et même si Bruno Dupuis évoque de nombreux exemples novateurs – ne va pas de soi. Pour ce faire, et c'est sans nul doute la principale conclusion qu'il faut retenir ici, l'appui des dirigeants aux plus hauts niveaux est essentielle.

1) Expérimenter de nouvelles méthodes de travail

La QVT représente une innovation dans le paysage des relations sociales françaises. Cette première rubrique témoigne de différentes situations d'entreprises qui tentent de rendre opérationnels les principes de la QVT. Il est encore difficile de dresser un bilan de toutes ces expériences. Certaines apparaissent avoir atteint leurs objectifs, d'autres valent sans doute par les enseignements et points de vigilance que l'on peut en tirer.

François Guérin et **Clément Ruffier** font état d'une expérimentation menée dans une grande entreprise de transport. L'intervention porte sur l'aménagement de l'organisation des temps de travail de deux catégories professionnelles : les agents de conduites et les agents de contrôle. Il s'agit de promouvoir une conception alternative, plus participative, des roulements affectant ces personnels. En effet, ceux-ci sont conçus par des services spécialisés qui ne tiennent qu'imparfaitement compte des aléas et des situations réelles de travail. Une négociation a bien lieu mais elle intervient à la fin, en réponse à une pression éventuelle des salariés et de leurs représentants pour mieux ajuster les horaires. Peut-il en être autrement ? Cette proposition ne rencontre pas un assentiment immédiat. Les logiques en présence sont diverses : services études et plate-forme de conception, direction d'établissement, représentant du personnel et salariés. De nombreuses résistances aux changements se manifestent. En fait, deux conceptions de la performance se heurtent ici : une première, centrée sur la recherche de gains de productivité et la limitation des coûts, une seconde, plus globale, qui insiste sur la contribution potentielle du travail à la qualité du service rendu aux usagers. Faute de clarifier laquelle de ces logiques doit l'emporter, la QVT, comme le sous-tendent ces deux auteurs, reste dans cette expérimentation l'otage des conflits organisationnels.

L'article de **Dominique Centlivre** et **Julien Pelletier** traite également d'une expérimentation, cette fois dans l'industrie alimentaire. La notion d'expérimentation doit être ici comprise dans un sens précis. Ce n'est ni un diagnostic, ni un audit. Il s'agit de rechercher les moyens de transformer les situations de travail

par les acteurs eux-mêmes. Dans l'activité productive, ce qu'il faut changer n'est pas connu à l'avance ; c'est une construction contingente et non le déploiement d'un plan prédéfini. C'est aussi aux acteurs d'élaborer *in situ* les réponses aux situations qu'ils rencontrent et aux dilemmes que ne manquent pas de provoquer un réel rétif à toute forme de généralisation. C'est dans ce sens qu'un travail d'évaluation peut être convoqué. Il est mené par les acteurs, parallèlement au processus de l'expérimentation. Les auteurs se réfèrent ici aux travaux du CEREQ et dénomment cette méthode « évaluation embarquée ». Celle-ci est appliquée dans le centre R & D de l'entreprise pour suivre une évolution organisationnelle. Sous l'égide de l'intervenant, des groupes se constituent et sont chargés d'élaborer différents *scénarii* de transformation du travail. Les auteurs montrent que le scénario retenu n'est pas nécessairement celui qui apparaissait au départ le plus évident. Celui-ci propose des arrangements organisationnels inédits combinant performance et qualité de vie au travail. Il ne s'agit pas tant, comme le concluent les auteurs, de rupture ou de révolution paradigmatique que de bifurcations pratiques construites patiemment et avec l'ensemble des acteurs concernés. L'enjeu consiste à accorder aux acteurs de terrain les moyens de résoudre eux-mêmes les problèmes auxquels ils se confrontent.

Le secteur de la santé recourt également à des expérimentations qui sont relatées par **Véronique Ghadi** et **Olivier Liaroutzos**. Ils le font à propos des espaces de discussion portant sur la QVT. Des dispositifs de ce type sont loin d'être inédits dans le secteur de la santé. Améliorer la qualité des soins, éviter les événements indésirables et potentiellement dangereux, nécessite l'organisation de retours d'expériences et la remontée d'informations. De plus, la coordination indispensable entre de nombreuses spécialités rend incontournables des lieux où échanger l'information. Mais un espace de discussion ne s'improvise pas, et des règles précises doivent présider à son organisation : liberté de parole, égalité des interlocuteurs, temps dédié explicite et régulier, etc. Pour devenir efficace, un espace de discussion a besoin d'un cadre institutionnel. Les auteurs analysent ensuite comment des espaces de discussion ont pu fonctionner dans un établissement de santé privé d'intérêt collectif (ESPIC). Il est possible de distinguer trois modalités de fonctionnement : des « espaces » ordinaires, qui portent, par exemple, sur les relèves et les évènements quotidiens, un espace « institutionnel », chargé du déploiement de la politique de la QVT de l'établissement, un espace préparatoire à une fusion que va connaître l'hôpital. Il existe donc une diversité des formats et de modes de fonctionnements des espaces de discussion. En conclusion, il est souligné que ces espaces, pour être efficaces et pérennes, ne doivent pas simplement être des lieux d'expression ; il faut aussi qu'ils s'enracinent dans les réalités de travail et puissent concourir à dégager de nouvelles marges de manœuvre.

Une expérimentation peut se déployer autrement que sur le terrain de l'entreprise proprement dit. La contribution de **Stéphane Balas** et **Catherine Arnaud** prend appui sur un dispositif de formation, à destination des managers, pour les inviter à considérer autrement leur activité. Cette formation-action est composée de six journées de formation répartie sur une année. Contractuellement négociée avec les entreprises, la participation des managers comprend des apports conceptuels, des travaux de groupes, des mises en situation, et débouche sur un diplôme d'Université (DU). Le travail est au centre de cette formation. Manager est aussi un travail et nécessite comme tout travail, un arbitrage entre ce qu'il faut faire (la prescription) et ce qu'il est possible de faire en situation (le travail réel). La spécificité du travail du manager est que celui-ci s'applique à organiser et rendre possible le travail d'autrui. Le manager est à l'interface entre les demandes de la direction et les réalisations concrètes des opérateurs. L'objectif est de mettre en condition les managers pour mieux faire face à cette situation et trouver les compromis adéquats. Il consiste aussi à faire évoluer les organisations pour faciliter ce travail d'interface entre des logiques contradictoires. Pour les auteurs, l'implication active des entreprises est une condition impérative pour assurer le succès de l'opération. La formation doit devenir un axe stratégique de développement pour l'entreprise.

2) La QVT entre performance et amélioration des conditions de travail

Il existe aussi des situations « ordinaires » de QVT qui tentent de combiner l'efficacité économique et le changement organisationnel. Ce ne sont pas des expérimentations au sens strict mais des interventions ou des accompagnements qui témoignent d'un souci de développer la QVT.

C'est le cas de l'expérience décrite dans l'article de **Michel Pépin** qui discute des modalités d'organisation du temps de travail dans un poste de contrôle d'une société autoroutière. Les rythmes de travail sont essentiels pour la qualité de vie au travail des salariés. Dans ce PC, il y a deux statuts avec des salariés qui connaissent des rythmes différents. Le poste doit fonctionner 24 heures sur 24 et 365 jours par an. Il existe des activités de présence aux pupitres mais aussi des tâches annexes (formation, actualisation, mise à jour des procédures, etc.). Il faut aussi combiner les congés et les jours de RTT dans une équipe restreinte (une quinzaine d'opérateurs) et alors que l'activité nécessite en permanence la présence de deux opérateurs. Face à cette situation, la gestion des temps se complexifie et devient presque impossible. L'intervenant propose d'élaborer avec les opérateurs différents *scénarii* de rythme de travail. Un risque d'impasse existe du fait des statuts différents ; le statut annualisé est moins avantageux, « usant » même à la longue ; il implique une disponibilité plus forte et une surcharge cognitive. Il n'est donc pas proposé de généraliser celui-ci à l'ensemble du collectif. Un compromis est trouvé qui rapproche la situation de tous du rythme cyclé, plus prévisible, tout en dégageant des postes complémentaires pour faire face aux aléas (les absences). Ce compromis n'aurait pas pu se faire sans l'apport d'un processus participatif engageant les acteurs dans la recherche de solutions pratiques qui conviennent au plus grand nombre.

L'approche de **Jean-Paul Bergouignan** reprend des éléments de méthode analogues au cas précédent. Il s'agit d'abord de procéder à des diagnostics des situations de travail. Mais avant de déployer cette méthode, la réflexion de Jean-Paul Bergouignan s'attache à décrire en quoi la QVT se distingue des RPS. La QVT n'est pas un état que l'on atteint (à l'inverse du bien-être), c'est une dynamique renouvelée d'engagement des salariés pour produire de la valeur. Jean-Paul Bergouignan montre ensuite les linéaments historiques de la QVT : la définition de l'OMS, l'apport des sciences de la gestion, de la sociologie et de la psychologie du travail, les grandes enquêtes qui tendent à montrer les corrélations entre l'état de santé et la possibilité de s'impliquer dans son travail. Il propose ensuite deux cas d'interventions dans lesquels la question des rapports entre le contenu du travail et la performance se pose. Il montre ainsi que des marges de manœuvre peuvent être trouvées en favorisant une démarche de QVT. Celle-ci permet de dépasser un discours où le travail est conçu uniquement comme une source de souffrance et dont il faudrait se prémunir par une politique de protection adéquate. Le travail est aussi un moyen d'engagement subjectif dans l'action, et c'est précisément cette potentialité qui permet une véritable construction de la santé au travail. La question à poser est alors celle de l'organisation du travail : quelles sont les meilleurs agencements qu'il est possible de concevoir ? Là encore, il n'existe pas des réponses toutes faites et c'est aux collectifs d'élaborer leurs propres solutions.

L'article de **Pascale Pracros** et **Max Masse** reprend une question souvent traitée dans ce numéro : dans quelle mesure la notion de QVT permet-elle de dépasser les approches en termes de souffrance au travail, restrictive du point de vue de l'action sur le travail et son organisation ? C'est le point de départ d'une démarche de QVT dans un établissement de l'Institut national de la recherche agronomique (INRA). Il s'agit dans un premier temps d'élaborer une définition partagée de la QVT. Cette définition en précise les éléments subjectifs (la perception qu'ont les agents de leur propre travail) et insiste aussi sur le sens conféré à l'action : l'autonomie, les marges de manœuvre et la possi-

bilité de co-construire avec la hiérarchie les règles de fonctionnement de l'organisation. Un diagnostic de la situation est ensuite déployé en combinant des méthodes quantitatives (questionnaire) et qualitatives (entretiens et observations) afin d'évaluer la perception de la QVT et de dégager de nouvelles marges de manœuvre. Cette démarche permet d'identifier une dizaine de caractéristiques du travail qui méritent une amélioration : meilleure reconnaissance du travail et des compétences, clarification des rôles, retour managérial plus fréquent sur l'activité, intégration de la QVT dans les actes managériaux, etc. Des mesures pratiques sont ensuite déployées qui font l'objet d'un assentiment préalable par les parties en présence (direction, encadrement, CHSCT et salarié). La QVT est ainsi à l'origine d'un processus d'amélioration du fonctionnement organisationnel de cet établissement.

La QVT peut aussi se construire en rupture relative avec les règles prescrites régissant l'organisation du travail. C'est ce que montre **Frédéric Grimaud** à partir de l'exemple des professeurs des écoles. Il observe ainsi deux situations caractéristiques de travail où, pour maintenir une qualité du travail acceptable, deux enseignantes se sentent obligées de contourner les règles prescrites en vigueur. Cette situation n'est évidemment pas inédite et restreinte à l'Éducation nationale. Frédéric Grimaud mobilise une vaste littérature scientifique pour montrer que l'enseignement est un travail et que celui-ci, à l'instar de toute autre situation, mobilise la subjectivité des personnes. Travailler ce n'est pas alors suivre des consignes et des règles mais réinterpréter celles-ci en situation pour atteindre les objectifs fixés (la performance) et maintenir sa santé. On le voit avec les exemples. Dans les deux cas, l'observation stricte des consignes, non seulement mène à un alourdissement de la charge de travail des enseignantes mais risque de grever la performance de l'acte pédagogique. La QVT peut ainsi être comprise à la fois dans ses aspects subjectifs et organisationnels, individuels et collectifs. Reste évidemment à en faire une démarche collective raisonnée. Et dans ce processus, l'ergonomie pourra jouer un rôle important en montrant la rationalité intrinsèque des gestes « non prévus » par l'institution et pourtant gage d'efficacité.

L'article suivant, écrit à plusieurs mains (**Sabine Suarez-Thomas**, **Annabelle Danieau**, **Marie Pons**, **Jean-Bernard Bélaubre**, **Michaël Fourneau**, **Alain Taillardat** et **Gilles Ysos**), traite de l'intégration de la stratégie dans les pratiques quotidiennes de travail. L'action se déroule dans deux sites pilotes d'un groupe coopératif multinational de 6000 salariés dans le secteur agro-alimentaire. Une question centrale émerge rapidement : « Comment intégrer les dimensions de la QVT dès l'élaboration de la stratégie et jusque dans les actes de gestions quotidiens » ? À cet effet, il s'agit de comprendre comment le travail s'organise. Un comité de pilotage est constitué comprenant l'ensemble des acteurs (direction, encadrement et représentants du personnel). Le diagnostic montre qu'une distance s'est creusée entre l'organisation prescrite du travail et le travail réel. Certains choix organisationnels (le matriciel) renforcent cette distance. Une formation-action-projet est mise en place qui implique l'encadrement et qui vise à le mettre en situation de comparer et d'évaluer la portée pratique de ses décisions sur le terrain. Des espaces de discussion sont ensuite mis sur pied pour faciliter le « travail bien fait », autour d'une confrontation entre le prescrit et le réel. Ce dispositif organisationnel ne résout évidemment pas toutes les difficultés d'un coup. Comme dans d'autres situations, les cadres ne disposent pas toujours du temps nécessaire pour manager le travail. Les outils de gestion sont aussi contraignants. Pour les salariés, faire du « bon travail » nécessite des ajustements fréquents dans un environnement par définition instable. La QVT se fraye ainsi un chemin pour développer une organisation « capacitante ». Il ne s'agit pas d'imposer les solutions par la voie hiérarchique mais de développer une organisation qui soutient le dialogue entre les acteurs.

3) Le renouvellement des cadres de l'action

La QVT implique un renouvellement potentiel des cadres de l'action. Il faut entendre ici tout ce qui concourt à transformer le cadre des relations entre les acteurs, les processus de négociation, les structures *ad hoc* et la promulgation d'accords collectifs.

Un premier article de cette rubrique écrit par **Max Masse** et **Pascale Pracros** traite des négociations dans les trois versants de la fonction publique. Un accord n'a pas pu être signé malgré l'intensité des négociations. Quels enseignements est-il possible d'en tirer ? Pour les auteurs, ils sont nombreux. Le premier est que cette négociation marque le passage d'une conception hygiéniste de la prévention à une approche qui fait du travail une source de réflexion sur son organisation et les marges de manœuvre locales qu'il faut octroyer aux acteurs. Les auteurs analysent ensuite les différentes positions syndicales à partir des tracts, communiqués de presse et interviews émis par les neuf organisations syndicales de la fonction publique. Pour l'ensemble, les questions de santé sont fondamentales. Le caractère un peu flou de la QVT est néanmoins souligné. Enfin, l'organisation du travail, et les choix qui président à celle-ci, doivent être un objet de négociation. Pourquoi alors cet accord n'a-t-il pas pu se conclure ? Certaines organisations syndicales regrettent le caractère non normatif et peu contraignant de l'accord. La négociation se déroule également sur fond de dégradations des conditions d'emploi et de travail dans la fonction publique. Pour d'autres, l'accord pourrait décliner, au plus près des situations de terrain, des questions essentielles à la QVT (l'autonomie, l'initiative, la responsabilisation, etc.). À la fin, cinq organisations syndicales étaient prêtes à la signature et quatre ont dit non, moins sur le contenu de l'accord que sur la forme qu'il a pris et le contexte général entourant les négociations. Pour les auteurs, c'est une occasion perdue, mais ce n'est peut-être que partie remise.

L'article de **Martin Richer** évoque un problème crucial d'organisation du travail : quel est le rôle du manager de proximité dans les évolutions du travail contemporain ? On sait à quel point ce rôle est sous-estimé et mal compris. Dans une acception usuelle, le manager de proximité répercute les consignes (la prescription) et s'assure de leur mise en œuvre. Il remplit ensuite des feuilles de *reporting* consignant les résultats de l'activité et les transmet à sa propre hiérarchie. Chacun s'entend aujourd'hui, comme le montre l'article, à déplorer les failles de ce modèle organisationnel. Le travail devient ainsi une *terra incognita* pour le management. Comment redresser la situation ? Pour Martin Richer, la QVT représente une occasion pour refonder les relations entre le management et le travail. L'ANI de 2013 invite à le faire. Mais il montre aussi que cet enjeu se loge aujourd'hui dans les réalités du travail contemporain : le numérique, la responsabilité sociale des entreprises (RSE), l'autonomie, etc. Face à ces enjeux, il ne faut pas moins de management (comme les promoteurs de l'entreprise libérée le proposent), mais un management plus soucieux de développer les potentialités d'un travail de qualité et disposant des moyens nécessaires pour le faire. Pour l'auteur, une démarche de QVT peut contribuer à atteindre cet objectif.

Le déploiement de la QVT nécessite souvent la mise en place de dispositifs *ad hoc* de participation et de conduite du changement. L'article de **Cécile Apollis**, **Maud Ligeon** et **Pierre Souchon** se consacre à la recension et l'analyse de 15 comités de pilotage dans le secteur de la santé. Les auteurs montrent la complexité propre des structures hospitalières : fragmentation entre nombreuses spécialités, poids de l'administratif et du médical, restructuration et réformes hospitalières fréquentes, décisions lourdes de conséquence sur la santé des personnes, etc. Cette situation appelle à la mise en place de moyens de coordination de l'action. Les auteurs montrent que ces comités empruntent des formes différenciées (rôles et fonctions) selon les situations. Des groupes de travail peuvent également s'adjoindre à ceux-ci pour exercer des missions d'analyse locales. Ces comités permettent de mieux

articuler l'opérationnel et le décisionnel. C'est le point central de cet article. En conclusion, les auteurs soulignent toutefois que ces comités, pour être efficaces, ne doivent pas être circonscrits à la seule dimension de l'expression des problèmes. Ils doivent pouvoir être dotés d'un pouvoir de décision effectif.

L'article de **Jean-Philippe Toutut** relate une expérience de mise en œuvre d'une démarche de QVT dans le secteur sanitaire et social dans un établissement réunionnais. Il remarque d'emblée que la QVT se déploie d'autant plus facilement que celle-ci s'adosse à un socle culturel et organisationnel favorable même si l'analyse du travail reste peu répandue dans cet établissement. Cette perspective facilite la conclusion éventuelle d'un accord par les acteurs sociaux. L'échange, la discussion, l'analyse des pratiques, remarque Jean-Philippe Toutut, font partie de l'*habitus* des professionnels rencontrés à l'occasion de l'intervention. Il décrit ensuite comment cette démarche s'est déployée dans l'établissement, ses points forts et ses difficultés. L'analyse et la mise en débat du travail sont des éléments essentiels du processus. Un comité de pilotage réunit l'ensemble des acteurs. Il devient alors possible d'élaborer un plan d'action pour résoudre les problèmes les plus criants (mieux définir le travail attendu, rendre visible le travail réalisé, aménager les outils et les espaces de travail, clarifier le fonctionnement organisationnel). Une négociation s'engage alors en vue de conclure un accord formel entre les acteurs.

Enfin, dernier article de ce numéro, **Aline Dronne** et **Magali Even**, font état d'une démarche à l'Ursaaf Lorraine pour intégrer les préoccupations de QVT dans la gestion quotidienne des établissements. Il est souligné que l'opposition fréquente entre la santé et la performance doit être dépassée. La direction et les représentants du personnel sont d'accord pour entreprendre une action commune. Cette action doit pouvoir irriguer les pratiques et améliorer la qualité du travail. À cette fin, un premier élément de démarche concerne la description de l'activité de travail par les principaux intéressés : les salariés et le management. La démarche est ici collective et les groupes valident les comptes rendus qu'élabore une intervenante de l'Aract Lorraine. Une conclusion s'impose : il n'est pas facile de parler du travail. Il en existe des multiples facettes et les points de vue en présence peuvent être éloignés. Ces descriptions servent ensuite d'éléments de discussion pour améliorer la QVT. La plupart du temps, les aspects stratégiques et opérationnels sont distants. Les salariés sont amenés à commettre des actes de travail dont ils ne peuvent percevoir le sens et l'utilité immédiate. Inversement, le management peut ignorer certaines contraintes du travail réel. Un débat autour de ces questions permet d'améliorer le dialogue social. Toutefois, et c'est la conclusion principale de cet article, un tel débat ne s'improvise pas ; pour réussir, il a besoin de méthodes mais nécessite aussi l'engagement des parties.

1 Voir Y. Clot (2010).

Bibliographie

Clot, Y. (2010), « Au-delà de l'hygiénisme : l'activité délibérée », in *Nouvelle revue de psychosociologie,* n° 10, p. 41-50.

{entretiens}

16 LA CONSTRUCTION D'UN ACCORD QVT EST AU MOINS AUSSI IMPORTANTE QUE L'ACCORD LUI-MÊME

entretien avec Pierre-Yves Verkindt

22 RENDONS EFFECTIVE LA CENTRALITÉ DU TRAVAIL DANS LES ENTREPRISES ET LE DIALOGUE SOCIAL

entretien avec Jean-François Naton et Tony Fraquelli

29 LA QVT NE POURRA SE DÉVELOPPER QUE SI LA DIRECTION GÉNÉRALE EST CONVAINCUE DE SON UTILITÉ

entretien avec Bruno Dupuis

« LA CONSTRUCTION D'UN ACCORD QVT EST AU MOINS AUSSI IMPORTANTE QUE L'ACCORD LUI-MÊME »

ENTRETIEN AVEC
Pierre-Yves Verkindt
pyverkindt@gmail.com

Entretien réalisé par
Thierry Rousseau, chargé de mission, Anact
Béatrice Sarazin, chargée de de mission, Anact

Pierre-Yves Verkindt est professeur des universités à la Sorbonne (Paris I). Juriste de formation et avocat durant sept ans au barreau de Lille, il soutient en 1988 une thèse et obtient l'agrégation de droit privé et de sciences criminelles. Il devient alors professeur à l'université de Lille 2. Il y rencontre, à la faculté de médecine, l'équipe de Paul Frimat et de Daniel Furon, professeurs de médecine du travail. Ensemble, ils créent le CERESTE (Centre de recherche en Santé-Travail-Ergonomie puis Centre de recherche en Santé-Travail-Environnement), premier du genre avec une équipe pluridisciplinaire se consacrant aux enjeux de prévention des risques professionnels et des rapports entre la santé et le travail. Ils développent ensuite, au sein du DEA de droit social, une filière en droit de la santé au travail, ouverte chaque année à un étudiant en médecine. Il poursuit depuis lors ses recherches dans le champ du droit de la santé des travailleurs et dans celui des conditions de travail. Selon lui, l'accord du 19 juin 2013 est prometteur même s'il apparaît en première analyse peu contraignant et de faible normativité. En fait, cet accord vient de loin, il s'inscrit dans un mouvement d'enrichissement continu de la notion de conditions de travail porté par différents accords déjà conclus et par des textes législatifs ou règlementaires (de droit interne et de droit européen). Pierre-Yves Verkindt est convaincu que l'ANI QVT 2013 pourra faire évoluer le droit du travail et fera sans doute référence, un jour ou l'autre car il estime que le juge pourra s'en emparer. Par ailleurs, grand défenseur du CHSCT, le juriste montre en quoi ce dernier doit et peut être un acteur incontournable de la QVT, en liaison avec les espaces de discussion sur le travail que l'ANI entend favoriser.

LA QVT N'EST PAS UN OBJET JURIDIQUE CLAIREMENT IDENTIFIÉ MAIS UN CONCEPT PARFOIS CONSIDÉRÉ COMME AMBIVALENT : QU'EN PENSE LE JURISTE QUE VOUS ÊTES ?

Il est clair que la notion de QVT n'est pas *d'abord* une notion juridique. Pour autant, même si le droit ne la nomme pas, il n'y est pas indifférent. Il en fut de même tout un temps avec la notion de conditions de travail. Avant que les partenaires sociaux puis le juge ne s'en emparent, les textes juridiques ne l'utilisaient que sur un plan très technicien. Les juristes ne s'y intéressaient guère et les exploraient encore moins ! Je me souviens qu'au début de mon enseignement, le livre II du code du travail comportait deux volets : un volet « temps de travail et durée du travail » et un volet « hygiène/sécurité » que les juristes à quelques exceptions près (H. Seillan, 2012, pour ne citer qu'un nom) n'abordaient qu'avec réticence. Quant aux CHSCT, ils n'étaient au mieux évoqués qu'en toute fin des développements consacrés aux comités d'entreprise. Malgré tout, la question n'était pas totalement absente, d'autant qu'à partir de la loi du 6 décembre 1976, même si celle-ci est encore marquée par une approche centrée sur l'accident, une réflexion est amorcée sur la prévention et l'intégration de celle-ci dans la conception des équipements. Les conditions de travail font ainsi progressivement leur entrée (discrète) dans le droit du travail. Un des versants de la QVT était donc déjà présent dans cet horizon.

MAIS, C'EST UN TEXTE QUI N'EST EN RIEN CONTRAIGNANT...

Oui. Je pense cependant qu'il faut tenir compte de ce qu'est le droit et de la façon dont il se transforme. La dynamique du droit se nourrit de textes qui ne sont pas à l'origine très normatifs. Je pense que ces textes, précis d'un point de vue strictement juridique, laissent une certaine place au vocabulaire courant et donc fournissent de grandes opportunités d'interprétation constructive. Le travail des juristes est de qualifier juridiquement des situations de fait pour dégager des régimes et des solutions juridiques, mais ce travail ne peut s'opérer sans démarche d'interprétation (des faits, des règles et des situations). Sur ce dernier point, il s'agit toujours, pour un juriste, au minimum, de faire parler les textes. C'est ainsi, grâce aux praticiens du droit (avocats, conseils de salariés ou d'entreprises, juristes d'entreprise et juges) que la notion de conditions de travail, qui était enfermée au départ dans une conception très technique, s'est ouverte aux conditions organisationnelles et relationnelles. Elle a, en quelque sorte, été travaillée de l'intérieur, en partie par des juristes. À travers les contentieux, ils lui ont donné une portée différente. Des textes non normatifs comme l'ANI QVT de juin 2013 ne créent certes pas des droits directement invocables et ne peuvent avoir une opérationnalité juridique immédiate, mais ils pourront servir d'appui pour qualifier d'(in)acceptables certaines situations de travail. Ainsi, dans l'ANI QVT, l'exigence de diagnostic partagé est-elle lourde de sens pour l'avenir, moins parce que ce serait une obligation juridique que parce qu'elle engendre une exigence comportementale, elle-même contenue dans la mise en œuvre effective des droits. Au surplus, l'accord peut être compris comme un guide pour l'action. Les éléments de discussions qu'il va générer alimenteront les pratiques et, le cas échéant, réapparaîtront dans l'argumentaire mobilisé lors d'un contentieux.

CETTE ABSENCE DE PORTÉE NORMATIVE EST-ELLE UN AVANTAGE OU UN INCONVÉNIENT ?

L'accord peut avoir un effet dynamisant. Mais pour que cette dynamique se mette en place, il faut des conditions propices : la prise en compte de l'histoire de l'entreprise, son contexte, le mode de management… tout cela ne se décrète pas du jour au lendemain pour assurer un déploiement effectif de la QVT. Il faut, par ailleurs, tenir compte de deux phénomènes issus de l'analyse contemporaine du travail. Le premier est celui de la restructuration économique permanente : c'est un obstacle indéniable au développement de la QVT. Pour parvenir, en effet, à développer une stratégie QVT, il est nécessaire de partir d'un fond culturel commun dans l'entreprise. Or, avec ces mutations rapides et brutales, l'idée même d'une culture d'entreprise est fragilisée. Toute stratégie en termes de QVT est donc foncièrement culturelle. À défaut, le risque d'une dérive vers une démarche purement cosmétique est important. Ainsi, on peut bien créer des espaces de discussion à titre expérimental (comme l'envisage l'accord), mais si on ne les ancre pas dans quelque chose de plus profond – le travail -, l'effet QVT ne sera pas solide. J'apprécie en cela l'accord de juin 2013 parce qu'il est une évolution réelle du droit qui s'ancre dans une logique de discussion sur le travail tel qu'il se fait. Il me semble important que le droit laisse place à des règles qui ne revêtiront une valeur normative qu'à travers une réappropriation par tous les acteurs. L'ANI QVT y invite.

COMMENT DES JURISTES PEUVENT-ILS CONCRÈTEMENT ET RÉELLEMENT S'APPUYER SUR CET ACCORD ?

Nous sommes imprégnés, en tant que juristes, par une vision très normative et hiérarchisée du droit en raison d'une lecture parfois un peu « simpliste » de la pyramide kelsienne et de la hiérarchie des normes (voir, pour une introduction rapide à la pensée de Kelsen, O. Jouanjean, 2010). Les normes fonctionnent aujourd'hui aussi selon une logique de réseau. Il n'y a, selon moi, pas moins de normativité qu'avant mais une construction différente de celle-ci. La QVT n'échappe pas à ce phénomène. Il y aura un jour où des avocats plaideront à partir de l'ANI QVT et il se trouvera des juges qui liront le code du travail au prisme de l'ANI : la normativité, qui était jusque là clandestine se créera à ce moment-là. J'en suis convaincu. Il en va de même en matière de RSE. Lorsqu'une entreprise affiche une politique RSE, par exemple, en matière de travail des enfants, elle s'expose, comme ce fut le cas pour Nike, à l'action de justiciables constatant, à l'aide même des mécanismes de contrôle que l'entreprise a mis en place, des actions en définitive très attentatoires à l'image qu'elle voulait donner. Le droit de la RSE, en apparence, n'a pas de normativité directe. Pourtant, au bout du compte, la sanction est bien présente et la plus radicale qui soit. C'est la même chose pour la QVT. L'accord ne crée pas de droits subjectifs nouveaux pour les partenaires sociaux, les organisations syndicales et les individus mais il entrera demain dans un argumentaire. Il ne faut pas oublier que la matière juridique a aussi quelque chose à voir avec la rhétorique et le travail du verbe. Qui aurait imaginé le devenir de l'obligation de sécurité de résultat il y a 15 ans ? Pourtant, les juristes s'en sont emparés et ont construit un ensemble argumenté qui a fini par peser sur le propre travail du juge et à créer une nouvelle jurisprudence. Pour la QVT, par exemple, une entreprise qui signe un accord QVT avec une composante de conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle doit s'attendre à voir le juge examiner au plus près la façon dont elle va mettre en œuvre les clauses contractuelles de mobilité lorsqu'elle remet en cause le lieu de travail d'une personne seule chargée de famille.

CELA OUVRE DES DIMENSIONS ET DES PERSPECTIVES À CET ANI… CELA S'EST-IL EXPRIMÉ DANS LE PASSÉ SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL ?

Oui, mais il ne faut pas se tromper sur l'intérêt d'absence de normativité. Bien sûr qu'il faut des lois claires et lisibles, opposables à ceux qui doivent les appliquer et anticiper les conséquences de leur décision. Mais il y a aussi, par nature, le poids de l'interprétation qui va réinsérer au moment de l'application de la règle de droit (par le juge), les conditions contemporaines qui peut-être n'avaient pas été envisagées au moment de la conception du texte. Cela montre la contingence du droit qui permet le débat contradictoire permanent. On peut sans conteste considérer que ce mouvement explique la « redécouverte » de l'obligation de sécurité de résultat dans le contrat de travail en 2001, à l'occasion des contentieux relatifs à l'amiante. Dans ce schéma, le juge occupe une place centrale et il ne faut pas rentrer dans l'illusion d'un droit sans juge. Encore une fois, je vois tendanciellement ce processus à l'œuvre dans l'ANI QVT. J'attends avec impatience le jour où, dans un contentieux de « risques psychosociaux », une tentative de suicide, pour prendre le cas le plus extrême, l'affaire aboutira au TASS (Tribunal des Affaires de Sécurités Sociales) devant lequel le salarié demandera la reconnaissance d'une faute inexcusable de l'employeur. S'il y a un accord QVT, ce n'est pas cet accord qui emportera la décision mais il fera partie de l'argumentaire, et la discordance de la pratique et de l'accord sera de nature à peser sur la décision. L'ANI QVT est une forme conventionnelle partiellement nouvelle. Partiellement, parce que déjà l'accord-cadre du 17 mars 1975, portant sur l'amélioration des conditions de travail (tel que modifié par l'avenant du 16 octobre 1984), comportait des éléments (mode de calcul de la rémunération, rôle de l'encadrement, etc.) qui préfiguraient une conception extensive de la notion de conditions de travail. Faut-il ici rappeler que le Titre I de cet accord portait sur « l'organisation du travail ». Les négociateurs se sont bien souvenus de cela en le rappelant dès le préambule.

QUELS SONT LES AUTRES AVANTAGES QUE PORTE CE TEXTE D'UN POINT DE VUE OPÉRATIONNEL ?

L'idée d'un diagnostic partagé prenant appui sur l'annexe à l'article 13 de l'accord me paraît essentielle. Il s'agit de bien pointer des actions à mener : ce qui est fait, à faire, quand et avec qui… ; en fait, cette liste constitue un guide pour l'action. Il y a dans toute entreprise une masse de connaissances sur le travail émanant de toutes les composantes de la collectivité de travail, mais cette connaissance se perd souvent dans le marais des exigences quotidiennes et du fait des contraintes de l'urgence. Une *démarche* QVT oblige à mettre ces connaissances sur la table pour engager un travail de structuration et amorcer un processus de transformation des informations en savoirs opérationnels. Mais la transformation elle-même et la réflexion sur la méthodologie de cette transformation enrichissent en retour le fond de la qualité de vie au travail et de la qualité du travail. En d'autres termes, la construction d'un accord QVT est au moins aussi importante que l'accord lui-même en tant que document. La démarche oblige, par ailleurs, à construire des outils adaptés à la capitalisation et à l'usage des connaissances collectées sur le travail réel. Les grandes entreprises disposent déjà d'un certain nombre de ces outils. Pour les petites, c'est plus compliqué, d'autant qu'on se dirige vers des configurations où l'essentiel du travail réel se fait chez les sous-traitants. L'étape suivante de la QVT sera sans conteste l'attention portée aux sous-traitants et à la chaîne de sous-traitance. Le pire serait que les grandes entreprises, au nom de la QVT, se délestent vers leurs sous-traitants ou, le cas échéant, vers leurs petites filiales (dans les groupes), françaises ou étrangères, des dégradations des conditions de travail.

COMMENT LE CHSCT, UN ACTEUR SOUVENT CONTROVERSÉ, PEUT-IL ÊTRE IMPLIQUÉ DANS LA QVT ?

Je me suis fermement opposé à la disparition du CHSCT. Il est, selon moi, un des lieux où peuvent se constituer des savoirs sur le travail tel qu'il se réalise vraiment. Sans ce savoir et sans la structuration de ce savoir, toute stratégie QVT me paraît vouée à une « fonction cosmétique ». On est passé à deux doigts de la disparition de l'instance en 2014-2015. Mais dans la nouvelle Délégation Unique du Personnel issue de la loi *Rebsamen* et même dans l'hypothétique instance commune, le CHSCT reste très visible. On pourrait même dire qu'il en sort renforcé, puisque les thèmes de la compétence du CHSCT doivent être abordés au moins dans 4 des 6 réunions désormais envisagées pour la DUP (nouvelle formule). La question est désormais de réussir à s'emparer de cette nouvelle configuration pour mieux la faire vivre. Compte tenu de son champ de compétence, le CHSCT a son mot à dire sur la plupart des *items* de la QVT. La jurisprudence, en particulier depuis les lois *Aubry* de 1998 et 2000 sur la réduction du temps de travail, a su mobiliser les textes pour progressivement étendre le champ d'action de l'instance.

ENCORE UNE MANIÈRE DE « FAIRE PARLER LES TEXTES » DE LOI ?

Tout à fait. Au passage, les adorateurs de la simplification du droit se font beaucoup d'illusions sur l'effet des simplifications, sauf évidemment s'ils accompagnent cette revendication d'une mise à l'écart du juge. Ce qui, on en conviendra, est problématique dans un système démocratique. C'est ainsi que, obnubilés que nous étions par la réduction du temps de travail, nous avions oublié qu'existaient des textes européens et que la directive européenne sur le temps de travail de 1993 était une directive particulière d'application de la directive-cadre européenne de 1989 sur la prévention et la santé au travail. En d'autres termes, nous avions oublié en France que la question de la durée du travail n'était pas seulement une question de paiement des heures supplémentaires mais une question de santé. Ce que le juge a été invité à rappeler soit à l'occasion des questions portant spécifiquement sur le temps de travail (par exemple, à propos de la mise en place de conventions de forfait), soit à l'occasion de questions portant sur la santé ou la compétence du CHSCT.

POUR EN REVENIR À L'ARTICULATION CHSCT/QVT, NE PEUT-ON CRAINDRE QUE LES ESPACES DE DISCUSSION EXPÉRIMENTÉS OFFRENT DES STRATÉGIES DE CONTOURNEMENT DE LA REPRÉSENTATION DU PERSONNEL ?

Ma réponse est « non » car une chose est l'expression d'une information, une autre est la transformation de cette information en connaissance et une autre encore, la transformation de l'accumulation des connaissances en savoirs qui font l'objet d'un débat social. Le CHSCT doit pouvoir transformer l'expression en connaissances et débattre de celles-ci. C'est le CHSCT qui remplit le rôle d'institutionnalisation des connaissances, les cristallisant autour de trois types de savoirs : technique, d'expérience et militant. Un espace de discussion qui fonctionne bien est une source essentielle de collecte d'informations. Mais l'opérationnel en matière de prévention se construit sous la responsabilité du chef d'entreprise compte tenu des savoirs produits notamment par l'instance de représentation.

CELA SUPPOSE SANS DOUTE DE FOURNIR DES EFFORTS POUR LA FORMATION DES ÉLUS DE CHSCT ?

Absolument et à deux niveaux : quantitatif et qualitatif. Le nombre de jours de formation est notoirement insuffisant mais la vraie difficulté se situe dans l'aspect qualitatif. Pour l'heure, les formations des CHSCT me semblent très orientées sur le mandat et l'environnement réglementaire. Or, l'analyse concrète du travail et les *items* de la qualité du travail et de la qualité de vie au travail doivent prendre une plus grande importance au sein de ces formations. Cela ne signifie pas qu'il faut abandonner les questions très techniques de sécurité du travail. J'ai la faiblesse de penser qu'en tenant les deux dimensions ensemble, chacune d'entre elles gagnera en opérationnalité. En effet, la prévention des risques professionnels classique ne s'oppose pas (et ne doit pas être opposée) à la QVT. Par exemple, l'espace de discussion peut recueillir des informations sur des matières dangereuses mais il n'est pas le lieu de leur analyse et ne produira pas un savoir particulier sur les risques du travail tels qu'ils se constituent. C'est au CHSCT de le faire pour que l'employeur puisse ensuite prendre les mesures de prévention. Il y a une complémentarité entre l'espace de discussion et le CHSCT.

Y A-T-IL DANS LA QVT UNE DIMENSION PARTICULIÈRE QUI MÉRITERAIT D'ÊTRE EXPLORÉE ?

Il faudra très rapidement reprendre à nouveaux frais la question de la charge de travail au contact de l'individuel et du collectif. Ici encore, ne pas intégrer la problématique de la charge de travail dans une démarche QVT, c'est opter pour une QVT « hors-sol ». La charge de travail est une question difficile à aborder du point de vue juridique. Le mot est utilisé sans pour autant renvoyer à une catégorie juridique. Mais là encore, il est possible de faire parler le droit. Dans le code du travail, l'article L. 4121-1, celui-là même qui fonde l'obligation de sécurité de résultat, n'évoque pas la charge de travail mais celle-ci n'est jamais très loin. Est ainsi évoquée, au titre des mesures à prendre, « la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés », ce qui renvoie aussi à l'exigence d'adaptation du travail à l'homme, visée à l'article L. 4121-2 , 4e alinéa du code du travail. Je pense que c'est par ce canal que la notion de charge de travail va se réinviter au sein de l'obligation de sécurité de résultat, et ce sont les juges et les praticiens du droit qui y parviendront. Ils pourront à cette occasion mobiliser la distinction entre la charge prescrite, réelle et perçue (subjective). Tel est le mouvement du droit et les opportunités qu'il offre. Sous cet angle, la QVT prend une dimension opérationnelle dont on peut attendre le meilleur pour peu qu'on ne la ravale pas à un discours lénifiant médiatique.

Bibliographie

Fantoni, S. et Verkindt, P.-Y. (2015), « Charge de travail et qualité de vie au travail », in *Droit social,* n° 2, février, p. 106-112.

Fantoni-Quinton, S. et Verkindt, P.-Y. (2013), « Obligation de sécurité de résultat de l'employeur : blocage ou avancée », in *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement,* vol. 74, n° 2, p. 153-156.

Jouanjan, O. (coord.), (2010), Hans *Kelsen. Forme du droit et politique de l'autonomie,* PUF, Débats.

Seillan, H. (2012), *Responsabilité pénale : dangers, accidents, maladies, catastrophes,* Préventique, 3e édition revue et corrigée.

Verkindt, P.-Y. (2016), « Représentation du personnel et santé des travailleurs : persistance des enjeux et turbulences législatives », in *Travailler,* n° 35, p. 179- 190.

« RENDONS EFFECTIVE LA CENTRALITÉ DU TRAVAIL DANS LES ENTREPRISES ET LE DIALOGUE SOCIAL »

ENTRETIENT AVEC
Jean-François Naton
jf.naton@cgt.fr
ET
Tony Fraquelli
t.fraquelli@cgt.fr

Entretien réalisé par
Béatrice Sarazin, Chargée de mission, Anact

La CGT n'a pas signé l'Ani QVT. Elle n'est pourtant pas restée inactive. À plusieurs reprises, la CGT a failli conclure un accord QVT qu'elle avait elle-même développé et proposé. Mais elle a dû souvent faire machine arrière, compte tenu de l'actualité sociale des entreprises ou des secteurs concernés, lesquels étaient dans une situation jugée alors incompatible avec une véritable démarche QVT. Jean-François Naton, conseiller confédéral, en charge de l'activité Travail/Santé à la CGT, vient d'être élu vice-président du Conseil économique, social et environnemental (CESE). Tony Fraquelli, Cheminot et secrétaire général du syndicat de Paris-Austerlitz, est appelé à le remplacer à la tête de l'équipe Travail/Santé. Cet ancien élève du CNAM, diplômé en psychologie du travail, compte suivre la voie ouverte par Jean-François Naton. Tous deux défendent de concert la centralité des questions du travail dans le débat public, en insistant sur la qualité du travail, vecteur de santé. Mais cette condition ne pourra se réaliser que si la parole se libère, difficulté majeure à surmonter pour l'heure dans de nombreuses entreprises. Mais les deux syndicalistes ne baissent pas les bras, plaidant pour des expérimentations qui montrent qu'accorder au travail une place centrale est possible et apporte des résultats appréciables, avec en maîtres-mots : l'écoute et l'action.

MOTS-CLÉS
travail, formation, syndicalisme, expérimentation, transformation.

COMMENT LA CGT VOIT-ELLE LA QUESTION DE LA QVT DANS L'ENTREPRISE ?

Jean-François Naton (JFN) : Nous préférons porter la dimension « qualité du travail » pour que les choses soient mieux définies et plus précises que dans un concept un peu fourre-tout tel que nous apparaît celui de QVT. Pour nous, c'est la dimension travail qui prime et sur laquelle il faut aller. Mais parler du travail est un exercice qui chahute. C'est difficile entre les uns et les autres, parfois même entre nous syndicalistes. Mais c'est une obligation pour le syndicalisme d'initier et de participer à ce débat afin d'éclairer ce que l'on met derrière la qualité du travail et la qualité de vie au travail. C'est intéressant que Tony puisse expliquer comment cela s'est passé à la Sncf car la CGT y a réellement empoigné ce sujet, à partir du débat sur la qualité du travail, avec ses contradictions et ses remises en cause. Cela a alors questionné le syndicalisme lui-même, son sens et sa finalité.

Tony Fraquelli (TF) : Il n'est pas rare que la QVT, pour le patronat, reste un moyen de ne pas remettre en cause sa stratégie en se focalisant sur les « périphériques » du travail comme le chèque service ou la salle de repos, etc. Autant dire que c'est un cautère posé sur une jambe de bois. Notre démarche est de recentrer la négociation autour des questions de travail. Nous avions réussi à le faire à la Sncf. Mais il faut quand même avoir en tête que ces questions englobent, de fait, des enjeux de pouvoir et, il arrive que nos militants craignent l'instrumentalisation, la perte de maîtrise de la situation.
À la Sncf, la CGT est arrivée aux négociations avec un « contre-projet » qui a servi de base aux discussions. Nous avions réussi, avec les autres organisations syndicales, à avancer ensemble sur ce terrain. D'ailleurs, et ce n'est pas un détail, l'accord soumis à la signature - écrit à 90% par la CGT - était nommé « accord pour la Qualité du Travail et QVT ». Au final, nous ne l'avons pas signé… Nous avons même été jusqu'à le dénoncer. Le terme de ces négociations s'est heurté à l'actualité : la réforme du système ferroviaire ainsi que l'annonce de la suppression d'effectifs. Il y avait là un paradoxe : comment la direction pouvait-elle être capable de s'engager sur la qualité du travail et dans le même temps nous annoncer l'éclatement de l'entreprise en trois entités, ainsi que des suppressions d'emplois ? Il faut se rendre compte qu'en 7 ans, j'ai vécu 5 restructurations dans l'établissement où je travaille. Nous craignions que cet accord soit détourné par la direction pour servir à mettre en place cette restructuration. La négociation QVT est de nouveau à l'ordre du jour en 2016 mais la direction risque de nous annoncer en parallèle d'autres restructurations. Nous allons donc encore, à mon avis, vers une impasse.

JFN : Il s'est passé exactement le même scénario dans la fonction publique. Là encore, un travail exemplaire y a été mené par notre organisation, avec créativité et engagement. Les questions du travail, de son organisation, de sa discussion, du management du travail ont été placées au cœur du projet d'accord. Mais ce travail a été percuté par l'actualité qui est venue tout anéantir, avec l'annonce de suppressions d'emplois, des réorganisations féroces, des non-remplacements d'effectifs. La QVT paraît à côté de cela très « bisounours » quand, au quotidien, les travailleurs sont dans des situations de travail difficiles et vivent pour beaucoup dans l'angoisse du lendemain. On peut comprendre que cela tiraille, voire suscite des railleries : « causer » qualité de vie à l'instant où individuellement nous sommes dans des tensions extrêmes, apparaît totalement hors de propos. Tout cela, au fond, illustre un manque de confiance qui n'est ni le fait des cheminots, ni de la CGT et de ses équipes militantes, mais des directions qui négocient la QVT d'un côté et font des coups bas aux négociateurs syndicaux de l'autre. Pour sortir de l'ornière et avancer, nous avons besoin d'établir un tout autre climat, avec un maître-mot : la loyauté et le retour à une morale et une éthique fortes. Le passage par de l'expérimentation pour montrer les possibles est certainement une bonne démarche. Discuter de la qualité du travail est la clé pour être dans le vrai et rentrer « dans le dur » des nécessaires transformations des situations de travail.

EST-CE AUSSI PARCE QUE LA DIMENSION QVT N'EST PAS SUFFISAMMENT INTÉGRÉE EN AMONT DE LA STRATÉGIE ?

JFN : Nous avons l'habitude de dire que s'il y avait une volonté de mettre le travail au cœur de la stratégie des entreprises, des services, de le reproblématiser comme clé d'entrée, avant la finance et le poids de ses indicateurs et ratio, cela réhabiliterait la parole de « ceux qui font » et de « ceux qui savent », les travailleurs… Après tout, n'est-ce pas d'abord le travail qui crée de la valeur ? Cela enclencherait ce que beaucoup (syndicats comme directions) semblent redouter : écouter et entendre la parole de celui et celle qui fait et comprendre son récit du travail. Ce serait alors admettre que ce n'est ni le bureau d'études, ni la direction générale ou la direction du syndicat et encore moins les actionnaires qui détiennent la vérité… Cette peur est légitime, mais comment arriver à explorer les profondeurs du travail quand la confiance n'existe pas ? C'est extrêmement compliqué. De plus, nous nous sommes rendus compte que si ce questionnement surgit dans des situations trop dégradées (dans les relations, dans les conditions de travail, dans la méfiance), une sorte de « banalité du mal » ou de « déni du pire » s'installe, avec cette crainte : donner la parole fait surgir « l'horreur », par exemple la gravité des risques pour la santé ou la vie, les conflits interpersonnels qu'on voit aujourd'hui fleurir sur les lieux de travail, et qui sont une conséquence directe de l'impossibilité de discuter le travail.

TF : Aujourd'hui, il n'est plus possible de faire remonter la réalité du travail à des niveaux stratégiques suffisamment puissants pour faire changer les choses. Pour une raison très simple : sur le plan syndical, nous sommes confrontés à l'absence des décideurs. À la Sncf, par exemple, une note vient de tomber de la direction nationale pour annoncer qu'au niveau des CE et des établissements, ce ne seront plus les directeurs qui siègeront mais leur pôle RH… qui ne peuvent décider des choix organisationnels, leur rôle étant de tenter de calmer le jeu. Mais les questions du travail sont bien des sujets de production, qui posent des questions de santé et de compétences et ont des effets sur les résultats de l'entreprise dans tous les domaines !

JFN : Guillaume Pepy sait ce qu'il fait. Il ne peut pas envoyer les RH dans ces instances sans percevoir les conséquences que cela aura sur le dialogue social. C'est bien une volonté de ne pas entendre, et c'est là le drame. En quelque sorte, il cherche à « isoler » les syndicats dans des instances où il ne peut rien se décider et, dans le même mouvement, il s'adresse de plus en plus directement aux cheminots… une tentative de marginaliser les syndicats. Il fracasse la confiance de ceux qui voulaient signer et les décrédibilise. Cette façon d'agir est une preuve qu'il cherche un syndicalisme de confrontation qui l'arrange bien.

LA PRODUCTIVITÉ FACE À LA SANTÉ : EST-CE TOUJOURS CETTE TENSION QUI PERDURE AUJOURD'HUI ?

TF : Pendant 15 à 20 ans, le maître-mot a été la productivité. Tout le monde voit bien que la ficelle finit par casser. Une des façons de négocier et qui serait constructive, ce serait de reprendre la question du travail. Mais globalement, l'inverse nous est imposé. On se retrouve dans des situations où la production subit un changement mais où l'on fait en sorte de diviser les collectifs de travail, y compris des espaces informels où pouvaient se régler certaines difficultés.

JFN : Nous avons un ami, Yves Bongiorno, qui a l'habitude de poser cette simple question pour engager le dialogue : « C'est quoi pour toi une bonne journée de travail » ? Nous l'avons reprise pour susciter le débat. Dans le quotidien, il y a de belles journées de travail sur lesquelles s'appuyer. Le

moment où chacun peut se dire « aujourd'hui, j'ai fait du bon boulot » existe encore. Prenons appui sur ce positif à l'œuvre pour avancer nos revendications et montrer les possibles. D'autant que tout le patronat n'est pas sur la ligne du « mal travail ».

REVENONS EN AMONT SUR L'ANI QVT. QU'EST-CE QUI VOUS A EMPÊCHÉ DE LE SIGNER ?

JFN : Côté syndical, nous étions sortis assez fiers de la négociation, nous avions fait preuve de créativité et rassemblé sur l'essentiel pour peser très positivement dans les débats. Preuve une fois encore que rassemblées, les confédérations sont efficaces. Globalement, le texte convenait aux négociateurs CGT. Nous avions même enfin obtenu que le mot « organisation » soit questionné et écrit noir sur blanc dans le texte final. Une première du côté patronal : jamais jusqu'alors, cette perspective de partage de responsabilité sur l'organisation et de remise en cause n'avait été ouverte. Mais, car il y a un « mais » : comment rendre effectif cet accord ? Rien n'était prévu car rejeté par la délégation patronale. Nous n'avons pas signé parce que nous savions qu'à ce stade, cela resterait seulement un texte de bonne intention, sans lendemain. Nous ne pouvions pas créer l'illusion du changement, avec un patronat qui restait au milieu du gué.

CE MESSAGE EST-IL ENTENDU PAR VOS DÉLÉGUÉS SYNDICAUX ET COMMENT S'EXPRIME-T-IL ?

JFN : À la CGT, une évolution de la démarche syndicale autour du travail est à l'œuvre depuis maintenant une dizaine d'année. Elle s'est concrétisée par un cinquantième Congrès confédéral tourné largement vers le travail, son sens, sa finalité et sa nécessaire reconquête pour œuvrer à notre cohérence revendicative. Ce qui pouvait apparaître comme le fruit de la réflexion et de l'action de quelques militants parfois moqués produit du résultat. Exemple : la journée confédérale de retour d'expériences organisée il y a deux ans et que nous allons renouveler à la veille du 51e congrès. Nous invitons les organisations qui ont « osé » mettre en œuvre cette démarche : partir des situations de travail, de l'écoute des travailleurs pour questionner cette nécessaire transformation du travail… Première belle surprise : la salle est remplie, plus de 200 personnes sont présentes. Deuxième élément : la qualité des interventions à partir de ce réel du travail, de cette écoute. Toutes soulignent l'efficacité de la démarche avec, et ce n'est pas rien, le retour à une fierté CGT : être utile en participant à cette élaboration de la revendication qui prenne sa source dans la rencontre et le partage autour du geste, du métier, du récit, de ce qui entrave ou pas le « bien travailler ». La confirmation que cette construction commune militante, avec celle et celui « qui fait », participe efficacement à changer le regard porté sur le rôle et la place du syndicalisme.

QUELLES SONT CES EXPÉRIENCES SIGNIFICATIVES ET COMMENT PEUT-ON LES SUIVRE ?

JFN : Depuis six ans, nous avons mis en place un séminaire « Transformation du travail et émancipation ». Ce sont des groupes de travail réunissant universitaires et syndicalistes provenant de plusieurs terrains de recherche pour rendre crédibles des intuitions et des dynamiques parfois déjà mises en œuvre. Conjuguer les savoir-faire syndicaux, académiques, faire se rencontrer et dialoguer des personnalités militantes et universitaires produit des étincelles ! Ainsi, nous avons abordé des travaux plu-

ridisciplinaires et interdisciplinaires sur les métiers à Lille autour de Jean Gadrey, sur le pouvoir d'agir à Nantes au sein du laboratoire d'Alain Supiot, sur les collectifs à Aix-en-Provence au cœur du département d'ergologie avec Yves Schwartz. Cela a produit d'autres initiatives, avec un nouveau travail centré sur les services à la personne qui conjugue des travailleuses, des équipes de recherche dont Philippe Davezies et Danièle Kergoat et un travail sur l'outillage de formation confédérale. C'est une ambition de voir ainsi l'ensemble de la formation CGT irriguée par la dimension travail. Une autre équipe travaille sur le pouvoir des mots. Gagner la bataille des idées par la reconquête des mots : tout un programme pour nous sortir de cette culture dominatrice. Enfin, il y a aussi une recherche-action sur l'organisation du travail à la SECMA (Société d'Etude et de Construction Mécanique) ainsi que dans un service d'Orange à Montpellier. Ces travaux nous aident beaucoup et rendent crédibles des intuitions et des dynamiques qui n'étaient pas toujours formalisées. Ces séminaires constituent un accompagnement pour nous-mêmes en tant que syndicalistes, et nous ont permis d'écrire l'ouvrage « Pour quoi nous travaillons », dont nous pouvons conseiller la lecture à tous. Cet ouvrage témoigne de la vitalité du syndicalisme et tord le cou à bien des idées reçues sur notre incapacité à faire preuve d'analyses, de propositions pour transformer ce qui fait crise.

ET SUR LA QVT EN TANT QUE TELLE, AVEZ-VOUS DES EXPÉRIENCES INTÉRESSANTES ?

JFN : Pas en tant que tel mais si on veut bien rattacher cela à tout ce qui se fait autour du travail, il y a des expériences très intéressantes. L'une d'elles, notamment, est menée à l'Hôpital d'Alès avec Geoffray Rabier, secrétaire général de la CGT à l'hôpital, au cœur du travail des infirmières, des ambulanciers... Cela a permis de réorganiser les horaires, les jours de RTT, et de favoriser la création de postes à la place de la sous-traitance dévolue à des entreprises privées. Avec une vraie évolution du regard syndicaliste qui se questionne lui-même pour interroger les problématiques du travail et poser les vrais enjeux. C'est un syndicalisme révolutionnaire qui prend vie, en étant force de proposition à partir du travail, du réel. L'expérience à Renault Flins (voir La Revue des conditions de travail n° 3, Anact, 2015) est également forte d'enseignements : cette tension entre « le dire et le faire », ce double langage patronal qui est confronté à une chute de qualité et cette recherche de rentabilité excessive au nom d'une compétitivité malsaine.

L'EXPÉRIENCE DE RENAULT EST-ELLE INSPIRANTE DU POINT DE VUE DE LA MISE EN ŒUVRE D'ESPACES DE DISCUSSIONS, UN DES ÉLÉMENTS-CLÉS DE LA QVT ?

TF : L'expérience de Renault est extrêmement intéressante pour nous. Il faut dire qu'il y a d'abord eu la recherche-action de la CGT Renault avec un collectif de chercheurs et, principalement, des militants. Elle a montré que le « système de production Renault » et sa normalisation ne fonctionnaient pas et surtout, que les voitures continuaient à sortir des chaînes grâce à l'intelligence collective des salariés. Plus largement, elle a mis en évidence l'enjeu de s'emparer des questions de travail à partir des expériences concrètes des salariés pour discuter les stratégies d'entreprise, du niveau local (l'usine, l'atelier) jusqu'au niveau le plus global (le groupe Renault). Une fois la recherche-action réalisée, la direction de Renault fait intervenir « l'équipe du Cnam » avec Yves Clot qui a impulsé des espaces de discussion, ce qui n'est pas franchement nouveau. Les « cercles de qualité » des années 80 avaient déjà cette prétention de donner la parole aux travailleurs, mais ils ont montré très rapidement leurs

limites. En effet, bien souvent, l'espace de discussion ne servait qu'à faire croire aux salariés qu'ils avaient des marges de manœuvre afin d'essayer de les faire adhérer. Les analyses de Danièle Linhart, à ce propos, ont bien montré qu'il s'agissait davantage de moderniser les salariés que de moderniser le travail.

IL Y A DONC UNE TENSION LÀ AUSSI ENTRE L'UTILITÉ POSSIBLE DE CES LIEUX ET LES RISQUES D'INSTRUMENTALISATION ?

TF : Aujourd'hui, une des questions est de savoir si les syndicalistes, les élus et les représentants du personnel doivent y participer. Il est plus intéressant d'y être, bien entendu, mais il faut que ce soit très bien encadré pour que cela marche sans risque d'instrumentalisation par la direction.

Nous avons eu une discussion avec Yves Clot sur cette question. Il me semble que ça ne peut fonctionner qu'un temps, mais au moins, cela oblige à se repositionner sur les questions du travail. L'expérience de Renault autour de salariés devenant référents chargés de faire remonter les difficultés est intéressante. Mais dans quelle mesure ces rôles ne sont-ils pas une épine dans le pied supplémentaire qui aurait tendance à spécialiser les militants sur des questions dites « politiques » et en courant le risque que les questions de travail ne les concerneraient plus ? Avoir des salariés qui discutent travail oui, mais avec quel statut, jusqu'où aller, comment les protéger... Réfléchissons à ne pas envoyer ces salariés dans un piège, à ne pas leur donner des outils pour qu'ils fabriquent leur propre cage. Et encore une fois, nous avons besoin d'interlocuteurs qui soient décisionnaires, sinon le dialogue social est biaisé. Se repencher sur la question de la production, écouter ce qui se dit pour produire un service, une pièce... cela ne peut se faire qu'avec les décideurs qui eux, au contraire, ont tendance à mettre un couvercle sur ces dispositifs.

COMMENT ALORS FAIRE AVANCER LA CAUSE DU TRAVAIL ?

JFN : Nous avons un devoir de formation et d'accompagnement sur tous les sujets dont nous sommes en train de parler. Nous avons ainsi mis en place un stage confédéral qui s'intitule « Le travail au cœur de notre démarche revendicative ». Cela fonctionne. Nous avions jusqu'alors plutôt des stagiaires issus des CHSCT, « nos spécialistes ». Aujourd'hui, ce sont des militantes et militants de syndicats, d'unions départementales et de fédérations. C'est devenu un stage plus « politique », preuve que les questions du travail prennent une autre dimension. Une vraie dynamique s'est créée, avec une forte poussée dans les territoires où s'organise une activité travail/santé au sein des directions régionales. Les choses ont bougé avec un décloisonnement entre travail/santé/protection sociale. Cela fait sens et matérialise la place du travail.

— FINALEMENT, QUE CE SOIT AUTOUR DE LA QVT, DE LA QUALITÉ DU TRAVAIL ET LA PAROLE LAISSÉE À CEUX QUI TRAVAILLENT, CHACUN VA BIEN VERS LA MÊME FINALITÉ ?

TF : Je ne sais pas pour les autres, mais concernant la CGT, c'est certain, nous parlons de la même chose et avons la même démarche concernant ces trois items. Tout cela est une question de vocabulaire**.** Nous sommes peu convaincus par les artifices qui entourent la QVT mais nous sommes toujours prêts à parler de travail.

JFN : J'ajoute que toutes celles et ceux qui œuvrent au quotidien au service du travail et de la santé doivent bénéficier de bienveillance. Je parle notamment de l'ensemble des acteurs de prévention. L'adoption du PST 3, fruit d'un dialogue exemplaire entre organisations, impose un devoir d'excellence à l'État afin de permettre à celles et ceux qui sont au service du monde du travail d'avoir les moyens de le faire. La bataille du travail, de la qualité du travail, passe par l'octroi de moyens supplémentaires. Il existe une cruauté gouvernementale consistant à soutenir dans le discours les institutions tout en les étouffant budgétairement et en rendant impossible un travail de qualité. Il faut là aussi faire preuve de cohérence si l'on veut une efficacité de ces institutions pour construire des alternatives à cette crise avec le monde du travail.

Bibliographie

Bongiorno, Y., Le Duigou, J-C., Mansouri-Guilani, N., Naton, J-F. et Nédélec, C. (2013), *Pour quoi nous travaillons ?,* Éditions de l'Atelier.

Naton, J-F. (2008), *À la reconquête du travail,* Indigène éditions.

Arendt, H. (1966), *Eichmann à Jérusalem. Rapport sur la banalité du mal,* Paris, Gallimard, Éditions Poche.

Fraquelli, F. (2013), « Regard d'un syndicaliste sur le travail », in Dominique Mezzi (coord.), *Nouveau Siècle, Nouveau Syndicalisme,* Éditions Syllepse.

Canguilhem, G. (1988), *La Santé, concept vulgaire et question philosophique,* Sables, Pin-Balma.

Crosemarie, P. (2015) *Inégalités environnementales et sociales : identifier les urgences, créer des dynamiques,* Les avis du CESE, Les éditions des journaux officiels.

« LA QVT NE POURRA SE DÉVELOPPER QUE SI LA DIRECTION GÉNÉRALE EST CONVAINCUE DE SON UTILITÉ »

ENTRETIEN AVEC
Bruno Dupuis
bruno.dupuis@alixio.fr

Entretien réalisé par
Béatrice Sarazin, Chargée de mission, Anact

Bruno Dupuis vient du corps de l'inspection du travail. Son parcours lui permet d'avoir une représentation large des enjeux reliés à la QVT. Aujourd'hui consultant chez Alixio, l'expérience qu'il a acquise est un atout pour comprendre les transformations actuelles du travail. Bruno Dupuis est passé de la Direccte aux cabinets de plusieurs ministres du Travail où il fut conseiller en charge de la santé au travail de fin 2007 à 2012. Il a été responsable de dossiers particulièrement complexes : élaboration du second plan « santé travail », réforme des services de santé au travail avec en toile de fond la crise des risques psychosociaux et le déploiement d'un plan d'urgence en 2009. Cette expérience nourrit sa réflexion pour accompagner et conseiller les entreprises. Selon lui, pour que la QVT puisse être bénéfique à l'ensemble des parties prenantes, il faut que celle-ci trouve un appui préalable auprès des directions générales. Il devient alors possible de développer des liens plus organiques entre la qualité de vie au travail, la performance économique et l'efficacité organisationnelle. Enfin, le déploiement massif des outils numériques justifie à lui seul une forte mobilisation autour des enjeux du travail, tant les conséquences des nouvelles technologies sur les conditions de travail semblent importantes.

VOUS AVEZ VÉCU LA CRISE DES RPS ALORS QUE VOUS ÉTIEZ CONSEILLER DU MINISTRE XAVIER DARCOS : QUELS SONT LES FAITS SAILLANTS DE CETTE PÉRIODE QUI A MARQUÉ UN VIRAGE DANS LA PRISE EN COMPTE DU PHÉNOMÈNE ?

C'est évidemment un moment de sortie du déni qui avait commencé avec le rapport Nasse-Légeron de 2008. Les événements à France Télécom en ont fait un vrai cas d'école car l'entreprise réunissait tous les ingrédients d'une crise profonde : changement de *business model* (rachat d'Orange et endettement très fort), mutation des technologies et des métiers avec des statuts de personnel différents (fonctionnaires/privé), ouverture à la concurrence, etc. Tout était réuni pour la crise que nous avons connue. Mais même à cette période, j'ai toujours fait attention aux termes qu'utilisait le ministre. En fait, les prémices de la QVT émergeaient à ce moment-là pour parler du travail autrement que sous l'angle de la seule souffrance, en évoquant le caractère structurant qu'il revêt pour la grande majorité des salariés. Nous voulions déjà sortir de cet enfermement, bien que tout le monde parlait alors de souffrance au travail en particulier chez les parlementaires. Parallèlement, j'étais aussi très attentif à ne pas tomber dans une autre forme de déni concernant les risques physiques, toujours facteurs importants d'accidentologie, dans certains secteurs. Je ne voulais pas que le courant dominant d'alors sur les RPS les balaye ou les fasse disparaître de l'attention générale. Enfin, nous avons aussi construit le site « travailler mieux » avec la volonté de fédérer les grands acteurs institutionnels de la santé et de la sécurité au travail pour donner aux entreprises de la visibilité sur les sujets ayant trait à la santé et la sécurité au travail. Ce site se voulait fédérateur avec des contenus opérationnels présentés sous l'angle de bonnes pratiques. Nous étions déjà dans une perspective plus positive et constructive des enjeux du travail de la santé et de leur convergence avec les objectifs de performance des entreprises.

PUIS, VOUS ACCOMPAGNEZ RAYMOND SOUBIE, CONSEILLER SOCIAL DU PRÉSIDENT DE LA RÉPUBLIQUE DE 2007 À 2010, CHEZ ALIXIO : QUELLE EST LA NATURE DES INTERVENTIONS QUE VOUS RÉALISEZ ?

En effet, je suis arrivé en 2013 avec un poste rattaché directement à Raymond Soubie. Fort de mon expérience, il s'agit de piloter au mieux l'ensemble des conseils que délivre Alixio autour de trois domaines principaux : accompagnement du changement, restructurations, fusions/acquisitions et mise en œuvre de stratégies en matière de conduite de procédures sociales. Par exemple, dans la période récente, nous sommes intervenus dans les fusions Alcatel/Nokia, SFR-Numéricable et aussi dans l'accompagnement d'un des candidats à la reprise de la SNCM, sur les aspects sociaux et le dialogue social qui sont clefs dans la réussite de ce type de processus. Il existe aussi un volet accompagnement au long cours sur les sujets RH, avec des réflexions à partir de notre pôle « Capital humain », notamment lorsque l'accompagnement porte sur la prévention des RPS ou la négociation d'accords QVT... ainsi qu'une partie importante sur l'accompagnement du changement.

AU REGARD DE CE PARCOURS ET DE CE QUE VOUS PERCEVEZ AUJOURD'HUI DANS LES ENTREPRISES, QUE VOUS INSPIRE LA QVT ?

Comme nous le pressentions déjà en 2009, l'approche de la QVT est évidemment plus mobilisatrice et positive que celle portant sur les RPS. Cette dernière est défensive et déployée dans les moments de crise. Il se développe beaucoup de « postures » autour de la dénonciation des RPS. Les actions ne sont souvent que de l'ordre du correctif. La QVT a l'avantage de permettre une réflexion sur la

prévention primaire en agissant à la source, avec une visée de suppression des causes de risques : ce sera forcément plus solide et plus intéressant y compris d'un point de vue économique et juridique. Tout le monde à intérêt à inscrire la QVT dans une problématique de santé au travail partagée. La QVT peut aussi permettre de trouver des espaces de négociation entre les acteurs (entre salariés et management intermédiaires). De nouvelles marges de manœuvre pourront être trouvées dans une période où la négociation sera forcément davantage axée sur des éléments plus indirects (le travail et son organisation) et plus seulement en termes de contreparties économiques.

MAIS N'Y A-T-IL PAS JUSTEMENT DES ARGUMENTS ÉCONOMIQUES DANS LA QVT QUI RELIENT LES ENJEUX DE PERFORMANCE ET DE CONDITIONS DE TRAVAIL ?

Du point de vue économique, il est évident que le détour sur les questions de SST mais aussi bien sûr de QVT vaut le coup. On le voit, par exemple, dans les accompagnements que nous réalisons dans le secteur aéroportuaire, avec une dominante d'activité logistique. Les taux de fréquence d'accidents du travail y sont élevés, le nombre d'inaptitudes ou de restrictions important, et le taux d'absentéisme reste haut. Et, bien sûr, ces facteurs pèsent sur les résultats économiques et la performance de l'entreprise. Pourquoi ? Parce que ces problématiques de santé grèvent de façon conséquente la masse salariale ! C'est surprenant que l'on ne s'arrête pas davantage à l'approche économique car les marges de progression sont dans certaines situations très fortes. De surcroît, nous sommes dans des situations où la plupart des entreprises ne peuvent davantage donner « plus » d'un point de vue salarial. Les équations deviennent extrêmement serrées. Sans que ce soit purement cosmétique, il faut pouvoir réfléchir à la façon dont peuvent s'ouvrir des espaces de respiration et de dialogue sur les conditions de travail et l'environnement de travail. Ce sont des dimensions où les salariés peuvent retrouver des marges de manœuvre en redonnant des capacités d'organisation à la main des acteurs, de manière proche de leur travail. Par exemple, en donnant des possibilités de développer le télétravail ou de faciliter les déplacements. Ces modalités organisationnelles nouvelles peuvent offrir des contreparties à l'absence de progression de la rémunération. L'exemple récent de Generali France avec 6 accords négociés avec les organisations syndicales qui redéfinissent le nouveau contrat social de l'entreprise pour mieux « l'équiper » face aux évolutions liées au digital est, en termes d'illustration pratique, très intéressant (voir *Les Echos Business* du 2 mai 2016).

VOUS ÉVOQUEZ LE POINT DE VUE JURIDIQUE : LA QVT PORTE-T-ELLE AUSSI EN LA MATIÈRE DES ARGUMENTS INTÉRESSANTS POUR DES DIRECTIONS ?

Bien entendu, à condition de développer une démarche solide qui ne soit pas, encore une fois, de la communication et de l'affichage. Tout ce qui peut se faire dans le domaine de la QVT, directement sur le poste de travail, ou en mobilisant les différents acteurs et instances de la prévention dans l'entreprise est d'un intérêt majeur pour un dirigeant responsable de la santé de ses salariés. Plus il se positionne en amont sur les questions de santé au travail, plus il protège ses salariés des risques potentiels, plus il se protège aussi en tant qu'employeur en répondant pleinement à ses obligations légales.

EST-CE QUE LES DIRIGEANTS S'Y INTÉRESSENT VRAIMENT ? ONT-ILS COMPRIS L'INTÉRÊT QUE PEUT COMPORTER UNE DÉMARCHE QVT ?

C'est effectivement un sujet qui est de plus en plus important. Ne serait-ce qu'en termes d'image de marque de l'employeur. Les dirigeants ont bien compris que les jeunes générations cherchent autre chose que leurs aînés. Encore une fois, l'attractivité d'une entreprise ne provient pas seulement de la rémunération qu'elle propose mais bien aussi du cadre et de l'environnement de travail, de l'épanouissement possible que l'on peut y trouver. C'était déjà de plus en plus vrai pour les générations Y mais ça l'est encore plus pour celles qui arrivent sur le marché du travail aujourd'hui. En revanche, il ne faut pas vouloir traiter les choses de la même façon selon les contextes territoriaux. Ce n'est pas la même chose quand on est à Paris ou à Pau. Le travail du dimanche, par exemple, ça ne concernera pas ou très peu Pau mais des grandes agglomérations et en particulier les lieux touristiques. La question des transports domicile-travail ne s'envisage pas non plus de la même façon selon les différents territoires. Bref, il faut pouvoir raisonner globalement mais aussi de façon précise au regard des spécificités locales.

CE QUI NÉCESSITE BIEN D'ENTRER DANS DES PROBLÉMATIQUES ORGANISATIONNELLES…

Les entreprises demeurent encore assez frileuses pour discuter de l'organisation du travail. Mais il y a quand même des exemples qui montrent que certaines entreprises le font, pour des raisons défensives de performance et de compétitivité, comme Michelin dans son site industriel à Roanne. Pour des questions de survie économique, toutes les équations sont mises sur la table dont l'organisation du travail. C'est fondamental et inévitable dans ces situations. Dans d'autres contextes économiquement moins sensibles, cela reste timoré. La question de l'organisation, quand on est dans des entreprises à structure complexe avec des organisations matricielles et des centres de décisions dilués n'est vraiment pas une évidence, d'autant qu'on ne sait plus toujours qui décide de quoi et d'où. Dans des entreprises où la direction générale est éparpillée partout dans le monde, mettre toutes les données de l'équation est d'une complexité énorme. Mais au-delà des données organisationnelles, et c'est peut-être là qu'est davantage l'intérêt de la QVT, il est indispensable d'avoir un moyen de redonner du sens à l'action et au travail. Si on veut parvenir à fédérer les gens dans une entreprise, la question du sens est incontournable.

LA QUESTION DU « SENS » EST AUSSI LIÉE AU MANAGEMENT ET À SA CAPACITÉ DE SAISIR DES ENJEUX DU TRAVAIL ?

Oui et le rapport Lachmann, Pénicault et Larose de 2010 disait tout concernant cette question. À lui seul, le titre résume bien cela : « Bien-être et efficacité au travail : 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail ». Le rapport mettait l'accent sur la nécessité d'une direction générale impliquée pour avancer sérieusement et profondément vers la résolution de ces enjeux. On ne pourra avancer sur la QVT que si la direction générale est convaincue. Mais pour cela, je pense qu'il est nécessaire d'introduire des éléments sur la santé au travail et sur la QVT dans les indicateurs de performance. Si ce n'est pas le cas, ne nous berçons pas d'illusions, il ne se passera rien si cet enjeu ne figure pas dans les indicateurs de résultats. De simples encouragements à les prendre en compte ne feront que susciter des injonctions paradoxales et des conflits de logique. La direction générale et l'encadrement doivent porter cela haut et fort pour que cela fonctionne.

CONCRÈTEMENT, CELA PARAÎT DIFFICILE… AVEZ-VOUS EN TÊTE DES EXEMPLES RÉUSSIS ?

Oui, cela existe et nécessite une grande clarté dans les intentions et les messages qui sont émis à partir des comités de directions. Des grands groupes s'y sont essayés et ça ne peut que donner des impulsions intéressantes. Par exemple, la société A. Raymond, une entreprise familiale de la région grenobloise, leader de la fixation par clippage pour l'industrie automobile, entend développer le travail collaboratif afin de mieux reconnaître l'apport des salariés et de l'encadrement à l'efficacité productive. D'ailleurs, cette entreprise connaît un développement intéressant ces dernières années malgré le contexte de crise. Si cette volonté n'est pas portée par le management au plus haut niveau, ça ne peut pas fonctionner. Ce sera du bricolage et un discours vide de sens. Un groupe comme Michelin avec à sa tête Jean-Dominique Sénard qui est un convaincu y parvient également en favorisant la digitalisation de l'entreprise et le travail collaboratif. Soutenir des valeurs humaines reste plus efficace que de conclure un accord qui ne sera qu'imparfaitement appliqué. Je pense qu'il vaut mieux ne pas avoir d'accord et faire de la QVT, parce que cela relève des valeurs que souhaitent porter l'entreprise, plutôt que d'avoir un accord et ne rien faire, ce qui alimente des rancœurs. On l'a vu avec des accords GPEC, extraordinaires sur le papier, souvent complexes… mais qui ne fonctionnaient pas dans la pratique. Les petites entreprises le font assez bien mais sans le dire comme Monsieur Jourdain faisait de la prose. Dans l'artisanat, il y a cette proximité de compagnonnage qui permet à ces questions d'être spontanément mises en avant. Un dirigeant issu de l'apprentissage et qui connaît le cœur de métier aura aussi plus naturellement cette propension au travail de qualité et au bien-être.

DANS LES GRANDES ENTREPRISES, À L'EXCEPTION PEUT-ÊTRE DE GRANDS GROUPES HISTORIQUES PLUTÔT DE TYPE PATERNALISTES, LE SUJET EST QUAND MÊME BIEN UN SUJET DE DIALOGUE SOCIAL. OUTRE LE MANAGEMENT, SUR QUELS ACTEURS PEUT-ON S'APPUYER ?

Le CHSCT est un acteur *central*. Si le CHSCT n'est pas impliqué très en amont, cela peut grever la mise en place et les résultats d'une future démarche. Il est évidemment incontournable dès lors qu'il y a des process de réorganisation. Bien sûr, le CHSCT est parfois pris dans des jeux d'acteurs rigides, lors de situations de crise et alors que le recours à des procédures formelles sert avant tout à retarder, voire à bloquer des projets de restructurations. Dans ce cas, on sait que l'on va vers des processus très longs avec des expertises qui peuvent même menacer un projet de changement. Mais dans d'autres, l'emploi de l'expertise peut faire progresser un projet et comporter des vertus pédagogiques. Le CHSCT a beaucoup plus qu'un rôle de garant des obligations légales et ce n'est pas qu'un lieu où s'affrontent des positions figées. Dans les process de transformations, une place primordiale est donnée à la négociation. Le CHSCT est un lieu important qui peut être un lieu de travail positif où l'on fait monter le niveau de qualité des débats. Le sujet santé est consensuel et il faut voir comment on peut fédérer autour de cela en induisant des transformations sur la durée.

Au-delà, il faut s'appuyer sur toutes les parties prenantes et mobiliser des acteurs externes, par exemple, les médecins du travail et les équipes pluri-disciplinaires. Et là, je vois souvent une grande faille dans cette mobilisation, avec des manques au niveau de la communication interne. C'est LE grand problème. Encore une fois, un projet de transformation doit être porté par l'entreprise et son management, avec toutes les incidences humaines qu'il y aura. Ce n'est pas compliqué mais souvent négligé que de mettre en œuvre une communication interne positive et mobilisatrice. Les occasions

de le faire ne manquent pas. Par exemple, un déménagement ou une réorganisation de services. L'idée n'est pas de communiquer pour communiquer mais de ne pas laisser les rumeurs proliférées, suscitant autant d'inquiétudes infondées, faute d'informations crédibles et précises.

LA QVT NÉCESSITE DE SE REPENCHER SUR L'ARTICULATION DES TEMPS : EST-CE QUE LES CONDITIONS SONT RÉUNIES POUR QUE CELA NE DÉBORDE PAS SUR DES SUJETS D'ORDRE PRIVÉ ?

Nous ne sommes qu'au début de ces réflexions sur les frontières entre vie professionnelle et personnelle qui, dans le contexte du numérique, deviennent de plus en plus poreuses. Dans des organisations très industrielles ou avec des relations de service marquées par une forte présence avec les clients, ces réflexions doivent avoir lieu et se posent de façons très différentes. Nous devons prendre en compte l'environnement qui n'est plus seulement celui des usines. Je fais référence ici à une intervention du professeur Jean Emmanuel Ray titrée « Ne ratons pas le tournant du numérique ». Il y souligne justement que la notion de temps de travail reste trop souvent, dans nos approches, attachée au temps de travail dans les usines... cela pour ne pas dire que nous sommes enfermés dans des approches désuètes. Avec l'évolution des technologies et la maîtrise des outils, tout cela change et n'est pas suffisamment investigué. La réflexion sur les organisations respectueuses de la vie personnelle des salariés n'a pas encore eu lieu, mais c'est un terrain sur lequel l'actuel projet de loi El Khomri veut inviter les partenaires sociaux à négocier.

VOUS AVEZ ÉGALEMENT FAIT UN DÉTOUR PAR LE BIT... COMMENT CELA SE PASSE-T-IL HORS DE NOS FRONTIÈRES ?

Je trouve que nous manquons de connaissances sur la manière dont on se saisit des questions de santé sécurité au travail à l'international. C'est quelque chose qui aurait une vraie utilité. Par exemple, les Finlandais qui travaillent sur l'allongement de la vie au travail font tout de suite le lien avec les conditions de travail. Je trouve dommage qu'on ne puisse pas avoir une base de données commune sur tous ces sujets et la manière dont ils sont abordés dans différents pays, y compris sur des questions graves de santé comme l'amiante, par exemple (les seuils des valeurs limites, les méthodes de mesure d'empoussièrement). J'ai été en effet, en 2012 durant quelques temps, conseiller de l'ambassadeur de France aux Nations Unies en charge des questions liées au BIT auprès de Gilles de Robien (administrateur permanent). J'y ai constaté une faiblesse du sujet santé au travail. Le BIT se mobilise davantage sur des questions d'emploi et le respect des conventions internationales. Le BIT pourrait être ce lieu de benchmark dont nous avons tant besoin sur un certain nombre de sujets phares, y compris sur des sujets QVT, comme le travail aux différents âges de la vie.

Bibliographie

Nasse, P. et Légeron, P. (2008), *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail, remis à Xavier Bertrand, ministre du Travail,* des Relations sociales et de la Solidarité, 12 mars.

Lachmann, H., Larose, C. et Pénicaud, M. (2010), *Bien-être et efficacité au travail, Dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail,* Rapport au premier ministre, La Documentation française, avril.

Ray, J.-E. (2016), « Avant-projet de loi El Khomri : ne ratons pas le tournant du numérique », in *AEF,* février.

{Problématiques d'enquêtes}

1 - EXPÉRIMENTER DE NOUVELLES MÉTHODES DE TRAVAIL

37 EXPÉRIMENTATION D'UNE DÉMARCHE ALTERNATIVE : LES RAISONS DE LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

par François Guérin et Clément Ruffier

46 L'ÉVALUATION EMBARQUÉE : UNE MÉTHODE POUR APPRÉCIER LA QUALITÉ DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

par Dominique Centlivre et Julien Pelletier

57 DE QUELS ESPACES DE DISCUSSION LES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ ONT-ILS BESOIN ?

par Oliver Liaroutzos et Véronique Ghadi

66 QUAND ANALYSER SON PROPRE TRAVAIL PERMET DE MIEUX MANAGER CELUI DES AUTRES : L'EXEMPLE D'UNE FORMATION-ACTION EN PICARDIE

par Stéphane Balas et Catherine Arnaud

2 - LA QVT ENTRE PERFORMANCE ET AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

75 LA RÉORGANISATION DES RYTHMES DE TRAVAIL AU SERVICE PC CIRCULATION DES AUTOROUTES ET TUNNEL DU MONT BLANC (ATMB)

par Michel Pépin

85 LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL : UNE OPPORTUNITÉ DE CRÉATION DE VALEUR

par Jean-Paul Bergouignan

93 UNE INTERVENTION DANS UN ÉTABLISSEMENT PUBLIC : LE CAS DE L'INRA

par Pascale Pracros et Max Masse

102 CONTOURNER LA PRESCRIPTION POUR FAIRE DU BON TRAVAIL : L'EXEMPLE DES PROFESSEURS DES ÉCOLES

par Frédéric Grimaud

112 COMMENT ARTICULER LA STRATÉGIE ET LA QVT : LE CAS DE MAÏSADOUR

par Sabine Suarez-Thomas, Annabelle Danieau, Marie Pons, Jean-Bernard Bélaubre, Alain Taillardat et Gilles Ysos

3 - LE RENOUVELLEMENT DES CADRES DE L'ACTION

123 LA NÉGOCIATION DE LA QVT DANS LA FONCTION PUBLIQUE : ÉTAT DES LIEUX ET AVANCÉES POSSIBLES

par Max Masse et Pascale Pracros

132 DÉMARCHE QVT : LA NÉCESSAIRE REFONDATION DU RÔLE DU MANAGER DE PROXIMITÉ

par Martin Richer

141 LE RÔLE DES COMITÉS DE PILOTAGE DANS LES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS DE SANTÉ

par Cécile Apollis, Maud Ligeon et Pierre Souchon

150 LA QVT DANS LE SECTEUR SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL : LE CAS D'UN ÉTABLISSEMENT RÉUNIONNAIS

par Jean-Philippe Toutut

159 POUR UNE POLITIQUE DURABLE DE LA QVT : L'ENGAGEMENT DE L'URSSAF LORRAINE

par Aline Dronne et Magali Even

EXPÉRIMENTATION D'UNE DÉMARCHE ALTERNATIVE : LES RAISONS DE LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

François Guérin
ITG Consultants
fraguerin45@gmail.com

Clément Ruffier
Anact
c.ruffier@anact.fr

Cet article rend compte d'une démarche menée dans deux établissements d'une grande entreprise de transport auxquels il a été offert d'expérimenter une méthode participative d'élaboration des roulements. Soutenues par un observatoire paritaire national, ces deux interventions conduites de 2010 à 2013 proposaient aux acteurs de mener des expérimentations sans recourir à un cadre normatif et juridique contraignant. La démarche entendait dépasser une stricte appréhension du risque avec une visée réparatrice, pour promouvoir une conception alternative de la performance, fondée sur une meilleure articulation entre l'activité de travail et sa mobilisation dans la réalisation de la qualité du service (Capron et Quairel, 2006). Cette réflexion sur le « travail de qualité » (Clot, 2008) avait aussi pour enjeu de reconsidérer les rapports entre la santé – dégradation versus construction – et la performance économique en concevant leur développement de façon simultanée.

Cette recherche-action a porté sur l'organisation du temps de travail de deux métiers : les agents de conduite et les agents de contrôle. La conception des « roulements » constitue un enjeu crucial du point de vue de la maîtrise des coûts, du volume des effectifs, des conditions de réalisation du travail, de la qualité de service et de la sécurité. Le protocole d'intervention a reposé sur une analyse des « activités » de travail (Bidet, 2006. Guérin et *col.*, 2006), la mise en place d'un pilotage paritaire et l'expérimentation d'une élaboration participative des roulements (horaires et organisation du travail) impliquant des agents expérimentés (référents) au côté des concepteurs.

Si ces expérimentations ont été initiées dans le cadre d'une réflexion sur la pénibilité liée au travail, elles se rattachent pourtant à la thématique de la « qualité de la vie au travail » du fait de leurs caractéristiques : démarches volontaires, appui d'un observatoire paritaire et implication des salariés concernés. Le passage de la thématique de l'observatoire de la notion de pénibilité à celle de QVT est largement dû à l'effet d'entraînement dont a bénéficié cette dernière notion depuis l'ANI 2013.

MOTS-CLÉS
expérimentation, conception, participation, performance, référents, conflictualité.

Malgré l'accord des acteurs pour imaginer une nouvelle organisation, la « résistance au changement » caractérisera leurs postures. Si l'on ne considère pas celle-ci comme un invariant anthropologique (de Coninck, 1998), il convient alors de s'intéresser aux raisons qui la justifie, aussi bien du côté de la direction que des organisations syndicales. Ces difficultés sont symptomatiques de celles rencontrées dans la mise en œuvre de l'accord national interprofessionnel sur la QVT (Paulin, 2014). L'observation des situations, révèle, en effet, les faux consensus sur lesquels les accords entre des acteurs – qui ont des intérêts divergents, voire opposés - sont fréquemment construits. Ces accords sont davantage le reflet de négociations basées sur les positions initiales des acteurs que le produit de démarches visant à préciser leurs intérêts communs (Fisher et Ury, 2003) et à explorer conjointement des pistes de solutions susceptibles d'y répondre.

1. LA STRUCTURATION DES TEMPS DE TRAVAIL ET SES CONSÉQUENCES

Les expérimentations ont eu lieu dans un contexte d'ouverture de l'entreprise à la concurrence, amenant la direction à rechercher un accroissement des gains de productivité. En raison de présupposés parfois négatifs quant à l'efficacité du travail des agents, l'entreprise s'est engagée dans un processus visant à diminuer la masse salariale en optimisant l'enchaînement des activités et des temps associés.

Une réglementation du travail extrêmement précise encadre les temps et définit les modalités de leur combinaison (amplitude des journées de travail, pauses, temps d'attente, temps de repos en cas de découché, succession de journées de travail, possibilité d'enchaînement de tournées, mise à disposition au domicile, etc.). Cette réglementation a été conçue pour concilier un besoin de souplesse (afin de répondre aux nécessités de service et aux enjeux de coûts) et une attention particulière aux conditions de travail, permettant au personnel roulant de conserver un niveau d'attention nécessaire à la sécurité des usagers. Cette réglementation se double de règles informelles, héritages de l'histoire, qui sont remises en cause par la direction de l'entreprise qui souhaite une application plus stricte de la réglementation.

L'organisation de la production est modifiée deux fois par an en fonction des demandes des clients de l'entreprise.

Dans un premier temps, le service « Études » intervient pour combiner l'usage des ressources techniques disponibles pour répondre aux prévisions de service : le plan de transport qui définit les besoins, les sillons[1] et la disponibilité des trains. Si ce service a une bonne connaissance de la réglementation, sa connaissance du travail de conduite et de contrôle reste approximative. Le processus de conception présente nombre de traits caractéristiques d'une conception taylorienne du travail. À chaque réorganisation, les études partent d'une feuille blanche et produisent des « journées mères » qui combinent au plus juste matériel et personnel, mettant en cause les aménagements négociés entre partenaires sociaux lors des services précédents. Les ressources humaines sont prises en compte seulement comme un coût et non pas comme une ressource.

Dans un second temps, la plateforme de conception qui, à la différence du service « Études » est décentralisée dans les directions régionales, affine le travail des études en tenant compte des mises à jour du plan de transport, des disponibilités des sillons et du matériel roulant. Ce service intègre ces journées dans des « grilles » qui définissent des enchaînements de journées. C'est à ce moment qu'est pris en compte le personnel qui joue le rôle de variable d'ajustement au regard des contraintes imposées par les aspects techniques. Ces concepteurs conduisent alors une « négociation » avec la direction des établissements concernés pour vérifier l'acceptabilité des roulements.

Le troisième temps est dédié à une négociation sociale des grilles dans des instances *ad hoc*. Les responsables de l'établissement, appuyés par les concepteurs, présentent le résultat du travail aux représentants du personnel au CHSCT et engagent une négociation. Celle-ci est devenue au fil du temps un processus institué pour désamorcer les mouvements sociaux et ne donne satisfaction à aucun des acteurs. Se tenant en bout de processus, elle ne permet d'intervenir que de façon marginale sur les roulements. Chacun des acteurs sait par avance ce qu'il va y « gagner » ou y « perdre ». Les résultats de ces négociations sont considérés pour les uns, comme une victoire permettant de préserver l'emploi, et pour les autres, un recul diminuant d'autant les gains de productivité escomptés. Bien que chaque participant exprime sa lassitude devant ce qu'il estime être un « marché de dupes », personne n'envisage leur disparition.

Pour les agents, l'organisation du travail est considérée comme facteur de pénibilité lorsqu'elle dégrade les conditions d'exercice du métier et donc la qualité du travail : amplitude et densité des journées de travail, durée des Repos Hors Résidence, enchaînements de journées. Ces facteurs se conjuguent avec des événements comme le taux de remplissage des trains, le nombre d'arrêts, les caractéristiques des passagers (fraudeurs, représentants d'un syndicat d'usagers), les pannes, les retards, etc.

Isolés, ces facteurs ont peu de sens. La pénibilité du travail ne peut se comprendre qu'en fonction de leurs combinaisons, de leurs interactions au cours des journées de service ainsi que de leur succession au cours du temps. Certaines journées conjuguant différents facteurs accroissent significativement la charge de travail, voire même entravent la capacité des agents à faire face aux événements.

2. LA NÉCESSITÉ D'UNE CONCEPTION RENOUVELÉE DE LA PERFORMANCE : DE LA RECHERCHE DE LA « MARGE » À LA « PERFORMANCE GLOBALE »

Comme l'a souligné son président, la conception dominante de la performance dans l'entreprise a longtemps été : « De la marge, de la marge, de la marge, tel a été le message unilatéral de l'entreprise qui a mis un gigantesque focus sur sa performance économique qui était faible ».

La logique d'optimisation de l'organisation du travail défendue par les gestionnaires est orientée par la recherche de gains de productivité. Elle réduit la performance au nombre de « journées opérationnelles » théoriquement nécessaires pour faire le service, et donc à la masse salariale.

Cette quête d'économies, dans une période marquée par une progression continue de l'activité, a conduit à une intensification progressive du travail, rendant moins supportables, parce que plus fréquentes, des situations de travail considérées comme pénibles par les salariés. Dans les établissements étudiés, cette intensification s'est traduite par une politique visant à « attacher » le matériel roulant et son « équipage » pour éviter les pertes de temps dues au passage d'un train à l'autre, et faire en sorte que les trains soient « réalisés » par du personnel de la résidence de départ. Cette organisation diminue la diversité du travail (nature des trains, trajets) et réduit l'activité de travail à « tirer » des trains périurbains en multipliant les allers et retours sur la même journée.

Par ailleurs, le compromis qui consistait à compenser des conditions de travail pénibles par des primes a atteint ses limites, générant des dysfonctionnements sociaux qui compromettaient la réalisation d'un service de qualité, conforme aux attentes des financeurs. La confiance de ces derniers s'est émoussée, ceux-ci estimant que la qualité de service se dégradait et qu'elle n'était pas en rapport avec les coûts.

Ces dysfonctionnements ont conduit le président de l'entreprise à proposer une nouvelle conception de la performance et des moyens de l'atteindre : « Nos ambitions ne sont réalisables qu'en s'appuyant davantage sur la confiance du corps social. Pour réussir, la qualité de vie au travail est la première priorité (…). Dans ce domaine aussi, il ne faut pas prescrire, il faut convaincre que la qualité de vie au travail, c'est l'intérêt économique de l'entreprise comme l'exigence des salariés (…). Considérer le débat sur le travail comme du temps utile est une nécessité vitale, au cœur du projet de développement de l'entreprise ».

Cette position inédite, exprimée devant les managers de l'entreprise, correspondait aux modalités d'expérimentations proposées dans notre démarche. Il s'agissait de reconnaître la légitimité de débattre de différentes conceptions de la performance, au-delà de la seule réduction des coûts du travail. L'enjeu consistait alors à concevoir des organisations qui répondent aux intérêts de l'ensemble des parties : un travail de qualité pour une performance optimale tout en améliorant les conditions de réalisation du travail.

Mettre cette question au centre du jeu organisationnel facilitait une intervention pour proposer une autre façon de se représenter le processus de conception et d'élaboration des roulements. Une proposition a donc été validée pour mener une expérimentation de plusieurs mois et évaluer celle-ci sur la base d'un ensemble d'indicateurs multicritères.

3. CONCEVOIR LES ROULEMENTS DE MANIÈRE COLLABORATIVE

Les métiers de conducteur et de contrôleur ont été concernés par ces expérimentations réalisées dans un établissement traction et un établissement commercial. La première phase de cette démarche a été centrée sur la compréhension de ces métiers en observant l'activité des agents lors d'accompagnements sur divers trajets et en réalisant des entretiens avec ceux-ci, l'encadrement de proximité, les responsables d'établissement, les directions régionales ou encore les représentants du personnel aux CHSCT (Guérin et col. 2006). Ce processus était destiné à provoquer des « disputes professionnelles » permettant de comprendre le travail effectivement réalisé, les difficultés rencontrées dans l'exercice du métier et ses critères de qualité (Bonnefond et *al.* 2015). Une proposition de conduite de projet centrée sur la conception collaborative des roulements a été soumise aux différentes instances - locales et centrales - de concertation et de décision.

3.1 Les agents de conduite

Un travail d'analyse des roulements a été réalisé par des agents de conduite volontaires et la plateforme de conception. Les facteurs pénalisants du point de vue de la pénibilité ont été explicités, ont donné lieu à un débat collectif et contradictoire pour aboutir à la rédaction d'un « cahier d'objectifs ».

Le comité de pilotage paritaire a décidé que la conception des roulements devrait s'appuyer sur son contenu en associant des agents de conduite « référents »[2], et que l'impact de ce processus serait comparé au résultat de la démarche classique de conception. Préalablement, les conducteurs référents ont pris connaissance des exigences et contraintes que les concepteurs intégraient dans leur travail.

Les réunions de travail ont concerné l'ensemble du processus piloté par la plateforme de conception. Les agents de conduite référents s'appropriaient le projet, faisaient des propositions débattues collectivement, d'une part, afin de vérifier qu'elles étaient intégrables techniquement, et d'autre part, pour en évaluer *a priori* les effets : pénibilité perçue, qualité du service, coût lié aux éventuelles journées de service supplémentaires et effectifs requis.

Stabilisés après qu'ils aient été validés paritairement, les différents roulements ont été expérimentés et évalués pendant une période de trois mois à l'aide de plusieurs indicateurs portant sur les aspects économiques, la qualité du service, la conflictualité, la pénibilité ressentie, etc. Les résultats économiques devaient être comparés pour la même période de l'année précédente.

Des moments de vives tensions ponctueront la démarche. Contrairement aux décisions prises en comité de pilotage, la direction technique centrale responsable des roulements a considéré que le travail du groupe pouvait être assimilé à un cahier de revendications. Elle a proposée une simulation des roulements intégrant le cahier d'objectifs mais qu'elle a comparée aux résultats d'une conception classique. L'écart en termes d'effectifs a été jugé déraisonnable et a entraîné l'arrêt du processus pendant plusieurs mois. L'opportunité de continuer ou non l'intervention s'est alors posée au plus haut niveau de l'entreprise. Face à l'inquiétude des fédérations syndicales et au risque de désaveu d'une démarche que la direction de l'entreprise avait elle-même souhaitée, la décision de poursuivre l'expérimentation a finalement été prise.

Le redémarrage tardif du processus a retardé la participation des agents à la conception des roulements, et comme il fallait s'y attendre, les propositions faites par les concepteurs ont entraîné des mouvements sociaux.

Finalement, avec une année de retard, les nouvelles modalités de conception ont été expérimentées, émaillées par des représentations contrastées, en particulier celles de la direction technique qui tentera de reprendre la main mais cédera face au risque de conflit social. La démarche aboutira à une proposition caractérisée par des effectifs plus importants que ceux mobilisés par les roulements classiques, risquant ainsi d'affaiblir les marges de manœuvre nécessaires en termes de réserve d'effectifs disponibles pour faire face aux évènements (absentéisme, maladie, ou incidents divers). Cette situation a contraint la direction et les organisations syndicales à engager une réflexion liée à leurs responsabilités réciproques pour ne pas mettre en péril le processus :

- La direction de l'établissement ainsi que la direction régionale responsable du maintien de la performance ont été confrontées à la réalisation de leurs engagements traditionnels respectifs, la réalisation du service d'un côté, la maîtrise du budget de l'autre.
- De leur côté, du fait des nouveaux roulements, les organisations syndicales ont été confrontées à un déséquilibre de charge entre résidences, parfois difficiles à justifier auprès de leurs adhérents, compte tenu de leurs zones d'influence.

Un ensemble de tensions et contradictions ont du être surmontées : tensions sociales allant jusqu'à des préavis de grève, contradictions liées à des responsabilités et perspectives différentes du côté des directions de l'entreprise. Jusqu'à l'acceptation définitive des roulements expérimentaux quelques jours avant la date de changement de service, des régulations compliquées ont été nécessaires pour que chaque acteur accepte les nécessaires inflexions de positions pour imaginer de nouvelles modalités locales de fonctionnement, en écart avec les injonctions centrales.

À l'issue d'un trimestre d'évaluation comparative avec l'année précédente, la performance économique était légèrement dégradée, mais cette baisse était compensée par une amélioration de la performance opérationnelle. Le bilan était considéré comme correct, malgré les craintes exprimées quant à la disponibilité des ressources humaines, l'indicateur effectif nécessaire/effectif disponible demeurant acceptable. Les agents de conduite ont, quant à eux, porté un jugement positif sur les nouveaux roulements, les tensions avec l'encadrement de proximité se sont apaisées, de même que les tensions sociales (pas de préavis de grève ni de demande de concertation immédiate). Deux années

après, le dispositif de conception collaborative était maintenu, les résultats sur le plan économique améliorés et les tensions sociales liées aux roulements apaisées.

3.2 Les contrôleurs

La même démarche a été conduite dans un établissement de contrôleurs, mais elle n'a pu être menée à son terme. Dans un contexte de tensions liées au processus d'intensification du travail, elle a rencontré un premier point de blocage. Les représentants du personnel craignaient que les « référents roulements » ne viennent court-circuiter leur rôle, même si la proposition avait pour but d'appuyer le dialogue social et non de s'y substituer. Dans un contexte d'élections professionnelles, deux des trois organisations syndicales de l'établissement annoncèrent qu'elles se retiraient de la démarche.

Un travail de médiation a tenté de rapprocher les points de vue des acteurs. Le syndicat majoritaire a accepté alors de participer à nouveau à la démarche sous la condition d'encadrer plus strictement le travail des référents roulements, ceux-ci devant être désignés conjointement par la direction et les représentants du personnel, et leur mandat restreint à rendre compte de leur vécu au travail. Pendant la démarche de conception, ils seront, en permanence, accompagnés de représentants du personnel, les seuls à même de s'exprimer au nom du personnel. Ce processus de conception devait se concrétiser par trois rencontres lors de la conception des journées mères, sur les premières grilles et enfin sur les grilles mises à jour.

In fine, si le « cahier d'objectifs » produit dans cette deuxième démarche a eu un taux de mise en œuvre élevé, la démarche de conception partagée n'a pu être conduite à son terme. La démarche reposait en effet sur deux hypothèses.

- La première était que la détente des roulements aurait des effets positifs en termes de performance globale, à la fois pour la satisfaction des agents — avec des effets sur la diminution de la pénibilité du travail et l'engagement des agents —, et pour la performance économique et la robustesse des roulements. Or, si un investissement a été consenti, le gain en ressources était toutefois moins important que la baisse imposée par la recherche de gains de productivité. Il s'agissait donc en réalité d'une baisse de moyens, certes moins forte que celle conduite dans d'autres établissements, mais qui néanmoins rendait caduque cette première hypothèse.
- La deuxième hypothèse était qu'il serait possible, par un échange entre les parties prenantes en amont des commissions roulement, de dégager des marges de manœuvre permettant une amélioration des roulements à coût constant. Une première réunion de concertation réunissant les référents, les représentants du CHSCT et les concepteurs, pour la conception des journées mères, a permis de montrer que c'était effectivement le cas.

Néanmoins, les marges de manœuvre ainsi créées n'ont pas été suffisantes pour compenser la dégradation produite par les gains de productivité recherchés. En effet, en parallèle à la démarche, l'entreprise a conduit une politique de concentration de l'ensemble des trains avec une même gare pour point de départ ou d'arrivée, réduisant ainsi fortement la diversité des trajets effectués par les agents. Ces trajets, essentiellement périurbains, sont considérés comme les plus pénibles en raison du grand nombre d'arrêts générant une charge de travail importante (annonce des arrêts, vérification avant départ, fermeture des portes, contrôle des nouveaux passagers, etc.) avec une incidence cognitive importante (ces trains subissent fréquemment des retards en raison de la vétusté des lignes et du matériel). Ces lignes sont aussi fréquentées par des usagers qui voyagent tous les jours pour se rendre à leur travail et sont donc souvent irrités en cas de retards. Alors que jusqu'ici le travail des contrôleurs comprenait une diversité de trajets, celle-ci c'est fortement appauvrie au point que de nombreuses

journées n'étaient plus composées que d'aller-retour sur une même ligne. Comme le relate l'un des agents que nous avons accompagné, ces journées « foutent le tournis, (...) tu ne sais plus dans quel sens tu tournes ».

Le constat d'une impossibilité de travailler de manière constructive dans ce contexte a été partagé par les représentants du personnel, les référents roulement et la direction de l'établissement. Les difficultés à ce stade relevaient moins des positions antagoniques des partenaires sociaux de l'établissement que du cadre dans lequel ils se trouvaient, et dont les caractéristiques empêchaient la conclusion d'un accord local. L'application du « cahier d'objectifs » défini par le groupe de travail a néanmoins eu des effets intéressants, bien que limités dans le temps, avec notamment une amélioration de la robustesse du service (augmentation du taux de régularité et diminution du nombre de modifications nécessaires) et une baisse du taux d'absentéisme.

CONCLUSION

Malgré l'entente formelle entre les acteurs à tous les échelons de l'entreprise pour expérimenter des démarches alternatives, celles-ci ont buté sur des résistances importantes. L'observation de ce processus a révélé l'ampleur des divergences entre les acteurs dans le contexte caractéristique des « activités réglées » (de Terssac, 2002) et ce, alors que les marges de manœuvre restent faibles.

L'objectif de la démarche était de concevoir des organisations qui facilitent le pouvoir d'action des salariés sur leur propre situation professionnelle (Sen, 1992) et qui permettent de délibérer collectivement sur les conflits de critères relatifs à la qualité du travail (Clot, Lallement, 2015). En ce qui concerne la question des roulements, ces conflits reflétaient deux conceptions de la performance :

- La première, fortement ancrée dans l'entreprise, centrée sur la recherche de gains de productivité obtenus par la réduction des effectifs.
- La seconde visant à repositionner le travail en tant que porteur d'efficacité dans une acception plus large de la performance globale. Cette seconde approche, bien que nouvelle dans l'entreprise, n'en était pas moins soutenue par de nombreux acteurs, y compris à son plus haut niveau.

Néanmoins cette perspective nouvelle a eu du mal à se concrétiser malgré le soutien du président de l'entreprise. L'infléchissement de la logique de diminution des coûts salariaux ne s'est pas concrétisé dans des pratiques alternatives. Celle-ci est demeurée prioritaire, avec un effet direct sur la manière dont les roulements étaient conçus. En témoigne la méthode avec laquelle ont été désignées les journées supplémentaires découlant du travail avec les référents dans un cas lors d'un retour d'expérience qui réunissait les représentants de la direction. Loin d'être vues comme le résultat d'une action commune et un investissement permettant une amélioration de la performance globale, ces journées ont été considérées comme « lâchées » et « perdues ». La prégnance de cette logique est bien illustrée par les propos d'un responsable régional de l'entreprise qui promettait pour les années à venir « du sang, de la sueur et des larmes » en raison de l'ampleur des gains de productivité qui étaient attendus. « Le premier enjeu c'est l'argent, il ne faut pas que cela soit caché », poursuivra-t-il.

Dans ce contexte, le fait de promouvoir une approche centrée sur la performance globale a mis les acteurs opérationnels, et notamment les représentants de la direction des établissements, dans la situation de répondre à une injonction paradoxale. D'un côté, ils sont appelés à diminuer les coûts par l'obtention de nouveaux gains de productivité, et de l'autre, il leur est demandé d'améliorer la qualité de vie au travail des agents grâce à une démarche participative.

On comprend mieux les difficultés auxquelles les deux expérimentations ont été confrontées, et qui n'ont pu être surmontées, dans un cas, que grâce à une importante mobilisation des salariés.

Parallèlement, les représentants du personnel ont mis en cause la légitimité du rôle des « référents » qui s'apparentait, selon eux, à une participation directe des salariés et rendait plus complexe le maintien d'une position critique et de refus de la négociation (Béroud, 2013, Borzeix, Zimmerman, Charles, 2015).

De plus, la transversalité affichée de la démarche a troublé le fonctionnement habituel de l'organisation en mettant en cause ses contradictions et la persistance de logiques d'actions protectrices pour les pouvoirs établis. Quatre types d'acteurs aux intérêts divergents se sont ainsi révélés :

- Les branches agissant comme des donneurs d'ordres, guidées par la perspective de réduction des coûts, imposant les objectifs de service en définissant les ressources nécessaires, et considérant que la gestion des relations sociales ne relevait pas de leur responsabilité.
- La direction des ressources humaines de l'entreprise appuyant une démarche orientée vers la diminution de la pénibilité et inspirée par une approche globale de la performance, mais disposant d'une influence limitée sur les branches.
- Les établissements pris entre l'obligation d'assurer le service, le respect des objectifs de coûts et la gestion des tensions sociales générées par les choix organisationnels, avec des marges de manœuvre réduites pour agir sur des options définies par les branches.
- Les organisations syndicales, quant à elles, prises entre la volonté d'appui aux démarches susceptibles d'améliorer les conditions de travail des cheminots, et une posture de repli sous-tendue par la volonté du maintien du volume de l'emploi, et parfois en difficulté pour maintenir la confiance et le niveau d'adhésion des salariés à la démarche.

Cette situation illustre les différentes représentations du travail, de son organisation, et de ses effets, autant sur les personnes qui l'exécutent que sur la performance de l'entreprise, représentations portées par une diversité d'acteurs entretenant des relations fortement asymétriques.

Ces deux interventions sont symptomatiques à la fois de l'intérêt de ces démarches participatives et des entraves qu'elles peuvent rencontrer dans leur déploiement. Si elles permettent, dans un premier temps, de créer une dynamique entre les partenaires sociaux, elles ne sont pas suffisantes pour surmonter la résistance au changement liée au positionnement stratégique des acteurs, qu'il s'agisse des représentants des salariés ou de la direction, et ceci à un haut niveau de responsabilité.

1 Les sillons sont des capacités d'infrastructures nécessaires pour faire circuler des trains d'un point à un autre à un moment donné.

2 Volontaires, reconnus pour leur connaissance opérationnelle des roulements et choisis d'un commun accord entre la direction et les organisations syndicales

Bibliographie

Béroud, S. (2013), « Perspectives critiques sur la participation dans le monde du travail : éléments de repérage et de discussion », in *Participations,* 5, 1, p. 5.

Bidet, A. (2006), *Sociologie du travail et activité. Le travail en actes, nouveaux regards,* Toulouse, Octarès, coll. « Le travail en débats ».

Bonnefond, J.-Y., Clot, Y. et Scheller, L. (2015), « Pour une psychologie de l'initiative professionnelle : une expérience à Renault-Flins », in *Psychologues & Psychologies,* n°239, juin.

Borzeix, A., Charles, J., et Zimmermann, B. (2015), « Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat », in *Sociologie du travail,* vol. 57, n° 1.

Capron, M. et Quairel, F. (2006), « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », in *Revue de l'organisation responsable,* vol. 1, p. 5-17.

Clot, Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir,* Paris, PUF.

Clot, Y. et Lallement M. (2015), « Qualité de vie au travail, qualité du travail », in *La revue des conditions de travail,* n° 3, décembre, Lyon, Anact.

Coninck, F. de. (1998), « Les bonnes raisons de résister au changement », in *Revue française de gestion,* septembre - octobre.

Fisher, R. et Ury, W. (2003), *Comment réussir une négociation,* Paris, Seuil.

Guérin, F. et al., (2006), *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonome,* coll. « Outils & Méthodes », Lyon, Les Éditions de l'Anact.

Guérin, F. et Dumalin, F. (2013), Des processus de concertation/négociation. Une Grande entreprise de transport, in Raoult, N. et Guérin, F. *Prévenir la pénibilité,* Paris Liaisons, p. 281-289.

Paulin J.-F. (2014), « Qualité de Vie au Travail et santé », in *conférence de l'APIRAF* (association des psychologues industriels Rhône-Alpes Forez), 14 octobre.

Sen, A. (2000), *Repenser l'inégalité,* Paris, Seuil.

Terssac, G. de. (2002), *Le travail, une activité collective,* recueil de textes, Toulouse, Octarès, coll. « travail et activité humaine ».

« L'ÉVALUATION EMBARQUÉE : UNE MÉTHODE POUR APPRÉCIER LA QUALITÉ DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL »

Dominique Centlivre
Danone
centlivre@akuoenergy.com

Julien Pelletier
Anact
j.pelletier@anact.fr

Dans les entreprises, les acteurs ne sont pas tant confrontés à des problèmes auxquels il n'y aurait *qu'une* solution qu'à des dilemmes coriaces qui exigent des réponses en termes de compromis socio-productif. Les compromis éventuels seront d'autant plus viables, économiquement et socialement, qu'ils accorderont au débat sur le travail, à l'aide du dialogue social et professionnel, toute sa place. L'élaboration collective de ce compromis peut s'appuyer sur la démarche Qualité de vie au travail (QVT) et sur une méthode particulière : « l'évaluation embarquée (EE) ». L'EE est mobilisée depuis un ou deux ans dans quelques entreprises à titre expérimental. La contribution proposée ici ne vise donc pas à présenter une méthode définitive ou bouclée mais à rendre compte de sa mise à l'épreuve sur le terrain. La première partie du texte donne des éléments de définition de l'évaluation embarquée, son champ d'application, ses finalités et ses modalités. La seconde s'appuie sur un cas concret pour en décliner les principaux moments de sa mise en œuvre.

1. LA QVT : SOURCE DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS D'ACTION

La conception de la Qualité de vie au travail, dans l'Accord National Interprofessionnel QVT-EP (Égalité Professionnelle) de juin 2013, tout en supportant le principe de l'articulation de l'économique et du social, amorce un virage méthodologique avec l'accent mis sur le dialogue professionnel (espaces de discussion sur le travail, formation des managers et des instances représentatives du personnel aux enjeux du travail) et l'expérimentation (introduction d'un changement, évaluation de l'organisation du travail, usages d'indicateurs), comme sources de développement des capacités d'action dans l'entreprise (J. Pelletier, 2015).

MOTS-CLÉS
évaluation,
projets de transformation,
organisation du travail,
système d'action, Danone.

Une question de jugement

La mise en œuvre de ces principes d'action suppose le recours à une ingénierie de l'évaluation. Évaluer, c'est apprécier la valeur – et non simplement mesurer – afin d'orienter le changement, de (re) formuler les objectifs ou la manière d'y arriver pour renforcer l'apprentissage collectif dans la conception et le pilotage des projets de transformation. Évaluer appelle donc à l'élaboration de critères partagés pour débattre de ce qui assure l'efficacité ou l'efficience et garantit le sens du travail. Enfin, l'évaluation porte une finalité moins instrumentale, liée à la dimension symbolique et expressive au travail : s'autoriser à porter un jugement et pouvoir le confronter aux jugements d'autrui est vecteur d'engagement, au sens plein du terme, dans l'entreprise et le travail. Mettre l'accent sur l'évaluation n'est donc pas rabattre la QVT à une question de méthode : c'est au contraire mettre le doigt sur le nœud des tensions et conflits dans le (au) travail et sur le processus d'un possible dénouement.

1.2 La méthode : « l'évaluation embarquée »

Cette expression[1] vise avant tout à désigner un mode d'évaluation dont la temporalité est imbriquée à celle de l'action et où les évaluateurs sont intégrés au projet de changement. Cette imbrication temporelle et la proximité des évaluateurs avec le terrain permettent une évaluation en temps réel et des rétroactions fréquentes pour enrichir le projet. Ainsi, l'évaluation embarquée ne s'inscrit donc pas dans une perspective de contrôle mais dans celle de l'apprentissage collectif. C'est donc sous plusieurs aspects que l'on peut dire que l'évaluation est « *embarquée* » : elle n'est pas extérieure au projet, ne se fait pas *ex-post* uniquement et s'appuie sur des jugements élaborés par les acteurs de terrain au cours de l'action.

Les sources théoriques de l'évaluation embarquée

L'évaluation embarquée (EE) s'inspire de courants disciplinaires particuliers : 1) de l'évaluation formative en pédagogie, qui implique que les apprenants, en évaluant ce qu'ils ont appris et la manière dont ils l'ont appris, transforment le dispositif d'apprentissage ; 2) des travaux en gestion de l'École des Mines, École Polytechnique, où la recherche-action, l'intervention, vise à développer les savoirs pratiques des acteurs (autant que les connaissances des chercheurs) dans l'évaluation et la maîtrise de l'organisation du travail, des dispositifs et des outils de gestion ; 3) l'EE s'inspire aussi du courant de l'évaluation des politiques publiques dans sa version « apprenante » (M. Q. Patton, 2011) où les objectifs initiaux des programmes sont réinterrogés à la lueur des normes locales, voire infléchis ou transformés par ces dernières ; 4) enfin, si l'évaluation embarquée s'inscrit dans la perspective de la conduite du changement, elle se démarque du courant du changement planifié ou de l'accompagnement classique pour mettre en avant l'expérimentation. L'EE n'est donc pas une nouveauté théorique, elle s'appuie sur des théories déjà solides. L'innovation, s'il y a, réside plutôt dans l'assemblage pratique et adapté au contexte de l'entreprise qu'elle propose.

On peut, pour porter une démarche QVT, emprunter à cette méthode en l'infléchissant quelque peu. Convenons d'abord que les projets de transformations d'aujourd'hui sont les conditions de travail de demain. Et que, dans une perspective de prévention primaire, ce sont ces projets et les innovations technico-organisationnelles (*Lean*, progiciel, approche client, nouveau process, etc.) qui les portent qui sont l'objet de l'évaluation. Soulignons que l'EE appartient au registre de la production *d'accords* entre les acteurs dans l'entreprise : c'est-à-dire celui de l'interaction et de l'intercompréhension, de la recherche de cohérence (plutôt que de causalité) et du pragmatisme. Ce qui suppose de desserrer les exigences du registre scientifique : l'EE ne vise pas à établir des *preuves*, appuyées par des rapports de causalité clairement objectivés. L'EE doit plutôt permettre d'intégrer, en dynamique, les éléments de contexte pertinents de sorte que les acteurs y répondent de manière stratégique.

Cette évaluation, idéalement, se fait dans un moment méthodologique particulier : l'expérimentation. On peut considérer que le moment de l'expérimentation s'inscrit entre celui du diagnostic, très fréquemment utilisé, mais qui risque de n'être qu'un constat qui arrive un peu tard, favorisant le « pilotage par le rétroviseur », et celui de l'anticipation, dont la limite, dans les contextes dynamiques et incertains des entreprises, repose sur son usage de « boule de cristal ». Pour ainsi dire, l'expérimentation, parce qu'elle s'ancre dans l'activité de travail « en transformation », *hic et nunc*, ouvre des marges de manœuvre en temps réel. C'est alors une recherche de solutions par la pratique et l'expérience plutôt que par la théorie ou l'application de normes définies par un expert externe. Cette évolution suppose une posture particulière de la part des acteurs sociaux (IRP, direction) de l'entreprise, celle de la *suspension du jugement* : il ne s'agit pas en effet de juger *a priori* si le projet organisationnel est bon ou non mais de considérer que l'expérimentation, et donc l'évaluation de ce projet par les salariés directement concernés, permettra de le nourrir, de le faire bifurquer ou de l'infléchir avant un éventuel déploiement[2]. Cette situation implique donc que la *réversibilité partielle* soit possible au niveau de l'action ou du projet. Il est ainsi possible de comparer les différentes formes d'évaluation :

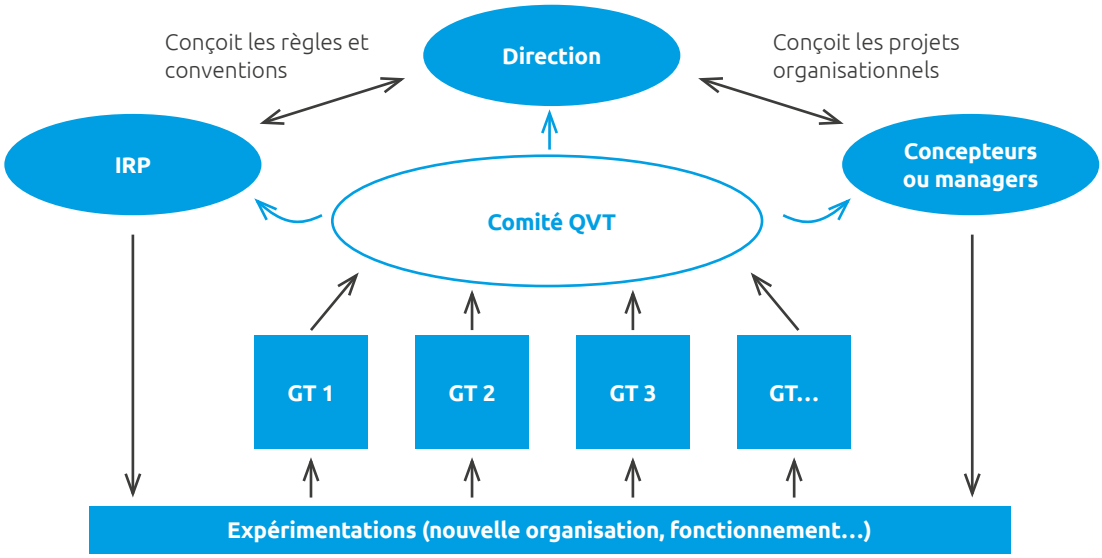
Tableau I : Les formes de l'évaluation

Évaluation	« Classique »	« Embarquée »
On évalue quoi ?	Effets ultimes (part de marché, taux de TMS, taux de non-qualité, etc.) Les conséquences de l'action	Objectifs intermédiaires Le fonctionnement de l'entreprise, les processus
Quelle temporalité?	Avant-après	À « certains moments » pendant la durée de la transformation
Qui évalue?	Expert interne ou externe	Acteurs : « évaluation participante »
Pour quoi?	Production de connaissances Savoirs théoriques	Pilotage de l'action Savoirs pratiques
Contrainte	Causalité (scientifique) Établir preuve	Cohérence (pragmatisme) Saisir le sens
Contexte	Est neutralisé (« toutes choses égales par ailleurs »)	Est intégré stratégiquement
Dispositif	Normé, contrôlé, stabilisé (ex : le laboratoire)	Ouvert, dynamique (ex : la phase pilote d'un projet)

1.3 Un nouveau système d'action

La méthode de l'EE implique de concevoir un nouveau système d'action qui permet d'intégrer la controverse sur les critères de jugement, de renforcer la qualité de la décision et d'assurer l'engagement dans l'action. Pour le dire autrement, les acteurs habituels de la prévention (CHSCT, RH, préventeurs, etc.), cantonnés à l'analyse des symptômes et au périmètre de la « santé », ne pourront faire de la prévention primaire qu'à la condition de s'associer – de manière critique – aux porteurs et concepteurs des projets techniques, économiques et organisationnels. Il y a donc, là aussi, un saut important à effectuer : dépasser la configuration des acteurs qui habituellement s'occupe de la « santé » pour « embarquer » les acteurs techniques, managériaux et stratégiques, de sorte à « reproduire » au niveau global le caractère intégré de l'activité ou du geste professionnel.

Schéma I : Un nouveau système d'action



- L'espace de l'expérimentation est celui des unités de travail (équipe, département) concernées par le projet (Lean, progiciel, réorganisation, etc.).
- L'évaluation est réalisée par des groupes techniques (GT) composés de salariés de ces unités ; ces GT mobilisent des critères économiques, techniques et sociaux pour juger de la valeur globale du projet.
- La « commission QVT » (dont la composition intègre une triple légitimité : 1) sociale (IRP), 2) politique (contact direct avec la direction), 3) technique (relations avec les concepteurs) de sorte à pouvoir influer sur ces différents acteurs) reçoit les productions des GT. Son rôle n'est pas simplement de recevoir les évaluations, mais d'initier des expérimentations, de co-élaborer les stratégies de déploiement des projets de transformations, de soutenir les acteurs locaux dans leurs travaux d'évaluation, etc.
- Direction, IRP et concepteurs réceptionnent les travaux consolidés et, sur cette base, sont mieux à même de (re)concevoir le projet de transformation et de (re)négocier des accords collectifs ancrés sur la réalité du travail.
- Voyons maintenant une illustration de la méthode dans un cas particulier chez Danone.

2. UNE ILLUSTRATION : UNITÉ R&D DE DANONE FRANCE

Le Centre R&D de Danone (450 salariés environ) a vécu plusieurs réorganisations ces dernières années. La plus récente (2014), qui concerne l'une de ses équipes, est une réorganisation au niveau européen : objectifs de synergie, focalisation sur les projets à forte valeur ajoutée et à périmètre plus important (« *fewer and bigger* »), baisse des coûts et réduction des délais de conception (« *better and faster* »). Concrètement, cela suppose un renforcement du pouvoir au niveau européen avec la création de nouvelles instances de gouvernance, une transformation des modalités de coordination entre les unités nationales avec plus d'itérations et une plus grande interdépendance entre elles tant au niveau de la programmation que de la réalisation des projets de conception, ainsi qu'une nouvelle répartition des responsabilités entre les différentes unités de R&D avec la transformation de trois unités nationales en « Master Design Center » en charge de coordonner les autres unités (10) selon la nature du projet.

Mission du Master Design Center

Le Master Design Center (MDC) est le centre d'expertise et d'excellence technique de la R&D Europe sur les plateformes technologiques qui le composent. Il a vocation, grâce aux compétences de ses équipes, à **délivrer des produits de qualité dans le respect des délais et des coûts** pour répondre aux objectifs business fixés.

Le projet de réorganisation prévoit un *« suivi de l'efficacité de l'organisation et des conditions de mise en place : définition de KPIs (i.e. capitalisation) de suivis de la performance et de la satisfaction des équipes et du succès des nouvelles façons de travailler internes R&D et avec les autres fonctions. »* C'est à ce titre, et avec un avis positif du CHSCT, que la méthode de l'évaluation embarquée a été mobilisée au MDC.[3] Déclinons les étapes, les conditions et les caractéristiques concrètes de la méthode en nous attachant plus particulièrement à l'activité d'évaluation par un groupe[4] de salariés de la nouvelle organisation.

2.1 Les préalables

La mission du groupe : l'activité d'évaluation du groupe de travail (GT dans le schéma) ne se limite pas à l'évaluation au sens strict, l'objectif est d'imaginer de nouveaux fonctionnements qui répondent mieux aux critères de jugement mobilisés. Pour le dire autrement, le groupe de travail exerce trois types d'activités : analyse des fonctionnements, exploration du nouveau et recommandations d'une nouvelle organisation. C'est un effort exigeant : il est ardu d'aboutir à un accord sur des critères pour évaluer un fonctionnement. Il est encore plus difficile de s'entendre sur un nouveau fonctionnement. À l'issue de ce travail, les recommandations ont été présentées par un membre du groupe (encadrant de proximité) au CHSCT, à la direction et aux managers du Centre R&D pour décisions.

Les ressources mobilisées : le nombre de réunions est limité (4 ou 5) et sur un rythme mensuel. Le groupe a eu un investissement significatif entre chacune des réunions afin d'aller chercher des informations complémentaires et/ou formaliser les données. Il était animé par un encadrant de proximité. Il importe que ces ressources soient négociées en amont du travail du groupe.

La démarche est outillée : grilles descriptive et d'analyse, outils d'animation. Cet outillage, simple, que chaque groupe a modulé et reconstruit à sa manière, n'enferme pas le groupe de travail dans un cadre prédéfini, mais, au contraire, permet de soutenir l'expression libre sur le travail, le fonctionnement réel de l'organisation et d'imaginer de nouvelles manières de travailler.

2.2 Les étapes

Voyons maintenant les principales étapes du travail d'évaluation réalisée par le groupe de salariés.

2.2.1 Expression du vécu au travail ou des jugements du métier

La première réunion démarre, naturellement, avec une question ouverte du type : « Que pensez-vous de la nouvelle organisation » ? La réaction est souvent à ce stade très critique, réactive, on oppose la réalité vécue au prescrit, aux intentions initiales annoncées par le projet. Ce n'est pas seulement une phase qui sert d'exutoire, c'est une expression sur l'activité, ses écueils. Elle permet de construire un premier point de vue collectif sur le fonctionnement ou les effets du projet ; de déterminer les enjeux-clés du point de vue de l'activité ; de rendre visibles les écarts de perception. Phase critique au double sens du terme : critique pour le collectif, car c'est là que se construit ou non un premier point de vue commun, et critique au sens où le projet est soumis parfois à des jugements sévères, ce qui constitue déjà une première forme d'appropriation collective (souvent ces projets n'ont donné lieu qu'à des communications descendantes et des « formations » prescriptives visant la maîtrise des procédures de sa mise en œuvre). À partir de ce débat, « le » problème a été identifié : la charge de travail.

Jugements du métier…

- « On y arrive parfois à respecter le délai, mais au prix de retard sur d'autres activités, des heures supplémentaires, de surcharge et de stress, on bosse en mode commando…
- Sur ce produit, on devait intégrer des délais courts alors qu'on nous demandait une haute qualité mais les aspects qualité du travail, qualité de gestion de projet sont ignorés…
- Il y a des priorités mais il y en a trop. Donc tout devient prioritaire. Dans l'activité des tâches quotidiennes, tout est prioritaire…
- Ce projet de R&D d'un nouveau produit était très intéressant pour nous : de la pure innovation !
- On était pleins gaz sur ce projet, c'était la grosse priorité et d'un jour à l'autre on tombe en arrêt complet !
- La prise de risques est assumée par la direction mais les conséquences sont vécues par les équipes… »

2.2.2 Définition de la maille de l'évaluation

Il importe ici de ne pas tomber dans le piège habituel qui consisterait à vouloir « évaluer la charge de travail » : ce qu'il s'agit d'évaluer, c'est l'organisation du travail ou des modalités de fonctionnement.[5] De même, l'objectif n'est pas une évaluation exhaustive de la nouvelle organisation. Ce n'est pas possible, ni même utile : une évaluation locale bien menée permet de remonter aux « causes profondes » des dysfonctionnements. C'est au groupe de travail qu'il appartient de déterminer la maille pertinente. L'exercice consiste d'abord à faire un inventaire des activités, ou des modalités d'organisation, que l'on considère comme ayant « à voir » avec le « problème » (en l'occurrence, la charge de travail), puis de préciser parmi ces modalités celles que l'on veut analyser de plus près. Cet ordonnancement se fait en répondant intuitivement, ou sur la base de l'expérience – et collectivement – à une question comme celle-ci : « si je change quelque chose à cette modalité d'organisation, cela peut-il affecter de manière significative l'efficience, la santé et le métier ? ». Une grille du type de celle-ci-dessous permet d'animer cette discussion.

	Enjeu efficacité, efficience				Enjeu santé				Enjeu métier				Priorité			
ÉGALITE DES CHANCES																
Organisation des congés / formations / absences																
Télétravail																
Aménagement des horaires de travail																
Politique de conciliation des temps																
RELATIONS DE TRAVAIL - CLIMAT SOCIAL																
Organisation des réunions + ODJ + participants																
Fiches fonctions + organigramme																
Règlement intérieur																
Animation des instances (DP, DUP, CHSCT, CE …)																
Temps conviviaux																
CONTENU DU TRAVAIL																
Complexité du travail/compétence (temps d'apprendre)																
Autonomie dans la gestion du temps																
Maîtrise des délais																
Maîtrise de l'écart objectif/résultats																
ORGANISATION																
Intervention en binôme																
Heures supplémentaires																
Planning d'activités																
Répartition des tâches/du travail																
Déplacements professionnels																

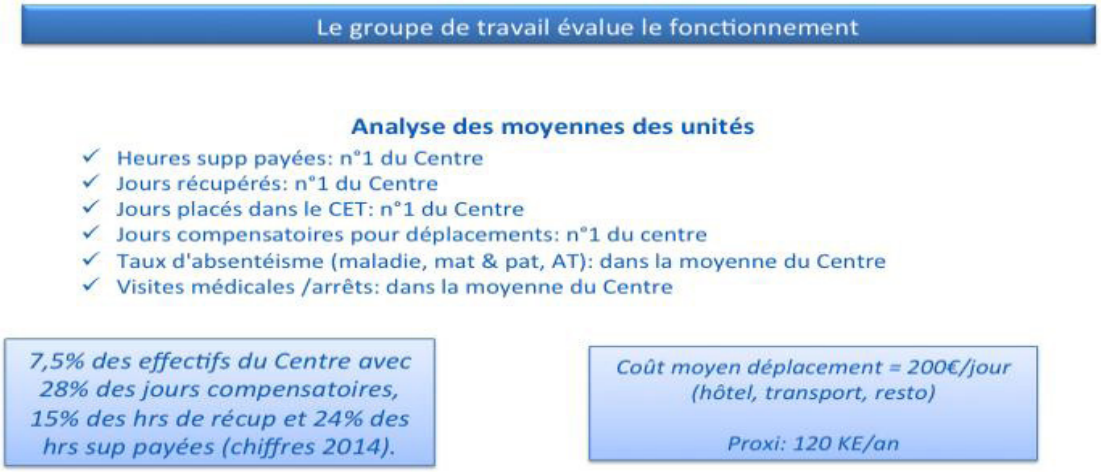
La liste établie et discutée, le groupe a décidé d'analyser une modalité de fonctionnement particulière : « gestion des déplacements professionnels sur les sites usines pour les essais de fabrication ». Les premiers débats et discussions sur cette activité et sur le dispositif « de gestion des déplacements » a permis de soulever maints jugements (« c'est épuisant », « ce sont toujours les mêmes qui se déplacent », « cela nuit à la vie de famille », « il y a trop de déplacements », « parfois, on se déplace inutilement », « nous sommes dépendants des usines », etc.).

2.2.3 Conception du référentiel d'évaluation

Il est important que les critères d'évaluation soient complets. De nature économique (prix de revient, productivité…), technique (taux de non-qualité, délais…) et sociale (charge de travail, stress, autonomie, compétences…). Ces différents registres de critères intéressent autant l'opérateur que la direction : le bien-être supposant le bien-faire (la performance) comme nous l'a appris la clinique de l'activité. Là aussi, une posture particulière est exigée des acteurs : il s'agit non pas d'opposer les critères, ni même de les hiérarchiser ou encore d'attribuer un type de critères à un acteur particulier. Mais de les combiner. L'usage des trois types de critères permet de s'approprier le projet en intégrant les objectifs d'autrui et en les travaillant avec ses propres représentations. Ce référentiel global (à ce stade, il n'y pas d'indicateurs) servira à chaque étape : du constat général à la conception de nouveaux scénarii d'organisation en passant par l'analyse. L'évaluation multicritères donne en effet plus de poids à l'argumentaire que ne le ferait une évaluation uniquement basée sur des critères « santé ».

2.2.4 Recueil des informations

Suite à ce débat, le groupe procède à un inventaire des indicateurs, données et informations qui permettraient d'analyser de manière plus objective l'activité « déplacements dans les usines » à l'aide du référentiel global (économique, technique et social). Des données existantes peuvent être réutilisées dans le cadre de l'évaluation, mais il est parfois nécessaire d'en produire de nouvelles. Par exemple, ici, le groupe a entre autres[6] objectivé, pour chaque usine, le nombre de déplacements (pour le dernier semestre), la durée de ces déplacements, les amplitudes horaires, etc. Cette analyse a permis de révéler un lien fort entre la charge de travail et la manière dont chaque usine prenait en compte les contraintes liées aux essais R&D. De plus, les analyses économiques réalisées par le groupe de travail montrent le coût qu'entraînent ces déplacements pour l'entreprise. Enfin, les analyses indiquent clairement que le collectif concerné fait un usage différent, par rapport aux autres équipes du centre, des dispositifs temporels (heures supplémentaires, compte épargne temps, récupération…).



2.2.5 L'interprétation

Cette étape vise à donner de la cohérence aux analyses et constats précédents. Avec des questions du type : Comment en est-on arrivé à cette situation ? Quelles sont les causes premières de ce fonctionnement dégradé ? Que révèlent les analyses sur ces causes et leurs effets ? Cette étape est cruciale en ce qu'elle donne sens à ce qui se passe dans l'entreprise et l'activité de travail. Elle permet de dépasser les contingences et les singularités des situations individuelles et de construire un véritable regard partagé sur l'organisation collective. Ici, en l'occurrence, c'est la dépendance des collectifs métiers de la R&D qui se révèle : dépendance face aux sites de fabrication pour qui les essais de nouveaux produits passent après la production et qui, donc, ne soutiennent pas suffisamment la R&D dans la gestion de ces essais avec des effets sur la nature et la durée des déplacements sur site. Plus globalement, l'interprétation révèle que les dilemmes coriaces liés aux critères de coûts, qualité et délais ne sont pas véritablement résolus au niveau de la gouvernance et du management mais redescendent sur le terrain en termes d'exigences de flexibilité fortes. Cela a pour conséquence d'augmenter les exigences du travail : l'engagement au travail ici n'est pas seulement affaire de volume horaire ou de nombre de projets, il est aussi une charge mentale ou cognitive liée aux exigences de flexibilité imposées par les imperfections des régulations actuelles.

2.2.6 Conception de nouveaux scénarii

Concevoir et proposer de nouveaux fonctionnements n'est pas une chose qui va de soi. Il faut éviter les deux écueils que sont le sentiment d'illégitimité à produire sur ce registre (« ce n'est pas notre boulot mais celui de la direction », « on n'est pas compétent pour ça », « ils n'accepteront jamais nos propositions ») et le sentiment de toute puissance (« il faut tout changer !»). Il importe ici de produire plusieurs *scénarii* et de s'attacher au critère de faisabilité organisationnelle plutôt qu'à la faisabilité politique : autrement dit, ne pas se mettre à la place de la direction, des organisations syndicales ou des concepteurs mais rester dans le cadre de la démarche et évaluer les différentes options à l'aide de critères complets. En l'occurrence, le groupe de travail a analysé, toujours à l'aide du même référentiel, les conséquences probables au plan économique, technique et santé selon quatre scénarios :

1) *Maintien du système actuel mais avec une prime au prorata des déplacements réalisés.* Ce scénario a l'avantage de reconnaître l'effort ou la pénibilité liés aux déplacements mais, outre le coût supplémentaire pour l'entreprise, il n'aura pas d'effets sur l'organisation du travail et peut même, sur la durée, dégrader la santé.

2) *Maintien du système actuel mais avec la création de quatre emplois.* L'avantage premier, en plus de la création de postes, est bien sur la répartition de la charge de travail et donc des bénéfices attendus au plan de la conciliation entre vie professionnelle et vie privée et de la fatigue.

3) *Nouvelles règles de gestion des essais* (interdiction des essais la nuit et le week end, priorité des essais sur la production, accès au logiciel d'ordonnancement des usines). Ce scénario est plus intéressant en ce qu'il tente d'infléchir les règles de gestion en vigueur. Mais le collectif pressent que cela ne suffira pas à changer les choses de manière significative.

4) *Création de binôme-relais « essais de fabrication »* dans chacune des usines. Ce binôme travaillerait de manière rapprochée avec les agents de la R&D et aurait en charge la co-planification des essais et la réalisation des essais simples, ce qui permettrait d'alléger la charge de travail et de se concentrer sur les tâches à plus forte valeur ajoutée (les essais complexes).

On le voit, ces scénarios ne sont pas neutres, ni équivalents, et auraient des impacts très différenciés au plan de la santé, de la reconnaissance, du coût, de l'efficience organisationnelle, de la relation avec les usines, etc. Ils ont ainsi l'avantage de mettre sur la table des décideurs et des instances un large éventail de choix (d'autant que certains scénarios peuvent se combiner). Tout en présentant ces quatre scénarios à la direction, au CHSCT et au comité QVT, le groupe de travail préconise le scénario n°4 (il a même rédigé la fiche de poste des « relais »). C'est l'évaluation de ce scénario qui est présentée ici en encadré[7].

	Économique	Technique	Engagement/Effort
Système acteur relais: un binôme par usine	Coût global des déplacements avec réduction du nombre et de la durée des déplacements => 30% environ Réduction des heures supplémentaires et des jours de récupération	Réduction des essais : petits essais, polyvalence possible produit et pack Amélioration dans le process essai, en particulier phases amont et aval Meilleure anticipation des changements et modifications d'équipement	Faciliter nos déplacements : moins longs, meilleure planification, moins d'incertitudes, mieux organisés Réduction de la charge de travail Diminution de la durée des déplacements Réduction des déplacements Diminution du stress et de la fatigue Meilleure conciliation des temps Plus de temps pour se développer et faire un travail de qualité

Il est intéressant de noter que la direction a opté pour deux des scénarios conçus par les salariés: 1) *la création de binôme de relais dans les usines*. Scénario le plus valorisé par le groupe de travail, parce qu'il constitue une action significative sur l'organisation du travail avec des effets probables sur la qualité du travail (diminution des déplacements, réduction de la charge de travail, fluidité des relations avec les usines, nouveaux parcours professionnels, meilleure conciliation vie privée/vie professionnelle…) ; 2) *la prime individuelle* (scénario le plus valorisé par le CHSCT), exceptionnelle et transitoire, qui constitue un mécanisme de reconnaissance de la pénibilité liée au nombre de déplacements usine sur l'année en attendant que les relais se mettent en place dans les usines. Décision équilibrée, qui reflète bien les compromis socio-organisationnels auxquels donne lieu la complexité des situations de travail aujourd'hui.

CONCLUSION

L'évaluation embarquée vise à opérer un ensemble de déplacements dans les postures des acteurs : du côté de l'entreprise et de ses décideurs-concepteurs, le déplacement consiste à passer du changement plus ou moins planifié et de la posture *TINA (There Is No Alternative)* à l'expérimentation ouvrant à des bifurcations potentielles dans les projets de changement. Du côté des représentants salariés, il s'agit de dépasser les postures classiques de revendication et RECO (récupération-compensation) pour accepter de se nourrir de l'analyse des transformations du travail pour négocier de nouvelles règles. Du côté salarié, on dépasse l'expression des attentes pour s'engager dans la conception de nouveaux fonctionnements organisationnels. Enfin, pour l'expert externe, l'enjeu suppose de passer d'une posture de sachant, ou du faire, à celle plus inconfortable du faire faire : c'est le groupe de salariés qui évalue l'activité ou l'organisation du travail. En fait, les groupes de salariés participent à l'animation, réalisent les investigations, produisent les analyses et font les présentations auprès des différentes instances. L'expert, sorte de garant de la méthode, ne fait qu'animer la démarche.

Alors que les postures classiques de chacun des ces acteurs favorisent plutôt le statu quo dans les positions et un jeu à somme nulle dans les négociations, cet ensemble de déplacements fait vertu en permettant d'instaurer un nouvel équilibre favorable à tous. À souligner ici la capacité collective des salariés à produire de la valeur, via la critique constructive et l'innovation organisationnelle. Ou, pour le dire autrement, c'est grâce au dialogue professionnel (espace de discussion sur l'organisation du travail, évaluation globale des projets, relations entre concepteurs et usagers, etc.) que le dialogue social et la qualité du travail peuvent se renforcer.

Évitons cependant les termes souvent excessifs et trop utilisés comme changement de paradigme, rupture radicale, révolution managériale, entreprise libérée… et parlons plutôt de bifurcations possibles dans les manières de transformer le travail et l'organisation. Une situation de bifurcation étant caractérisée par la capacité relative des acteurs à concevoir un nouvel espace, ou de nouvelles modalités, d'engagement (voir M. Grosseti et *al.* 2009). Moment chargé d'incertitudes puisqu'il faut s'éloigner de l'espace d'engagement habituel pour en produire un nouveau. Moment chargé de tensions psychiques et sociales puisque les ressources habituelles (le métier, le collectif stable, la carrière, la possibilité d'anticiper, les instances) sont affaiblies ou, désormais, peu efficaces et donc exigent d'être renouvelées ou renforcées. Dans ce contexte, les questions de méthode liées à la conduite du changement sont appelées à se régénérer et la démarche « d'évaluation embarquée » contribue à cette démarche heuristique.

1 La notion « d'évaluation embarquée » est d'abord apparue dans le contexte de l'évaluation des politiques publiques (voir P. Rouaud et E. Sulzer, 2011).

2 On aura compris que l'évaluation embarquée n'a rien à voir avec le contrôle et l'audit qui s'appuie sur des normes externes à l'entreprise et dont la finalité est la mise en conformité.

3 Bien entendu, le déploiement n'est pas la démultiplication mécanique de la phase pilote améliorée : il suppose aussi des modalités d'adaptations locales. L'expérimentation initiale vise aussi à définir les conditions de cette adaptation.

4 Les parties en gras le sont dans le document d'origine.

5 L'intervenant externe, dans ce cas précis, a appuyé l'entreprise dans la phase de conception du système d'action puis dans la co-animation des groupes de travail.

6 En fait, trois groupes de travail (de 6 à 9 personnes volontaires dans chaque groupe composé de techniciens, d'ingénieurs, d'assistantes et d'un encadrant de proximité) se sont réunis à quatre ou cinq reprises (une demi-journée par mois) pour réaliser ce travail d'évaluation. Chaque groupe avait son propre objet d'évaluation (projet, règles de gestion, process) mais a fonctionné de manière très similaire (temps, rythme des réunions, modalités de travail, forme des livrables, etc.). Nous ne traiterons ici que d'un seul groupe pour des raisons de cohérence et d'espace.

7 Les acteurs des entreprises formulent souvent les problèmes sous les termes du symptôme ou des effets (stress, charge de travail, manque de reconnaissance, etc.) qu'il s'agit d'objectiver ou de mesurer. L'évaluation embarquée ne vise pas à « mesurer » la charge ou le stress, mais à évaluer ce qui cause ces effets.

8 En fait, le groupe a produit un important travail d'objectivation (nombre et durée des déplacements selon l'âge, le genre, la période de l'année, etc.), dont nous ne reprenons ici que quelques exemples. De même, le groupe a eu des entretiens avec le médecin du travail, l'assistance sociale, etc. afin d'avoir des données statistiques et des informations (la confidentialité étant évidemment préservée) sur « l'état de santé » du collectif salarié concerné par rapport aux autres collectifs de l'établissement.

9 Chacun des scénarii a eu droit à une évaluation précise. Pour des raisons d'espaces, nous ne présentons ici que le scénario gagnant.

Bibliographie

Rouaud P., Sulzer E. (2011), « Les démarches d'évaluation en question », Céreq, in *Bref* n° 281, janvier.

Patton M.Q. (2011), *Developmental Evaluation : Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use,* Guilford Press.

Pelletier, J. (2015), « La QVT : une voie pour innover », in *La Revue des conditions de travail, n° 3.*

Grossetti, M, Bessin, M. et Bidart, C. (2010), *Bifurcations : les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement,* La Découverte.

DE QUELS ESPACES DE DISCUSSION LES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ ONT-ILS BESOIN ?

Véronique Ghadi
HAS
v.ghadi@has-sante.fr

Olivier Liaroutzos
Anact
o.liaroutzos@anact.fr

MOTS-CLÉS
espaces de discussion, qualité des soins, conditions de travail, participation.

La qualité de vie au travail est identifiée au sein des établissements de santé comme un déterminant de la qualité des soins et fait à ce titre l'objet d'une forte mobilisation institutionnelle. Parce que les espaces de discussion sont aujourd'hui promus en tant que vecteurs de la qualité de vie au travail, ils méritent attention d'autant plus qu'ils prennent des formes diverses, particulièrement dans le secteur de la santé. Ils se définissent toutefois par quelques caractéristiques premières : un champ d'action portant sur l'organisation du travail, l'expression plurielle et équitable des métiers et des modalités participatives clairement énoncées. Ces propriétés ne constituent pas pour autant une recette et le présent article cherche à témoigner du caractère expérimental de leur installation dans chaque établissement. C'est en tirant les enseignements de ces expérimentations qu'il sera possible de montrer que les interactions entre participation, dialogue social et prises des décisions concourent à optimiser la qualité des soins[1].

Qualité de vie au travail et qualité des soins sont intimement liées comme le montre la littérature internationale. Ainsi, la réciprocité entre satisfaction au travail et satisfaction des personnes ayant recours au système de soins est régulièrement documentée (Rathert, May, 2007). De même, certains travaux établissent la relation entre charge de travail et taux de mortalité des patients pris en charge (Aiken et al 2013 ; Aiken et al 2014). Plus encore, les enquêtes sur la sécurité des soins cherchant à identifier les causes de survenue d'évènements indésirables mettent fréquemment en exergue les liens avec l'organisation du travail, notamment le travail en équipe et la communication entre les professionnels (Hewett et al 2009 ; Kaissi et al 2003 ; Barbut 2010 ; Michel et al. 2010). Ainsi depuis plusieurs années, dans le champ de la santé, les travaux internationaux et nationaux relatifs à la sécurité du patient visent à réintroduire des dispositifs d'échanges entre les professionnels.

Cette question est d'autant plus essentielle que le secteur de santé et les établissements de santé se caractérisent par des fonctionnements à la fois pluri-professionnels et un fonctionnement hiérarchique fort. Paradoxe de la situation, alors que les autorités de santé et les sociétés savantes cherchent à

impulser la mise en routine d'espaces où la prise en charge, les soins, les stratégies thérapeutiques, les pratiques, sont partagés, discutés et analysés, les professionnels déplorent la disparition des temps permettant les échanges formels et informels. L'arrivée des 35 heures aurait notamment réduit les temps de chevauchement entre les équipes et l'échange d'informations entre les prises de postes.

Dans le même temps, les professionnels, médecins compris, réclament de plus en plus la prise en compte de la qualité de vie au travail dans les projets d'établissements, les projets sociaux et les projets de restructuration.

Partant de ces constats, nous proposons d'analyser ce qui fait qu'un espace de discussion en est un. Il ne s'agit pas tant de poser une définition universelle mais de relever les propriétés de ces espaces en se reportant aux expériences du secteur de la santé. Si l'espace de discussion est un vecteur de la qualité de vie au travail, hypothèse portée par l'accord interprofessionnel de juin 2013[2], alors, il concourt à la qualité des soins. Une finalité pour laquelle toutes les parties prenantes se mobilisent.

Dans un premier temps, les principes caractérisant un espace de discussion dans les établissements de santé seront évoqués à partir des travaux de Philippe Colombat (P. Colombat et al, 2012). Les dispositifs institutionnels (P. Ughetto, 2015) s'appuyant sur la parole des professionnels à l'hôpital seront alors examinés au regard de ces principes. Un deuxième temps sera consacré à un exemple d'établissement confronté à un changement organisationnel important où plusieurs formes de dialogue entre professionnels ont joué un rôle déterminant. Enfin, les conditions d'installation d'espaces de discussion seront mises en perspective de manière à les identifier en tant que vecteurs d'une qualité de vie au travail bénéfique pour la qualité des soins.

1. DANS QUELLE MESURE LES POLITIQUES DE QUALITÉ DES SOINS REPOSENT-ELLES SUR LA MISE EN PLACE D'ESPACES DE DISCUSSION ?

Les travaux de Philippe Colombat (Ibid.) et de son équipe autour des démarches de prévention du *burn out* dans les services à charge mentale forte se réfèrent explicitement au management participatif. Dans ce cadre, ils promeuvent la mise en place d'équipes pluridisciplinaires et s'intéressent aux conditions qui en font de réels espaces de discussion, permettant l'expression de chacun et la définition commune d'une stratégie de soins sûre dans des situations complexes. Ces chercheurs rappellent d'abord que ces démarches reposent sur un principe de respect des avis de chacun en prenant acte de la diversité des approches, en veillant à l'égalité des interlocuteurs , indépendamment de leur niveau hiérarchique, en posant l'exigence de vérité des discours engagés ». Ils ont ainsi élaboré une grille d'évaluation de la qualité des staffs pluridisciplinaires, permettant à travers les critères définis de caractériser un espace de discussion (document en cours de publication).

Les critères évoqués par Philippe Colombat ont trait à la fois à l'objectif de la réunion — mettre en œuvre un plan personnalisé de santé —, mais encore plus à ses conditions de réalisation, à des éléments de nature procédurale. Ainsi, il est rappelé l'importance de la présence de l'équipe dans toute sa diversité professionnelle, en sorte que chacun soit en position de pouvoir s'exprimer, de partager avec les autres, de contredire et ce, indépendamment de la structure hiérarchique du service. La circulation de la parole doit permettre à chaque professionnel présent de s'exprimer librement selon son expertise et ses compétences, son champ et son niveau de responsabilité.

Autre élément essentiel, le cadre spatio-temporel doit être adapté avec un lieu dédié permettant la discussion sans interruption et avec une fréquence régulière. L'installation de cet espace nécessite de ne pas sous-estimer les contraintes de fonctionnement des services : programmer la durée et s'y tenir,

organiser la disponibilité de chacun, c'est-à-dire organiser la réponse aux urgences ou sollicitations des personnes hospitalisées, prévoir un ordre du jour et s'assurer de la réalisation d'un compte-rendu qui permettra d'assurer la trace de ces échanges et plus encore de partager avec les absents.

Enfin, la prise de décision reste centrale, ce ne sont pas des espaces pour parler mais, au final, pour décider (M. Detchessahar, 2013). Cette décision est naturellement en lien avec les critères de qualité des soins et notamment de recueil du point de vue et des préférences du patient. Elle repose sur l'interdépendance entre professionnels et patients et puise dans les ressources des situations de travail.

Ces principes permettent de qualifier les lieux potentiels de discussion dont la mise en place a largement été guidée par la volonté des organisations professionnelles et des pouvoirs publics de s'assurer d'une amélioration continue de la qualité des soins et d'une plus grande sécurité des patients. Initialement impulsées sous le vocable d' « évaluation des pratiques professionnelles », rendues obligatoires par la certification des établissements de santé, ces méthodes et pratiques institutionnelles participent d'une déclinaison de la notion d' « espaces de discussion » (P. Ughetto, Ibid.).

Les revues de morbi-mortalité (RMM)

Les démarches de type revue de morbi-mortalité (RMM), consistent à rassembler tous les acteurs concernés pour analyser rétrospectivement des cas marqués par la survenue d'un décès, d'une complication, ou d'un évènement qui aurait pu causer un dommage au patient. Il s'agit bien de mettre en œuvre des actions pour améliorer la prise en charge des patients et la sécurité des soins. Cette analyse permet d'aborder des dimensions très différentes autour de la prise en charge des patients sur les plans organisationnels, techniques et humains. Elle s'intéresse aux interactions entre les professionnels, les équipes, les services. Elle est donc l'occasion de repartir de la réalité du travail effectué pour le mettre en discussion et permettre à chacun d'identifier ce qui fonctionne ou non. Ce passage obligé permet de construire des pratiques communes et de faire évoluer les organisations intégrant davantage les contraintes des uns et des autres.

Certains de ces espaces sont réputés sécuriser les pratiques par le croisement des différents regards en vue d'élaborer une stratégie commune. Généralement, les méthodes qui reposent sur l'analyse rétrospective d'évènements survenus, comme les revues de morbi-mortalité mais également les comités de retour d'expérience, permettent de réinterroger le travail. Il en est de même de celles[3] qui cherchent, à partir d'un référentiel, déjà existant ou construit par l'équipe, à évaluer les pratiques et les organisations dans la mesure où cela sert ensuite de support au dialogue au sein des équipes.

Les réunions de consultation pluridisciplinaire largement diffusées en oncologie mais qui se pratiquent également dans d'autres champs, apparaissent comme une variation des espaces de discussion. Elles reposent sur l'analyse d'au moins trois spécialistes médicaux différents qui se trouvent à parler ensemble de leur propre travail. Reconnues comme des méthodes de développement professionnel continue, elles peuvent participer, sous cet angle, à la qualité de vie au travail. Certes, elles restent réservées aux professionnels médicaux qui abordent la stratégie thérapeutique et diagnostique et non les modalités de prise en charge au sein des services. Ainsi, les questions d'organisation du travail n'y sont pas directement traitées.

Au total, les préoccupations autour de la qualité des soins et la sécurité du patient ont amené les professionnels des établissements de santé à introduire des espaces de discussion dans leur fonctionnement. Il s'agit là d'une opportunité à ne pas méconnaitre dans le cadre des réflexions sur la qualité de vie au travail. Cependant, tous ces espaces ne visent pas d'emblée à faire évoluer les organisations du travail.

2. L'EXEMPLE D'ESPACES DE DISCUSSION À L'APPUI DE LA RESTRUCTURATION D'UN HÔPITAL[4]

Les pratiques de dialogue entre professionnels sont abordées dans cet ESPIC (établissement de santé privé d'intérêt collectif) au regard de son histoire et d'un événement récent : sa fusion en 2013 avec un autre établissement dans le cadre de la construction d'un nouvel hôpital. Les périmètres et règles des espaces de discussion sur le travail prennent sens en se référant à cet environnement et aux restructurations en cours. S'ils sont régis par des principes méthodologiques, ceux-ci sont extensibles selon les périodes, les services et les finalités.

Cet établissement est géré par une fondation créée dans le centre d'une grande ville au dix-neuvième siècle dans le but de secourir les femmes pauvres et malades. Depuis, les valeurs d'entraide et de secours aux plus démunis font partie d'une culture d'entreprise dans laquelle puisent les modes actuels de gestion et de management.

Les démarches participatives, dont les temps et espaces d'information, d'échange et de dialogue sur le travail, sont présentées dans cet ESPIC comme une pratique ancienne. Elles prennent de la vigueur dans la perspective de la fusion, la qualité de vie au travail étant appelée à contribuer à cette dynamique. Pour consolider ce constat, il est intéressant de revenir sur trois types d'espaces en vigueur dans l'établissement. On distingue des espaces de discussion « ordinaires », comme les relèves d'équipes, des espaces plus institutionnels relevant du « plan d'amélioration de la qualité de vie au travail » de l'établissement et des espaces préparatoires à la fusion. L'hypothèse est faite que ces différents espaces constituent un continuum ou tout du moins un environnement propice à l'organisation de temps de discussion sur le travail, dont les formats souples et diversifiés peuvent s`adapter aux spécificités des services, des métiers, des objets à traiter et des temporalités nécessaires pour les traiter.

L'exemple de la relève dans les unités de soins de longue durée (USLD)

Les échanges réguliers sur l'activité en USLD sont présentés comme les supports d'une relève collégiale qui mobilise l'équipe soignante (cadre, aides-soignants, infirmières, élèves infirmiers). La cadre infirmière fait le retour de sa visite, les aides-soignants et infirmières informent des événements concernant les patients (leur moral, leur appétit, leur comportement lors des toilettes, le soutien des proches, etc.). Les échanges sont mis en forme sur ordinateur par les infirmières et l'animation est assurée par la cadre.

À ce rendez-vous quotidien de 20 minutes, s'ajoute la réunion hebdomadaire de service d'une heure où participent le médecin, la cadre, les infirmières, les aides-soignants, les agents de service, le kinésithérapeute et les animateurs. Cette configuration permet d'aborder les pathologies mais aussi les questions liées à la vie sociale des patients et à l'animation du service (anniversaires des résidents, animations à thèmes, etc.). Des interrogations d'ordre éthique sont abordées et peuvent être débattues par tous. La réflexion pluridisciplinaire répond à la spécificité de l'USLD, unité prenant en charge l'accompagnement à la fin de vie. À noter que les conditions matérielles de la réunion ne sont pas négligées pour favoriser la libération la parole (table circulaire située au centre du service, rituel du café-gâteau) et l'horaire choisi en début d'après-midi permet la présence de tous.

Peut-être faut-il remarquer que cette pratique est assimilable à une traditionnelle réunion de service et que celle-ci se passe bien, ce qui en soi est notable. D'autant plus que cette formule n'est pas applicable partout si on se réfère, par exemple, aux difficultés des services des urgences où le passage de relais se fait plutôt métier par métier et quand les horaires le permettent.

Les groupes mobilisés dans le cadre du plan d'amélioration de la qualité de vie au travail

Ces groupes de travail sont pilotés par la direction. Ils rassemblent les représentants de la direction générale, de la direction des ressources humaines, de la direction des systèmes d'information, les représentants des professionnels, les instances représentatives (délégués du personnel, comité d'entreprise, comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail), les référents thématiques, la médecine du travail. Ces groupes ont travaillé de 2010 à 2012 autour de six thèmes : la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, la réalisation du salarié au travail, l'incitation pour le salarié à préserver sa santé, le climat social et les relations au travail, l'optimisation de l'organisation et contenu du travail, l'environnement de travail. Voici une sélection d'actions conduites dans ce cadre :

- la préparation des plannings favorisant une souplesse de la gestion des temps et des aléas auxquels sont confrontés la structure et les salariés grâce à la conception d'un nouvel outil ;
- la structuration du dispositif d'accueil du nouvel embauché salarié et médecin avec création d'une rubrique « Intranet » dédiée ;
- l'organisation de sessions sur des thématiques relatives à la prévention et au bien-être au travail : gestion du stress, gestion de l'agressivité, anticipation de l'épuisement professionnel ;
- un plan d'accompagnement au management de proximité : déploiement systématique des démarches projets, appui à la délégation de responsabilité, formation à la conduite de changement, soutien à l'organisation de réunions de service, argumentaire sur ce que l'on peut attendre des relations collègues – hiérarchie ;
- l'instauration de phases de test pour tenir compte de l'avis des professionnels utilisateurs avant tout choix définitif d'achat de matériel.

Les groupes de travail préparatoires à la fusion

Ces groupes de travail interprofessionnels ont été créés dans l'ensemble des services ; chaque métier y est représenté par une ou plusieurs personnes, toutes volontaires. Ils sont centrés sur les questions d'organisation du travail et sont amenés à faire des propositions visant à anticiper les conditions d'exercice au sein des nouveaux locaux.

Chaque réunion traite, pendant une durée limitée à une heure, d'un seul thème décidé à la réunion précédente en sorte que la mise en débat soit effective rapidement. Cette délimitation, ainsi que des consignes d'écoute attentive de l'avis de chacun, permettent à ces réunions de s'inscrire dans un registre contributif. Les participants perçoivent ainsi la complémentarité avec les instances consultatives dont le CHSCT et d'autres lieux qui relèvent plus de l'accompagnement individuel ou collectif (cellule d'accueil de « patients maltraités », consultation auprès d'un psychologue, réunions de supervision sur les questions éthiques, présence hebdomadaire de la médecine du travail). À chaque séance, un relevé des propositions est validé par les participants.

Ces groupes offrent l'opportunité de décliner localement les actions définies dans le cadre du plan d'amélioration de la qualité de vie au travail. Ainsi les plans du nouvel hôpital ont été remis à chaque cadre pour qu'il puisse, en collaboration avec les équipes, transmettre des suggestions en matière d'aménagement des locaux. Par exemple, le service des urgences a obtenu que les services de la réanimation et de l'imagerie soient mitoyens des urgences. Selon les sujets, des groupes interservices et toujours pluridisciplinaires ont pu être mis en place. L'un d'eux a travaillé sur la politique « d'identitovigilance », permettant à l'ensemble des professionnels qui interviennent dans le processus de faire

des propositions pour aboutir à une formalisation présentée à la direction. Les constats partagés ont eu pour conséquence la création d'un outil informatique unique pour l'admission administrative du patient et pour le dossier de suivi médical.

De l'avis des personnes rencontrées ayant participé à ces groupes, leurs propositions concernaient à la fois l'efficacité de la relation au patient et les conditions d'exercice dans le nouvel hôpital. S'ils conviennent que la nécessité de se projeter concrètement dans un nouvel environnement de travail a facilité cet exercice participatif, ils font également appel à une culture maison du dialogue (qu'ils baptisent couramment du nom de l'hôpital avant la fusion). Cette évocation allusive, sinon affective, n'est guère objectivable mais la référence à l'histoire de l'établissement reste, elle, prégnante.

Ce constat doit être rapproché de celui d'un dialogue social plutôt consensuel (dans la limite des apparences laissées par un temps d'enquête restreint à une dizaine de jours). Par exemple, les comptes rendus de CHSCT sont assez sobres, validant surtout des décisions prises d'un commun accord. Est-ce à dire que l'essentiel des questions est préalablement instruit grâce aux démarches participatives ? Mieux vaut garder cette question sous forme d'hypothèse. Mais l'enquête réalisée dans cet établissement montre au moins le rôle de régulation des divers espaces de discussion pour traiter de questions concrètes et décider en commun.

3. À QUELLES CONDITIONS LES ESPACES DE DISCUSSION SONT-ILS GÉNÉRATEURS DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ?

Les espaces de discussion promus aujourd'hui dans les accords sur la qualité de vie au travail, existent théoriquement en nombre dans les établissements de santé. Plus ou moins formels et outillés, les relèves d'équipes, les réunions de service, les processus de retour sur un événement indésirable… sont inscrits dans le quotidien. Certes, les contraintes exercées sur les temps de travail peuvent ici ou là conduire à une diminution réelle des temps d'échanges au sein des équipes. Pour autant, les projets nécessaires de restructuration des établissements, de réorganisation de l'activité, les dispositifs d'amélioration de la qualité des soins et de la sécurité des patients, largement portés par la HAS, requièrent des espaces de discussion et de dialogue.

L'exemple précédent de l'ESPIC pointe une imbrication entre trois types d'espaces de discussion dont la complémentarité semble concourir à une qualité de vie au travail. Le premier relève de la vie courante d'un service où, grâce au volontarisme managérial, les retours sur l'activité de tous les membres de l'équipe sont ritualisés et réinvestis dans la qualité des soins. Le deuxième repose sur un engagement de la direction qui se donne les moyens de déployer un plan structuré d'amélioration de la qualité de vie au travail en s'accordant avec les instances représentatives quant à leur contribution dans la mise en œuvre des actions. Le troisième s'appuie sur une restructuration d'envergure, la fusion de deux établissements et la construction d'un nouvel hôpital, pour organiser des espaces de discussion où les conditions de travail dans le nouvel environnement sont anticipées par les professionnels concernés.

Tant au niveau du secteur de la santé qu'au sein d'un même établissement, on conviendra d'une diversité des formats des espaces de discussion. Plutôt que de privilégier l'un d'eux comme un idéal type, il est intéressant de s'interroger sur ce qui fait sens entre eux. Ce fil conducteur peut se résumer en une question : comment, en discutant du travail, peut-on parvenir à dégager des marges de manœuvre organisationnelles qui conduisent à une amélioration conjointe des soins et du bien-être au travail des professionnels ?

Un collectif pluridisciplinaire impliqué dans une même activité

L'articulation entre qualité de vie au travail et qualité des soins met en jeu tous les professionnels qui interviennent, plus ou moins directement dans un processus d'activité. Première condition donc, identifiée par Philippe Colombat (ibid.), l'espace de discussion doit réunir l'ensemble de ces professionnels. Il ne peut pas manquer un maillon de la chaîne au risque de passer à côté du travail réel. Certes, il n'est pas toujours possible de mettre tout le monde dans la même pièce au même moment. Dans certains cas, ce n'est même pas souhaitable. Des aménagements permettent alors d'établir des connexions entre les avis de tous les professionnels concernés (groupes distincts, libre accès aux comptes rendus, désignation de référents, identification des propositions retenues dans le processus de décision, etc.). Sans ces croisements, il ne peut y avoir de délibération.

« L'espace des points de vue »

Si théoriquement la présence de tous est souhaitable, il est possible de rencontrer des difficultés dans la prise de parole, en particulier devant sa hiérarchie : peut-on parler de son travail, donc des erreurs éventuelles, des ficelles de métiers et des divers contournements utilisés, en toute sincérité en présence de son manageur ? Les règles d'organisation, leur empilement, les outils de supervision et de *reporting* qu'elles produisent peuvent-ils dans ces conditions être discutés ? La force de la hiérarchie des métiers, particulièrement dans les hôpitaux, ne coupe-t-elle pas la parole à ceux et celles qui ont le plus de difficultés à s'exprimer ? Ces questions sont régulièrement évoquées en préalable à l'installation d'un espace de discussion. Finalement, ce n'est pas tant la distinction entre groupes de pairs (du reste, ce n'est pas si facile de parler de son travail avec ses pairs) et groupes hétérogènes qui fait qu'un espace de discussion en est un ou pas mais plutôt la capacité à installer une forme d'authenticité dans le dialogue, à générer un processus favorable à la compréhension et à l'acceptation de l'altérité.

Cette intention peut être rapprochée de ce que Pierre Bourdieu nomme « l'espace des points de vue » dans sa présentation des témoignages de « La misère du monde » (1993). Il s'agit d' « abandonner le point de vue unique, central dominant » et de reconstituer « la pluralité des perspectives correspondant à la pluralité des points de vue coexistants et parfois directement concurrents » (p.14). L'objectif n'est pas de réconcilier mais d'appréhender la complexité, passage obligé pour comprendre.

Un champ expérimental pour le dialogue social

Comment ces principes peuvent-ils s'inscrire dans les pratiques quand les rapports sociaux sont si tendus dans les établissements de santé ?[5] Certainement pas en se dégageant des instances représentatives du personnel sous prétexte que concertation et négociation butent sur des conflits et des blocages fréquemment perçus comme indépassables. Les points de vue sollicités dans les espaces de discussion ne sont pas régis par des idéologies ou des comportements, comme la « résistance au changement » si souvent évoquée. Ce sont les points de vue produits par l'exercice du travail. L'agent de service hospitalier comme le chirurgien s'autorisent, parce qu'ils sont autorisés, à parler de leur travail et à confronter leurs points de vue. Il s'agit là d'une matière précieuse pour les partenaires sociaux et sans laquelle la préparation d'accords restera peu concluante. Les difficultés à signer un accord pour la qualité de vie au travail sont d'ailleurs significatives de ce déficit.

CONCLUSION

Les espaces de discussion ont besoin de s'appuyer sur des modalités d'installation et d'animation claires et partagées. Toutefois, celles-ci sont très dépendantes de l'histoire et du contexte de l'établissement, des types de métiers et des codes qu'ils véhiculent, des enjeux liés au sens et à la finalité du travail. La qualité des soins, pour laquelle nombre de professionnels ont choisi d'exercer dans le secteur de la santé, relève d'une complexité qui n'est pas réductible à un point de vue univoque. Il n'est donc pas surprenant qu'il existe plusieurs formats d'espaces de discussion dans les établissements de santé et les expérimentations dans ce domaine ont encore beaucoup à défricher. Si ce n'est pas le plus fréquent, des réunions de services peuvent devenir des espaces de dialogue sur le travail, tandis que certains dispositifs institutionnels, bien qu'utiles et pourvus de moyens, ne se saisiront pas de leviers organisationnels pour améliorer la qualité des soins. Finalement, la portée des espaces de discussion dépend « de la façon dont une organisation, dans son ensemble, reconnaît, avec facilité ou non, les degrés de liberté que les individus et les collectifs peuvent être amenés à se donner vis-à-vis des règles formelles dans le déroulement du travail » (P. Ughetto, 2015, p.110).

Dans tous les cas, il est essentiel de respecter la diversité des expériences et le caractère déterminant des trajectoires des personnes et aussi de permettre la confrontation des points de vue sans gommer les antagonismes. Par cet exercice exigeant, les individus et les collectifs retrouvent une intelligence des situations et reprennent le dessus sur le quotidien au travail.

1 Les éléments d'analyse relatés dans cet article prennent appui sur une démarche commune entre la Haute autorité de santé (Has) et l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) pour favoriser les liens entre la qualité de vie au travail et la qualité des soins, voir V. Ghadi et O. Liaroutzos, 2015.

2 « La possibilité donnée aux salariés de s'exprimer sur leur travail, sur la qualité des biens et services qu'ils produisent, sur les conditions d'exercice du travail et sur l'efficacité du travail, est l'un des éléments favorisant leur perception de la qualité de vie au travail et du sens donné au travail. » (Article, 12, Encourager et favoriser l'expression des salariés sur leur travail, Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013, Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle).

3 Par exemple, « le chemin clinique ».

4 Cette analyse est établie à partir d'une monographie réalisée par Jeanne Darbois, Act-Méditerranée in Partenariat HAS – Anact, démarche de promotion de la qualité de la vie au travail dans cinq établissements de santé, Anact document interne.

5 La douzaine de clusters sociaux mis en place, début 2016, par les ARS et les Aract avec le soutien de la Direction générale de l'offre de soins (DGOS) du ministère de la Santé, traitent précisément cette question. C'est pourquoi chaque établissement participe à ces clusters sur la base d'un trio : un représentant de la direction, un représentant du corps médical (désigné par la CME), un représentant des salariés (désigné par le CHSCT).

Bibliographie

Aiken L.H. et al. (2014), « Nurse Staffing and Education and Hospital Mortality in Nine European Countries : a Retrospective Observational Study », in *The Lancet,* vol. 383, n° 9931, p. 1824-1830.

Aiken L.H. et al. (2013), « Nurses' Reports of Working Conditions and Hospital Quality of Care in 12 Countries in Europe », in *International Journal of Nurses Studies,* 50 (2), p. 143-153.

Barbut F. (2010), « Épidémiologie des événements indésirables graves liés aux soins », in *Revue Francophone des Laboratoires,* n° 426, p. 41-49.

Bourdieu P. (1993 et 2007), *La misère du monde,* Seuil, Paris, 1467 p. (édition poche).

Colombat P. et al. (2012), *Qualité de vie au travail et management participatif,* Éditions Lamarre.

Detchessahar M. (2013), « Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion », in *Négociations,* vol. 1, n° 19, p. 57-80.

Ghadi V., Liaroutzos O. (2015), « Qualité de vie au travail dans les établissements de santé : le pari de la certification », in *Risques & Qualité,* 2015, vol. XXII, n° 4, p. 141 – 150.

HAS (2010), *Qualité de vie au travail et qualité des soins dans les établissements de santé,* Actes de séminaire du 21 octobre 2010.

HAS-Anact (2013), *Qualité de vie au travail, qualité des soins, pour un croisement des points de vue,* Actes de séminaire du 2 juillet 2013 HAS et ANACT, publié sur le site de la HAS.

Hewett D. G., Watson B. M., Gallois C., Ward M. et Leggett B. A. (2009), « Intergroup Communication Between Hospital Doctors : Implications for Quality of Patient Care », in *Social Science & Medecine,* 69 (12), p. 1732-1740.

Kaissi A., Johnson, T. et Kirschbaum, M. S. (2003), « Measuring Teamwork and Patient Safety Attitudes of High-Risk Areas », in *Nursing Economics,* 21 (5), 211-8, 207.

Michel et al. (2010), « Les événements indésirables graves associés aux soins observés dans les établissements de santé », in *Solidarité Santé,* n ° 17.

Rathert C. et May D. R. (2007) « Health Care Work Environments, Employee Satisfaction, and Patient Safety : Care Provider Perspectives », in *Health Care Management Review,* (1), p. 2-11.

Ughetto P. (2015), « Des transformations de la matérialité du travail aux expérimentations d'espaces de discussion ou de dialogue », in *La Revue des conditions de travail,* juin, n° 2, p. 106 – 113.

Vialle S., Djihoud, A. (2007) « Etude nationale sur les évènements indésirables graves liés aux soins : analyse approfondie de 45 événements indésirables graves liés aux soins », in *DREES, Série études,* n° 67.

QUAND ANALYSER SON PROPRE TRAVAIL PERMET DE MIEUX MANAGER CELUI DES AUTRES :

l'exemple d'une formation-action avec des managers

Stéphane BALAS
Membre de l'équipe « Psychologie du travail et clinique de l'activité »
(EA 4132) – CRTD/CNAM
06 24 00 23 41 - stephane.balas@wanadoo.fr

Catherine ARNAUD
Consultante Formation
c.arnaud.garric@gmail.com

Depuis plus de deux ans, nous conduisons une expérimentation visant à promouvoir, dans les entreprises picardes, une approche managériale centrée sur le travail de qualité, favorable à la performance de l'entreprise et à la santé des salariés. Cette action innovante vise à transformer les rapports sociaux au sein de l'entreprise par l'entremise d'un management plus attentif au travail et à la qualité de sa réalisation. L'enjeu de cette approche est d'organiser des espaces de discussion sur le travail, entre salariés et managers mais aussi entre salariés eux-mêmes : la discussion, l'échange collectif à propos du travail fait partie du travail de qualité. Mais prendre en compte le travail de chacun, c'est aussi admettre la contribution individuelle à la performance de l'entreprise. Ce constat modifie en profondeur les rapports managériaux, aussi bien entre le manageur et ses collaborateurs, qu'entre le manageur et sa direction. L'initiative, interinstitutionnelle, que nous présentons ici, comprend une formation distribuée sur six journées collectives de regroupement des managers, un accompagnement de chaque manageur dans son entreprise ainsi que la création d'un D.U. dont l'objectif est de démultiplier et de pérenniser les effets de cette expérimentation.

MOTS-CLÉS
managers, formation-action, travail de qualité, analyse du travail, expérimentation.

Le titre de l'appel à contributions de cette revue nous invite à définir la qualité de vie au travail comme un support innovant de négociation et de transformation du travail. Ce postulat prend son sens dans ce que de nombreux spécialistes du travail ont établi comme correspondance entre la qualité de vie au travail, le soin apporté au travail et son contenu concret (Clot, 2010). Il suppose aussi de savoir rapprocher le travail des deux autres notions de performance et de compétitivité. Les termes de travail et de santé sont généralement associés dans la notion de *qualité de vie au travail* (QVT), voire martelés sous le sceau de l'évidence. Mais dans les pratiques actuelles, le travail est encore insuffisamment représenté, voire ignoré des organisations. Pourtant, il existe des liens forts entre le travail de qualité, la santé et l'efficacité.

Être en bonne santé, au travail, passe par la possibilité de réaliser un travail de qualité, dans lequel on peut se reconnaître, par lequel on peut intimement se sentir fier, se sentir être pour quelque chose dans la manière dont les choses tiennent ensemble (Canguilhem, 2002). « Je me porte bien, note Canguilhem, dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes, de porter des choses à l'existence et de créer entre les choses des rapports qui ne me viendraient pas sans moi » (Clot, 2008, p. 68).

Cette approche de la santé, constructive, oblige à porter l'attention sur la ressource que constitue l'engagement dans et par le travail. C'est une entrée d'« innovation sociale ». Elle rejoint les dynamiques de changement que les acteurs divers (direction, management mais aussi organisations syndicales) de l'entreprise sont en train de vivre : un mouvement de bascule d'une logique d'emploi vers une logique de travail (Jobert, 2013).

Se questionner sur le travail, le découvrir, confronter des points de vue par nature divergents sur les critères de définition du « travail bien fait » (Clot, 2015a), négocier son contenu, constituent, en effet, des actions novatrices en lien avec la vie au travail, le développement de la santé et la question de la performance.

Ces questions sont d'autant plus importantes lorsqu'on se situe au niveau des manageurs.

Cet article veut rendre compte d'une action de promotion d'un « management par la qualité du travail » où qualité de vie au travail et qualité du travail sont comprises comme les deux faces d'une même médaille. Animée depuis deux années, une formation de manageurs a été conçue par un collectif institutionnel (l'Université Picardie Jules Vernes, le CESTP - Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail Picardie, l'Institut du travail et du management durable) auquel nous participons. Ce dispositif comprend un accompagnement individuel de manageurs dans leur entreprise, en vue de mettre en œuvre des projets de mise en dialogue du travail et une succession de rassemblements collectifs d'un groupe d'une dizaine de manageurs, d'horizons divers, en vue de partager leurs expériences.

Nous proposons, dans cet article, de revenir dans un premier temps sur le déroulement de ce dispositif, fondé sur l'analyse du travail des manageurs, comme moyen de repenser leurs propres pratiques de manageur mais aussi de former ces manageurs à un « management du travail » (Devin, Jouvenot, Loisil, 2009 ; Conjard, 2014).

Dans un deuxième temps, nous exposerons plus précisément ce double rapport au travail que vivent les manageurs et qui explique l'intérêt de mobiliser l'analyse du travail pour former ces derniers.

Nous présenterons le dispositif, tel qu'il se déroule à ce jour, avant d'en discuter les effets sur un management qui parie sur un développement durable de la seule ressource non-périssable, la ressource humaine (Hubault, 2006), ce qui constitue une innovation sociale au sein de l'entreprise.

1. LA FORMATION-ACTION AVEC LES MANAGEURS

Depuis deux ans, différents acteurs appartenant à l'Institut du Travail et du Management Durable (ITMD), l'Université Picardie Jules Verne (UPJV) et le CESTP – Aract Picardie ont lancé une initiative de promotion d'un management par la qualité du travail dans les entreprises de la région Picardie. Nous présentons ici une réflexion, en cours d'action, qui ne constitue en aucun cas un bilan, qui reste à faire collectivement.

Le postulat initial de cette action est qu'un changement managérial aura un effet bénéfique sur la santé des salariés au travail mais aussi, dans un même temps, sur la performance et la productivité,

des entreprises. La performance économique de l'entreprise et le bien-être des salariés sont compris ici comme des résultats convergents et non des orientations opposées. Pour cela, nous estimons que nous devons mettre au centre de l'action des manageurs le travail et la qualité de sa réalisation, qui constitue un trait d'union entre santé et performance (Clot, 2015b).

Pour mener ce projet partenarial, plusieurs types d'actions ont été mis en place. La première a constitué à proposer à des manageurs d'entreprises diverses de participer à un dispositif de formation, dont nous conduisons actuellement la seconde vague, composé de six journées de regroupement distribuées sur une année environ.

Ces journées, pour lesquelles la participation des manageurs est contractuellement négociée avec les entreprises, se composent d'apports conceptuels (sous forme d'interventions courtes par thématiques) principalement dirigés vers le travail et les outils de son analyse, de travaux de groupe portant sur la mise en commun d'expériences et de mises en situation visant à simuler des situations managériales vécues ou futures.

Les situations managériales analysées sont celles rapportées par les manageurs, sous forme de narrations, de grilles d'analyse et de photos… Le manageur qui témoigne s'oblige à cette occasion à formaliser sa situation pour la rendre compréhensible aux autres participants. La mise en commun enrichit la perception que le manageur avait initialement de cette situation et transforme ainsi son expérience. Ce faisant, il permet aux autres manageurs de développer leur réflexion pour ce qui concerne des situations proches, favorisant ainsi la constitution d'un « genre professionnel » (Clot & Faïta, 2000), sorte de ressource collective patrimoniale du métier (Balas, à paraître, 2016).

Entre chaque journée de formation, les manageurs doivent produire des travaux qui consistent à formaliser, pas-à-pas, la conception et la mise en œuvre, dans leur entreprise, d'un projet managérial centré sur le travail,

Pour accompagner la conception et la mise en œuvre de ce projet dans chacune des entreprises, un deuxième type d'action est proposé. Il consiste à faire accompagner chaque manageur par un consultant participant à l'initiative. L'intervention du consultant, soutenue financièrement par l'Anact (via les Fonds pour l'amélioration des conditions de travail – Fact), vise à aider le manageur à expérimenter concrètement une autre forme de management au sein de son entreprise, basée sur la qualité du travail, et sa définition par nature controversée (Clot, 2015a, *op. cit.*). La conduite de ce projet constitue pour le manageur une expérience qui est ensuite discutée lors des regroupements avec ses pairs, la dimension collective des échanges étant un des moteurs de l'évolution des représentations de ces professionnels sur leur rôle face aux salariés ou leur hiérarchie.

La troisième action, en cours actuellement, est la conception d'un diplôme d'université (D.U.) qui sera délivré par l'UPJV. Ce diplôme, intitulé « manager du travail de qualité », repose sur un référentiel[1] dont le contenu est issu des constats opérés lors des regroupements collectifs et des accompagnements individuels. Cette conception « bottom up » favorise la proximité des descriptions proposées dans le référentiel avec les situations vécues par ces manageurs, offrant ainsi aux descriptions qu'il contient un caractère authentique, ce qui est essentiel pour sa mise en œuvre (Balas, 2014a).

Ce diplôme sera réservé aux manageurs disposant déjà d'une expérience de management et cherchera, par son organisation pédagogique, à reproduire ce que la formation-action a fait vivre aux manageurs pionniers. Pour cela, le cursus sera construit sur un principe d'alternance entre entreprise et université. De plus, chaque manageur sera accompagné par un intervenant référent qui pourra l'assister dans son cheminement, y compris en entreprise.

Lors des regroupements de l'action de formation comme au cours de l'accompagnement du manageur dans son entreprise, le travail, ses différentes composantes (l'activité, la tâche, son sens et son efficience, les buts et les motifs de l'action) sont au cœur de l'intervention des formateurs et des consultants[2]. C'est avec cette même optique que la formation conduisant au D.U. est envisagée. L'objectif est d'aider les manageurs à enrichir leur point de vue sur leur travail et sur celui des collaborateurs qu'ils encadrent.

En effet, les manageurs sont doublement confrontés au travail et à ses composantes.

2- LE DOUBLE RAPPORT AU TRAVAIL

La définition de la fonction d'un manageur et son travail effectif sont souvent les premières questions débattues avec et entre ces professionnels. Il existe, en effet, une forme d'héroïsation du manageur (Detchessahar, 2011 ; Engeström, 2011) qui serait un acteur charismatique, infatigable et *quasi* surhumain. Cette « figure », promue par la presse et certains discours, est très éloignée de la réalité quotidienne de ces femmes et ces hommes qui se confrontent aux contradictions du réel, à la pénibilité et à l'inefficacité des organisations, aux contraintes de leurs tâches.

Un des points particulièrement problématiques de cette figure est qu'elle semble ignorer que « manager », c'est « travailler », au même titre que le font l'opérateur de chaîne ou l'infirmier. Le manageur a donc des tâches qui lui sont prescrites (plus ou moins explicitement) et, comme chaque travailleur, son activité consiste à « répliquer à ces tâches » (Pousssin, 2010, p. 95) et à produire des réponses en partie décalées par rapport à elles, pour s'adapter aux aléas du réel. C'est d'ailleurs ce qui explique l'écart irréductible entre travail prescrit et travail réel (Leplat, 1997) qui concerne le manageur, comme tout travailleur. Le manageur doit donc parvenir à faire son travail en conciliant, comme chaque professionnel, ce qu'on lui demande de faire et ce qui est possible de faire dans la situation, en parvenant parfois à se reconnaitre dans ce qu'il fait (Clot, 2010, *op. cit.*). « Vivre au travail, c'est donc pouvoir y développer son activité, ses objets, ses instruments, ses destinataires, en affectant l'organisation du travail par son initiative » (Clot, 2008, *op. cit.*, p. 7).

Mais la singularité de la situation de manageur, c'est que l'objet principal de son travail, c'est le travail des autres ou, pour le dire autrement, son travail consiste à rendre possible le travail des personnes qu'il encadre. Il est prescripteur du travail pour ses collaborateurs, c'est-à-dire qu'il définit et distribue les tâches à réaliser, organise les conditions de leur réalisation, veille à leur achèvement.

Si certains chercheurs montrent comment les manageurs désertent le terrain du travail, happés qu'ils sont par des tâches de gestion informatisées et de reporting (Detchessahar, 2011, *op. cit.*), ce phénomène se comprend à partir de ce double rapport au travail. En effet, si les manageurs sont prescripteurs, et évaluateurs, du travail des autres, ils sont eux-mêmes soumis à une prescription de leur direction. Leur rôle est alors d'interpréter cette prescription dans leurs activités afin de la traduire en tâches à réaliser par leurs collaborateurs. On se situe ici dans une prescription en cascade dont le manageur est l'échelon intermédiaire.

Ce dernier est ainsi une sorte de « passeur » entre les demandes de la direction et les réalisations des opérateurs. Il lui revient de rendre compatibles des attentes par nature distinctes, entre une recherche de productivité et de qualité, souvent éloignées des réalités concrètes, et la poursuite, au plus près du terrain, d'un travail de qualité et porteur de sens pour les opérateurs.

Mais comment tenir compte de la singularité de cette position quand on intervient auprès de manageurs ?

3- PREMIÈRE ANALYSE DU DISPOSITIF ET DE SES EFFETS

Dans le cadre de l'initiative picarde à laquelle nous participons, nous avons choisi d'accompagner le changement de point de vue des manageurs sur leur manière de faire. Nous postulons que les manageurs doivent vivre un renversement de leur rôle en estimant le travail de leurs collaborateurs comme une ressource et non comme un comportement à contrôler. Pour ce faire, nous les aidons à enrichir, progressivement leur regard sur le travail.

Le travail est d'abord vu comme une entité abstraite, théorique, dont on analyse les composants : la tâche, l'activité, l'action visant un but, l'opération et son lien à l'efficience (Leontiev, 1984).

Dans un deuxième temps, en particulier au cours des journées de regroupement collectif, un rapport s'établit peu à peu entre cette description théorique, séduisante mais naturellement schématique et le vécu de chacun. Pour chaque manageur, le cheminement consiste à assimiler que ce qu'il fait dans son entreprise est un véritable travail et qu'il peut donc l'observer et le détailler comme tout travail, à partir des outils acquis peu à peu au cours de la formation[3].

Dans un troisième temps, le manageur saisit alors que, si son action est un travail, celui-ci est, comme tout travail, confronté aux aléas du contexte, aux contradictions, aux impasses. Le manageur prend alors conscience que les malaises ressentis, les tiraillements, mais aussi les joies exaltantes, qu'il attribuait jusque-là à ses propres caractéristiques personnelles ou à celles des autres, sont en fait les produits du travail qu'il doit réaliser. Par la dimension d'engagement subjectif qu'il requiert, le travail devient aussi un lieu de développement affectif (Scheller, 2013).

On peut dire qu'après cette prise de conscience, le manageur est plus lucide sur sa situation et qu'il lie (et lit) mieux son travail au couple « prescription-réalisation ». Les écarts qu'il constate entre ce qu'il lui est demandé de faire et ce qu'il fait sont alors compris comme des espaces de créativité, manifestant une capacité de gérer en situation des dilemmes, ce que l'on peut associer à une véritable expertise (Balas, 2011).

Accompagné des formateurs et des consultants dans son entreprise, mais aussi grâce aux échanges avec ses pairs, le manageur, dans un quatrième temps, peut transférer sa capacité de lecture de son propre travail, nouvellement acquise, vers le travail des personnes qu'il encadre. Le travail des opérateurs n'est plus jugé à l'aune des caractéristiques personnelles de chacun mais est analysé de manière plus fine et riche.

Un comportement jugé déviant devient, avec ce nouveau regard, une manière distincte de répondre à la prescription qui mérite d'être analysée. En effet, l'opérateur qui l'utilise a une logique qui ne peut être rejetée d'emblée. Tout écart n'est pas forcement créateur de solutions valides, mais tout écart n'est pas non plus une transgression illégitime.

De même, les critères qui permettent de juger d'un travail de qualité doivent être discutés avec les opérateurs. Si le manageur est responsable de la prescription, la confrontation au réel, qui ne peut jamais se prévoir intégralement, est vécue par les salariés qu'il encadre. Il incombe à ces derniers de faire remonter les inadaptations de la prescription. La mise en débat de ce qu'est un travail de qualité est donc doublement utile : d'une part, pour offrir aux opérateurs l'occasion de faire remonter les éléments pertinents de leur expérience et, d'autre part, pour permettre au manageur d'adapter sa prescription, quitte à opérer, de son côté, la même remontée d'informations à sa direction prescriptrice.

Ainsi, l'insistance des formateurs et consultants à outiller les manageurs à l'analyse du travail (Balas, Bourgeois, Castel et Théry, 2015), le leur et celui des autres, favorise-t-elle un « déplacement » du manageur et de sa façon de concevoir le management. Parce qu'il regarde autrement le travail, ses interventions sont plus constructives que correctrices, ses rapports aux opérateurs plus réciproques que strictement hiérarchiques, ses *reporting* auprès de la direction deviennent plus systémiques et donc stratégiques. Sa légitimité s'en trouve alors renforcée.

4- DISCUSSION ET PERSPECTIVES

Cette expérimentation a débuté depuis plus de deux ans. À ce jour, on peut dresser certains constats utiles pour mieux comprendre les mécanismes de transformation des représentations des manageurs engagés dans le dispositif. Il est cependant trop tôt pour tirer un bilan définitif d'une telle initiative, dans la mesure où ses phases ultimes (la fin de l'action de formation avec le deuxième groupe de manageurs et la mise en œuvre du D.U.) ne sont pas terminées.

Pour autant, on peut aujourd'hui décrire la meilleure manière d'accompagner les manageurs. En effet, au démarrage de l'action, la pédagogie employée comme les modes d'intervention[4] étaient bien moins définis qu'ils n'apparaissent aujourd'hui. On se situe bien ici dans une expérimentation où les manageurs, mais aussi les formateurs et consultants ont dû construire des manières de faire, des outils *ad hoc*… La proposition méthodologique que nous pouvons faire aujourd'hui quant à la formation et l'accompagnement des manageurs vers un management par la qualité du travail, peut être considérée comme un acquis de cette initiative.

Pour les manageurs participants, l'effet semble avéré. Les témoignages recueillis, en cours et après l'action, pour les manageurs de la première vague, confirment que ce dispositif ne laisse pas les participants inchangés. Ils modifient leur point de vue, se questionnent, évoluent… pour autant, font-ils évoluer leurs pratiques managériales ?

Peut-on dire que cette action favorise l'installation d'organisations de travail apprenantes ? Par organisation apprenante, nous entendons un lieu où « les personnes augmentent continuellement leurs capacités de créer les résultats qu'ils désirent vraiment, où de nouveaux modèles de pensée sont développés, où les aspirations collectives sont encouragées et où les individus apprennent continuellement comment apprendre ensemble » (Senge, 1990, p. 11).

Certains manageurs ont pu, à l'issue de la formation, mettre en place dans leur structure, avec l'appui d'un consultant, un projet d'envergure, exemplaire d'un changement managérial orienté vers le travail et sa qualité. Ici, on observe une situation dans laquelle la responsabilité de l'approvisionnement est maintenant répartie sur l'ensemble des salariés alors qu'elle était exclusivement à la charge du manageur. Dans une autre entreprise, industrielle, la conception, par les opérateurs, d'un outil visuel de gestion de la production, est mise en place à la grande satisfaction du manageur.

D'autres n'ont pu que témoigner de leur frustration[5] face à l'impossibilité de modifier leur manière d'encadrer leur équipe. Dans ce second cas, l'empêchement majeur provient d'une organisation qui, malgré un engagement contractuel initial au moment de l'entrée du manageur dans le dispositif, ne permet pas de déroger aux procédures rigides en vigueur. Ces dernières sont si sclérosantes qu'elles conduisent les manageurs, qui ne disposent sans doute pas d'un pouvoir suffisant, à remplir des « tableaux d'indicateurs » plutôt qu'à manager le travail.

Les manageurs qui bénéficient le plus complètement de ce dispositif sont ceux qui occupent des positions de direction dans leur structure. Ils peuvent, plus simplement, entreprendre des réformes profondes touchant aux rapports sociaux dans leur entreprise. Il est alors possible de parler d'innovation sociale, le travail et son management étant des occasions de développement des individus comme des collectifs.

Pour autant, d'autres manageurs n'occupant pas de position de direction ont pu mettre en œuvre des projets ambitieux. Cependant, cette réussite repose toujours sur une acceptation de la direction de l'entreprise.

Ce constat nous a amené à envisager un renforcement de l'implication des directions des entreprises en créant un « club entreprises », pour envisager, autour de la mise en œuvre du D.U., de créer un comité de pilotage du diplôme où les directions d'entreprises de la région seront largement représentées. Ces deux moyens d'implication des entreprises sont des exemples à développer. L'évolution du management vers une prise en compte plus importante du travail et de sa qualité ne peut se faire sans une conviction partagée par les directions des entreprises[6].

POUR CONCLURE

Nous conduisons une expérimentation sur le management visant à promouvoir, dans les entreprises picardes, une approche centrée sur le travail de qualité et la performance de l'organisation. Cette action est innovante car elle vise à transformer les rapports sociaux au sein de l'entreprise par l'entremise d'un management plus attentif au travail et à la qualité de sa réalisation. Prendre en compte le travail de chacun, c'est aussi admettre la contribution que chacun apporte à la performance de l'entreprise. Ce constat modifie en profondeur les rapports managériaux, aussi bien entre le manageur et ses collaborateurs qu'entre le manageur et sa direction.

Cette expérience au long cours a permis de mettre en évidence l'effet puissant d'un dispositif basé sur l'analyse du travail et de l'activité pour développer la formation des manageurs. Ces derniers, grâce à une lecture plus fine du travail des salariés qu'ils encadrent, peuvent ainsi inverser le rapport qu'habituellement ils entretiennent entre description et action. Cette approche (Balas et Arnaud, 2014) peut être qualifiée d'innovante dans la mesure où elle permet aux manageurs, d'une part, d'être plus pertinents dans leurs interventions auprès des salariés et, d'autre part, de gagner en légitimité aussi bien auprès de ces derniers qu'auprès de la direction de l'entreprise.

Pour autant, notre expérimentation s'est heurtée à des difficultés. Certains manageurs engagés dans notre dispositif n'ont pu développer comme ils le souhaitaient des projets d'évolution managériale dans leur entreprise, dans la mesure où l'engagement de la direction de l'entreprise, formellement acquise, était en fait fictif. Dès lors, le manageur, en position intermédiaire, ne disposait pas des marges de manœuvre (Simonet, et Clot, 2015) suffisantes pour conduire son projet.

Ce constat confirme que dans le cadre du D.U., les manageurs engagés devront être « mandatés » par leur direction. Leur formation devra constituer, obligatoirement, un élément de la stratégie managériale de l'entreprise. De plus, cela renforce notre conviction qu'une formation de manageur, comme nous l'envisageons, ne peut être que construite sur le principe de l'alternance. Dans ce cadre, le rapport entre l'entreprise et l'université n'est pas celui d'un espace d'application de savoirs acquis et abstrait mais bien une co-construction de compétences sur la base d'un projet partagé.

D'ailleurs, le choix de construire un D.U. à partir d'un référentiel bien plus détaillé que ne l'exigent les canons universitaires[7], vise à établir un lien entre le travail, tel qu'il est exercé par des manageurs

en situation réelle et la formation professionnalisante des futurs formés. En particulier, c'est sa partie descriptive qui trouve sa source dans les acquis des travaux conduits avec les managers engagés dans l'initiative. Ce référentiel constitue donc une forme de capitalisation des nombreuses phases d'analyse conduites avec et par les manageurs au cours de ce chantier.

On voit d'ailleurs aujourd'hui, avec l'expérimentation de formations en situation de travail (FEST) portées par l'Anact, que les processus de professionnalisation des acteurs doit impérativement associer l'entreprise.

1 Un référentiel est une formalisation textuelle permettant à des acteurs divers de disposer d'une référence commune pour décrire et agir sur un processus social complexe (comme un métier par exemple). Ici, le référentiel du D.U. est décomposé en trois parties : un référentiel d'activités (à fonction descriptive), un référentiel de certification (à fonction évaluative) et un référentiel de formation (à fonction pédagogique).

2 Ces formateurs et consultants relèvent des trois institutions participantes : pour l'Aract Picardie : Laurence Théry et Marylène Coppi ; pour l'UPJV, Davy Castel et Dominique Maréchal, et pour ITMD ; Fabrice Bourgeois, Dominique Reigner, Catherine Arnaud et Stéphane Balas.).

3 Précisons qu'il n'est pas question de faire de tous les manageurs des ergonomes ou des psychologues du travail. Il s'agit simplement d'aider ces derniers à adopter, au cours de leur travail ordinaire, un regard plus riche sur le travail des autres comme du leur.

4 On distingue ici la pédagogie qui traite des choix réalisés en matière d'aide à l'apprentissage et l'intervention qui décrit plutôt l'action d'accompagnement des manageurs dans l'entreprise, avec une visée de transformation du management et de l'organisation du travail.

5 Cette frustration est sans doute exacerbée par la nouvelle lucidité acquise par ces manageurs et qui ne trouvent pas, dans l'entreprise, de possibilité d'expression.

6 Comme par les instances représentatives du personnel (IRP) d'ailleurs.

7 Si chaque certificateur utilise des méthodes différentes pour concevoir ses diplômes, l'enseignement supérieur, par tradition historique, fait de la description du programme de formation, l'essentiel du diplôme. Aujourd'hui, construit sous forme d'unités d'enseignement (UE), ces programmes sont accompagnés, sous la pression des instances françaises (en particulier depuis la mise en place du répertoire national des certifications professionnelles) et européennes, de référentiels de compétences. Cependant, les référentiels des diplômes universitaires ne jouent pas de rôle descriptif du (ou des) métier(s) visé(s) (Balas, 2014b).

Bibliographie

Balas, S. (2011), *Le référentiel, un outil de formation, un instrument de développement du métier. Le métier de masseur-kinésithérapeute en référence,* Thèse pour le doctorat de sciences de l'éducation, Paris, CNAM.

Balas, S., & Arnaud, C. (2014), « Le métier de manager par la qualité du travail, un métier en construction ? Provoquer son développement pour le décrire », Communication dans le cadre du *3e colloque international de didactique professionnel,* in *« Formation et conception »*, Caen, 28-29 octobre.

Balas, S. (2014a), « Un référentiel pour développer les différences. Le cas d'une intervention avec des masseurs-kinésithérapeutes », in B. Prot (coord.) *Les référentiels contre l'activité. En formation, gestion, certification,* Toulouse, Octares, p. 151-165.

Balas, S. (2014b), « Concevoir des référentiels de diplômes professionnels : une activité impossible ». Communication dans le cadre du *3e colloque international de didactique professionnelle,* in *« Formation et conception »*, Caen, 28-29 octobre.

Balas, S., Bourgeois, F., Castel, D. & Théry, D. (2015), « L'analyse du travail comme objet et comme moyen d'une « formation-action » des manageurs », in Symposium dans le cadre du *50e congrès de la SELF, « Articulation performance et santé dans l'évolution des systèmes de production »,* Paris, 23, 24, 25 septembre.

Balas, S. (à paraître, 1er semestre 2016), « Référentialisation et travail au carré : illustration avec des masseurs-kinésithérapeutes », in *Dossiers des Sciences de l'Éducation,* n° 35.

Canguilhem, G. (2002), *Écrits sur la médecine,* Paris, Le Seuil.

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. (2015a), « Qu'est-ce que bien faire son travail » ? in Table ronde dans le cadre du *colloque international « L'activité en débat. Dialogues épistémologiques et méthodologiques sur les approches de l'activité »,* 14 au 16 janvier 2015, Lille.

Clot, Y. (2015b), « La qualité du travail : trait d'union entre santé et performance », in Conférence introductive dans le cadre du *50e congrès de la SELF, « Articulation performance et santé dans l'évolution des systèmes de production »,* Paris, 23, 24, 25 septembre.

Clot, Y., et Faïta, D. (2000), « Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes », in *Travailler,* 4, p. 7-42.

Conjard, P. (2014), *Le management du travail, une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail,* Lyon, Anact.

Detchessahar, M. (2011), « Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution… », in *Revue Française de Gestion,* 2011/5, n°214, p. 89-105.

Devin, B., Jouvenot, C. et Loisil, F. (2009), *Du management des compétences au management du travail,* Lyon, Anact.

Engeström, Y. (2011), « Théorie de l'Activité et Management », in Management & Avenir, 2011/2 n° 42, p. 170-182.

Hubault, F. (2006), « Le travail, un défi pour la GRH », in communication au *XXVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH, IAE* de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre, Reims.

Jobert, G. (2013), « Le formateur d'adultes : un agent de développement », *Nouvelle revue de psychosociologie,* 2013/1 n° 15, p. 31-44.

Leplat, J. (1997), *Regards sur l'activité en situation de travail. Contribution à la psychologie ergonomique,* Paris, PUF.

Leontiev, A. N. (1984), *Activité, conscience, personnalité,* Moscou, Editions du Progrès.

Poussin, N. (2010), « Répliquer collectivement à la tâche pour « faire du bon boulot » d'un « boulot sale », in *Travailler,* vol. 2 n° 24, p. 93-110.

Scheller, L. (2013), « Travail, affects, activité transférentielle », in *Activités,* 10 (2), p. 249-260.

Senge, P. (1990), « The Leader's New Work : Building Learning Organizations, in *Sloan Management Review,* Fall.

Simonet, P. et Clot, Y. (2015), « Pouvoir d'agir et marges de manœuvre », in *Le travail humain,* vol. 1, Vol. 78, p. 31-52.

LA RÉORGANISATION DES RYTHMES DE TRAVAIL AU SERVICE PC CIRCULATION DE LA SOCIÉTÉ AUTOROUTES ET TUNNEL DU MONT-BLANC (ATMB)

Michel Pépin
michel.pepin@essorconsultants.fr

Le projet analysé concerne une activité de surveillance et de gestion d'événements, réalisée en 3 x 8 continu. La complexité croissante de la gestion du temps de travail, les évolutions du contexte d'exploitation, et les insatisfactions d'une partie du personnel, ont conduit au projet de recherche d'une nouvelle organisation portant à la fois sur la conception des plannings et sur l'organisation du travail. Le projet a révélé l'importance de la notion de rythme de travail dans l'approche de la qualité de vie au travail. Il a également conduit à s'interroger sur la construction d'un compromis entre les différents points de vue individuels et la nécessité d'une approche collective de l'organisation du travail.

Les enjeux de la qualité de vie au travail n'apparaissent pas seulement dans le cadre de projets explicitement dédiés à cette problématique. Ils peuvent aussi émerger de projets initiés à partir de préoccupations de nature organisationnelle, comme le montre l'intervention analysée dans cet article. Partant de questions liées à la complexité inhérente à un fonctionnement en continu de type 3 x 8, le projet a mis en évidence l'importance de la question des rythmes de travail pour la qualité de vie au travail, à la fois sous l'angle des alternances entre travail et repos et sous l'angle de la programmation des différentes activités des opérateurs.

Si l'on se réfère à la définition de la qualité de vie au travail retenue par l'accord national interprofessionnel de 2013, on peut constater que le projet met en jeu simultanément plusieurs critères : la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, sujet traditionnellement présent dans les organisations de travail posté, mais aussi la qualité du travail et de l'organisation du travail.

De plus, l'intervention a mis en lumière des enseignements en termes de méthode de conduite de projet, pour prendre en compte la difficile articulation entre les visions individuelles - dépendantes des trajectoires professionnelles et des situations familiales et sociales - et la vision collective de la qualité de vie au travail, dépendante des choix d'organisation du travail. La construction d'un compromis collectif acceptable par une large majorité d'opérateurs était la condition essentielle de réussite de ce projet.

MOTS-CLÉS
rythmes de travail, temps de travail, organisation du travail.

L'article, après une présentation du contexte de la demande d'intervention, s'attache à analyser le contenu du diagnostic et le processus d'élaboration de scénarios d'organisation du temps de travail, avant de développer ces différents enseignements.

1. MISSIONS ET ORGANISATION GÉNÉRALE DU SERVICE

Le service PC Circulation de la société ATMB (Autoroutes et Tunnel du Mont-Blanc) a pour mission la surveillance du réseau, la gestion des événements qui peuvent l'affecter (pannes, mise en place de fermetures de tunnels et d'itinéraires de délestage, gestion des difficultés de circulation, diffusion d'informations aux clients sur les panneaux du réseau, etc.). Précisons que le tunnel du Mont-Blanc lui-même n'est pas pris en charge par le service décrit ici (sa surveillance fait l'objet d'une organisation spécifique franco-italienne).

Cette mission, essentielle pour la sécurité des clients et des installations, se réalise en lien avec de nombreux interlocuteurs : centres d'entretien et équipes de terrain, péages, sociétés de dépannage, services de secours, gendarmerie, Autoroute Info, pouvoirs publics, etc.). Le service PC détecte les problèmes, en fait l'analyse et coordonne les différentes interventions nécessaires.

Sa mission nécessite un fonctionnement continu, 24 heures sur 24 et 365 jours par an : 2 opérateurs sont requis en permanence au PC sur les postes de surveillance. L'effectif du service est de 15 opérateurs postés, auxquels s'ajoutent un responsable de service, une assistante et une chargée d'études sécurité trafic. Par ailleurs, un chargé de projets en télématique routière travaille en lien étroit avec le service, notamment sur le système informatique d'aide à l'exploitation.

2. LA DEMANDE : UNE VOLONTÉ DE RÉFLEXION GLOBALE SUR L'ORGANISATION DU SERVICE

La demande d'intervention était formulée comme un besoin de remise à plat de l'organisation, en raison de la convergence de plusieurs facteurs touchant à la fois à la complexité du fonctionnement en continu, à la coexistence de deux statuts horaires, aux difficultés de management du service, et aux évolutions des conditions d'exploitation.

2.1 La complexité du fonctionnement en continu

Au-delà de l'effectif mathématiquement nécessaire pour assurer la présence permanente de 2 opérateurs, il faut prendre en compte un ensemble de paramètres qui complexifient l'organisation des plannings.

D'une part, l'activité de travail ne se résume pas à la présence au pupitre, même si celle-ci représente une forte proportion du temps de travail. Par sa nature, l'activité nécessite également des temps importants de formation continue (actualisation des connaissances, participation à des exercices de sécurité), des travaux de mise à jour ou de formalisation de procédures, des activités de gestion (préparation de données de trafic, contrôle de factures de prestataires), et une implication dans les projets d'évolution. Il a été estimé que ces activités représentaient entre 250 et 300 postes de travail par an, soit environ 12% du volume de postes au pupitre (en moyenne près de 20 postes par an et par opérateur). La programmation de ces postes complémentaires doit donc être intégrée dans l'élaboration des plannings.

D'autre part, la gestion des plannings doit intégrer la variabilité des présences du personnel, qui trouve sa source dans deux facteurs :

- la variabilité de l'utilisation des droits sociaux définis par l'accord d'entreprise (congés payés, jours RTT, repos récupérateurs de travail de nuit, etc.) ;[1]
- les absences aléatoires telles que les maladies ou accidents du travail[1], mais aussi les temps de représentation du personnel — car l'équipe compte deux déléguées du personnel —, ou bien la présence à des réunions externes au service (groupes de travail, réunions institutionnelles, etc.)

2.2 La coexistence de deux statuts en matière de temps de travail

Un facteur de complexité supplémentaire vient se greffer, pour des raisons liées à l'histoire sociale de l'entreprise : la coexistence de deux statuts différents au sein de l'équipe d'opérateurs.

Depuis la création du service en 1994, et jusqu'en 2011, les 10 opérateurs titulaires travaillaient selon un rythme répétitif « 6/4 » (2 postes de matin, 2 postes d'après-midi, 2 postes de nuits, 4 repos). Les remplacements nécessaires pour organiser les congés, jours RTT et autres absences étaient effectués par des personnels remplaçants issus des équipes des péages.

Cette organisation a bien fonctionné pendant de nombreuses années. Mais les évolutions technologiques (utilisation des cartes bancaires, télépéage) ont notablement réduit le besoin de personnel aux péages, et cette organisation ne tenait plus : le personnel est devenu trop limité pour pouvoir réaliser des remplacements au PC, et par ailleurs, il était nécessaire d'organiser une reconversion (un accord d'entreprise a été négocié à cet effet).

L'organisation qui en a découlé pour le service PC est la suivante :

- les 10 titulaires présents ont conservé le rythme 6/4 ;
- 5 nouveaux opérateurs, soit issus du péage, soit recrutés, ont été affectés à temps plein au service, mais avec une organisation du temps de travail annualisée (c'est-à-dire sans rythme de travail prédéfini) qui permet d'organiser les remplacements de toutes natures.

Au moment de l'intervention, cette répartition avait un peu évolué, car deux opérateurs cyclés partis en retraite avaient été remplacés par de nouveaux embauchés en statut annualisé. Il y avait donc 8 cyclés et 7 annualisés.

L'ensemble de ces éléments conduisait à une difficulté croissante à maîtriser l'organisation et la gestion du temps de travail, sous deux angles :

- La complexité d'élaboration des plannings, avec des difficultés, à certains moments, à programmer les effectifs nécessaires tout en respectant les règles de l'accord d'entreprise (durées de repos minimales après des nuits, fréquence des week-ends libres) ; on notait également des difficultés à équilibrer les durées du travail entre tous les opérateurs.
- Des sentiments croissants d'inégalités de traitement entre opérateurs, car les contraintes du statut annualisé, en termes d'imprévisibilité des temps de travail, étaient mal vécues à la fois pour les conditions de travail et pour la vie familiale et personnelle, en comparaison avec la stabilité des rythmes dont bénéficiaient les cyclés.

2.3 Les difficultés de management

À ces difficultés sur l'organisation du temps de travail venait s'ajouter un problème de disponibilité du responsable de service. Ce dernier était fortement sollicité, aussi bien dans le cadre de ses responsabilités institutionnelles (par exemple, dans les relations avec les services de secours) que pour apporter son expertise aux différents projets de l'entreprise (nouveaux équipements, évolution des procédures, soumission à des appels d'offres, etc.).

La conséquence de cette situation, associée à la rotation des personnels dans le cadre du fonctionnement en 3 x 8, était un déficit de management de proximité. Le responsable avait du mal à dégager le temps suffisant pour réaliser les tâches de coordination et de régulation au contact de l'équipe. En particulier, les activités réalisées pendant les postes complémentaires « hors pupitre » souffraient d'un manque d'encadrement et de suivi. Par exemple, lorsqu'un opérateur travaillait sur l'actualisation d'une procédure, il avait du mal à obtenir sa validation, avant sa mise en pratique opérationnelle. Un autre exemple est offert par l'organisation de debriefings après des événements particuliers : ces retours d'expérience étaient difficiles à mettre en place en y associant les opérateurs qui avaient vécu l'événement.

2.4 Les évolutions à venir des conditions d'exploitation

Enfin, le dernier élément qui pesait sur la situation résidait dans l'existence de deux projets importants susceptibles de modifier les conditions d'exploitation et de réalisation de l'activité.

Le premier projet était la construction d'un nouveau bâtiment, qui devait permettre au service de bénéficier de locaux et équipements nettement améliorés par rapport à l'existant. Par exemple, il était prévu trois postes de travail au lieu de deux, ce qui permet une meilleure organisation du travail, soit lors de pointes d'activité (congés d'hiver), soit en cas d'événement grave nécessitant une forte mobilisation. Ce bâtiment a été mis en service en 2015.

Le second projet concernait l'actualisation du système d'aide à l'exploitation (SAE). Cette nouvelle génération est rendue nécessaire par le développement et la complexification des équipements de surveillance, par les exigences croissantes en termes de sécurité, et par les besoins de traçabilité.

Ces projets étaient de nature à apporter des améliorations significatives des situations de travail, mais devaient entraîner un besoin de mobilisation des opérateurs dans des groupes de travail d'utilisateurs, et dans les phases de test et paramétrage du nouveau système. Cette mobilisation, présente et à venir, venait ainsi renforcer les préoccupations résumées plus haut.

2.5 Un besoin ressenti de prise de recul sur l'organisation dans son ensemble

De nombreux facteurs concouraient ainsi à créer une situation dans laquelle, même si la mission du service continuait à être remplie correctement, beaucoup d'acteurs ressentaient une dégradation croissante des relations de travail, à la fois entre le responsable du service et les opérateurs, et entre les opérateurs eux-mêmes du fait des effets des deux statuts horaires.

Les deux projets en cours renforçaient l'intérêt de lancer une réflexion globale sur l'organisation du travail. Le cahier des charges de l'intervention spécifiait une attente d'amélioration à trois niveaux :

- l'organisation des rythmes de travail en 3 x 8 continu et la gestion des plannings ;
- l'organisation du travail, notamment en termes de répartition des tâches (activités postées de surveillance, activités complémentaires des opérateurs postés, activités des chargés d'études et de projet) ;
- le management du service.

Cette approche globale devait néanmoins se confronter à la réalité sociale : le lancement de cette réflexion suscitait de fortes craintes de la part des opérateurs cyclés, qui redoutaient de voir remis en cause les avantages acquis de ce rythme stable. En fait, pour une partie des opérateurs, l'idée dominante était que la direction voulait basculer l'ensemble du personnel dans un statut annualisé, et que l'intervention du consultant n'était qu'un alibi pour cela. Il était donc important de proposer une méthode d'intervention qui permette de dépasser cette situation initiale de tension, et de construire progressivement de la confiance pour ouvrir des pistes d'évolution.

3. LE DIAGNOSTIC PRÉALABLE

3.1 La méthode

Nous avons proposé une méthode permettant de prendre en compte les deux dimensions qui nous paraissaient essentielles pour dépasser les craintes initiales :

- impliquer l'ensemble du personnel dans la démarche ;
- englober la problématique du contenu du travail, sans nous limiter au sujet de préoccupation dominant que constituait la question des deux statuts horaires (cyclés et annualisés).

Le diagnostic reposait sur 4 piliers :

- Une analyse documentaire sur l'organisation du travail (fiches de poste, principes de répartition des tâches, etc.) et les règles sur le temps de travail fixées par les accords d'entreprise.
- Une analyse des plannings réels conduite sur une année complète.
- Des entretiens individuels avec tous les opérateurs, sur le contenu du travail, l'organisation du travail, et le ressenti relatif aux rythmes de travail (pénibilité, équilibre entre travail et temps libre, prévisibilité des plannings, gestion des congés, etc.).
- Des observations ergonomiques du travail, réalisées à cheval sur l'après-midi et la soirée, pour pouvoir observer deux équipes successives et des périodes aux niveaux d'activité différenciés.

3.2 Les éléments de diagnostic

Sur l'organisation du temps de travail, le diagnostic confirmait tout d'abord le très fort attachement des opérateurs cyclés à leur rythme de travail. Ils mettaient en avant les aspects positifs de sa régularité, à la fois en termes de récupération de fatigue (avec un rôle important de la séquence de 4 repos successifs), et en termes de qualité de vie hors-travail (le facteur essentiel étant la prévisibilité des temps travaillés).

De leur côté, les opérateurs annualisés ressentaient leur organisation du temps de travail comme *« usante à la longue »*, du fait de la grande variabilité des plannings, des changements d'horaires fréquents et peu anticipés, et des difficultés à préserver des temps de récupération suffisants après des postes de nuit.

Pour les deux populations, on voyait apparaître, sous forme positive ou négative, la conjonction de facteurs liés à la pénibilité du travail (rythmes d'alternance travail/repos et possibilités de récupération) et de facteurs liés à la qualité de vie hors-travail (prévisibilité des plannings, fréquence des modifications à court terme).

Le diagnostic semblait confirmer l'existence d'une impasse, puisque les avantages ressentis par les cyclés étaient étroitement liés à l'existence de l'organisation des opérateurs annualisés, qui absorbaient la variabilité nécessaire pour assurer le fonctionnement collectif du service en continu, au prix des inconvénients exposés ci-dessus.

Cependant, ces constats permettaient aussi d'identifier deux critères essentiels à prendre en compte dans tout scénario alternatif :

- Du point de vue de la pénibilité du travail et de la prise en compte des enseignements de la chronobiologie, la limitation souhaitable à deux postes successifs identiques au maximum, ainsi que le maintien d'un nombre suffisant de repos après les nuits travaillées.
- Du point de vue de la qualité de vie hors-travail, l'importance de limiter l'imprévisibilité des plannings et de garantir des périodes de stabilité dans l'organisation des rythmes de travail.

Concernant l'organisation du travail, le diagnostic soulignait deux aspects.

En premier lieu, les postes complémentaires étaient répartis de façon hétérogène entre opérateurs, et leur organisation souffrait de difficultés en termes de programmation et de suivi des activités. On constatait aussi qu'une partie de ces postes était programmée la nuit, alors que, du point de vue de la chronobiologie, il est préférable de positionner ces activités à charge mentale sur des périodes de journée.

Ensuite, les pratiques professionnelles paraissaient marquées d'une certaine hétérogénéité, à la fois du fait d'anciennetés différentes dans le service, et du fait de conceptions du métier diversifiées sur certains aspects. Ces différences portaient, par exemple, sur la façon de se répartir le travail entre les deux opérateurs présents, sur la façon de traiter certaines informations, ou sur les comportements relationnels avec les clients selon le type de situations à gérer. Le diagnostic révélait ainsi le fait que le métier d'opérateur PC, résulte d'une articulation complexe entre une dimension technique et procédurale très structurante, et une dimension comportementale et relationnelle davantage dépendante des profils individuels. Sous cet angle, le diagnostic soulignait le besoin de dispositifs de partage de pratiques et de gestion des retours d'expérience.

Ce diagnostic fut restitué à la direction, puis aux opérateurs. Ces temps de restitution furent des moments importants pour partager les conclusions du diagnostic et pour amorcer la phase d'élaboration de scénarios.

4. ÉLABORATION DE SCÉNARIOS

4.1 Le fil directeur : « canaliser » l'incertitude sur les rythmes de travail

À l'issue de ce diagnostic, notre principale conclusion était d'écarter le scénario de généralisation du statut annualisé. Il nous semblait que cela aurait dilué les inconvénients, ressentis par les opérateurs déjà concernés, sur l'ensemble du service, sans apporter d'avantages flagrants en termes d'efficacité d'organisation du travail. Mais il nous paraissait tout aussi nécessaire de ne pas se limiter à l'aménagement de l'existant, car cela n'aurait pas été à la hauteur des enjeux ressentis.

En conséquence, nous avons proposé d'étudier un scénario intermédiaire, avec trois principes :

- définir une organisation commune à tous les opérateurs, en considérant qu'il était anormal que des opérateurs effectuant le même métier, et pour lesquels était souhaitée une harmonisation des pratiques professionnelles, soient soumis à des rythmes de travail différents ;
- organiser les rythmes de travail de la façon la plus proche possible du rythme cyclé 6/4, dont la régularité était appréciée ;
- intégrer dans les rythmes de travail la programmation des postes complémentaires.

Concrètement, l'idée était de construire un rythme qui alterne des périodes de rythme stable 6/4, et des périodes pendant lesquelles la nature des postes travaillés n'est pas prédéfinie, mais dépend des

besoins de remplacements d'absences, ou des besoins d'activités complémentaires (postes dénommés dans la suite « postes X »).

En d'autres termes, il s'agissait de répartir entre tous les opérateurs l'incertitude sur les postes travaillés, mais en canalisant, pour chaque opérateur, cette incertitude sur des périodes programmées à l'avance. On atteint ainsi un compromis qui fait alterner des périodes de rythme stable et des périodes, connues à l'avance, de rythme variable « indéterminé».

4.2 À la recherche de scénarios concrets

Sur ces bases, un travail de formalisation et d'analyse comparative de scénarios fut lancé. Un groupe d'opérateurs fut réuni pour discuter de trois scénarios, que nous avions élaborés, auxquels les opérateurs en ajoutèrent un quatrième.

Très rapidement, deux scénarios furent abandonnés :

- l'un créait un nouvel emploi d'opérateur, ciblé sur des activités non postées, afin d'alléger la charge du responsable de service et de mieux organiser ces activités, mais il s'avéra que la diminution induite de l'effectif posté à 14 opérateurs complexifiait la gestion des remplacements d'absence ;
- l'autre (suggéré par le groupe) visait à limiter les séquences de travail à 5 postes successifs pour limiter la pénibilité, mais il s'avéra impossible de trouver un rythme de travail régulier, et l'on perdait ainsi les avantages du rythme 6/4.

Restaient en lice deux scénarios qui firent l'objet d'une simulation développée sur l'année écoulée, de façon à en tester l'opérationnalité face à la réalité de la répartition des congés et absences.

Le premier scénario proposait que les 15 opérateurs travaillent sur le même rythme : 2 matins / 2 après-midis / 2 nuits / 3 repos / 4 postes X / 2 repos.

Le second scénario, finalement retenu, reposait sur l'idée de constituer 5 « trinômes » d'opérateurs au sein desquels chacun suit un rythme analogue :

- 2 séquences successives de 2 matins / 2 après-midis / 2 nuits / 4 repos ;
- 1 séquence de 6 postes X / 4 repos.

En « poste X », un opérateur peut être amené à remplacer des collègues, à réaliser des activités complémentaires, ou bien les postes sont convertis en absences (congés, RTT, récupérations).

4.3 Les motivations du scénario retenu

Après leur simulation, les deux scénarios s'avéraient réalisables sur le plan technique, sous réserve de formaliser un corpus de règles sur l'utilisation des postes X, et sur la programmation des congés. Ainsi, il semblait souhaitable de limiter les prises de congés à 3 simultanément. Les critères qui ont pesé dans la décision ont plutôt été relatifs à la qualité de vie au travail et à l'organisation du travail.

Sur la qualité de vie au travail, le scénario retenu présente l'avantage de préserver plus systématiquement le rythme 6/4 avec ses avantages en termes de limitation de pénibilité (pas plus de 2 postes identiques successifs, repos longs après les nuits travaillées). La préférence exprimée en faveur de cette option résultait aussi du sentiment d'avoir un rythme de travail moins haché que dans l'autre cas, et donc une meilleure capacité d'organisation anticipée de la vie familiale et personnelle.

Sur l'organisation du travail, c'est l'idée du trinôme qui a constitué le facteur essentiel. Cette modalité d'organisation paraissait a priori plus favorable à une gestion efficace des activités complémentaires et à une souplesse plus grande dans la répartition des activités entre opérateurs.

5. LA NÉGOCIATION D'UN ACCORD D'ENTREPRISE

Sur la base des scénarios produits, une négociation avec les organisations syndicales s'est engagée début 2015, sur les principes d'organisation du temps de travail, ainsi que sur les conditions de modification des contrats de travail, notamment sur le plan de la rémunération.

Cette négociation a abouti en novembre 2015. Trois organisations syndicales représentant 63% du personnel ont signé l'accord, après avis favorable du Comité d'Entreprise et du CHSCT.

6. LES ENSEIGNEMENTS DU POINT DE VUE DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

La relecture de cette intervention nous permet de proposer deux types d'enseignements en relation avec la qualité de vie au travail. Le premier porte sur l'apport que peut constituer une approche par les rythmes de travail. Le second interroge les méthodes de conduite de projet pour prendre en compte l'articulation des niveaux individuels et collectifs.

6.1 Rythmes de travail et qualité de vie au travail.

La problématique dominante de la réorganisation du service PC résidait dans la question des rythmes de travail. Or cette notion nous paraît assez peu présente dans les approches de la qualité de vie au travail, à l'exception des travaux spécifiquement consacrés au travail posté à partir de la chronobiologie (Quéinnec, Teiger, de Terssac, 2008). Comment peut-elle participer d'une démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail ?

Il convient d'abord de noter que cette notion recouvrait plusieurs dimensions complémentaires :

- les alternances entre périodes de travail et repos,
- les alternances entre les différents horaires pratiqués (matin, après-midi, nuit),
- le positionnement des postes complémentaires par rapport aux postes au pupitre.

L'impact de ces rythmes de travail était fortement ressenti sous l'angle de la pénibilité du travail. Les opérateurs considéraient ainsi nécessaire de limiter à deux postes identiques successifs les séquences de postes du matin, de l'après-midi et de la nuit. Par ailleurs, ils souhaitaient maintenir un nombre minimum de repos après les nuits travaillées, pour favoriser la récupération. Le rythme des cyclés prévoyant 4 repos après les 2 nuits permet en effet 3 nuits complètes de repos (la quatrième nuit étant amputée par le réveil précoce pour prendre le poste de matin).

Cette forte attention portée par les opérateurs à la prévention de la pénibilité et à la récupération est à mettre en lien, de notre point de vue, avec la nature du travail, caractérisée par une charge mentale à la fois cognitive (traitement d'informations et mobilisation de connaissances) et psychique (dimension relationnelle du travail, sentiment de responsabilité).

Ces considérations ne sont pas nouvelles en ce qui concerne le travail posté. Mais cet aspect n'était pas le seul à émerger. Il existait également une problématique d'articulation entre les activités postées (présence au pupitre) et les activités complémentaires. Certes, ces activités ne représentent, quantitativement, qu'une faible partie du temps de travail total, mais leur importance réside dans le rôle qu'elles jouent en matière d'efficacité globale pour le service, et en matière de vécu du travail pour les opérateurs, et il paraissait important de valoriser ces activités dans l'organisation du travail.

Les rythmes de travail interviennent ici sous un autre angle. Ces activités relèvent d'une logique de temps différé, alors que les activités postées relèvent d'une logique de temps immédiat. Il s'agit de s'interroger sur la façon de les organiser, en sachant que leur fonction n'est pas directement

opérationnelle, mais contribue, d'une part, à l'approfondissement des expériences professionnelles, et d'autre part, à l'efficacité du service dans la durée. Concrètement, les attentes des opérateurs étaient de pouvoir développer ces activités avec des objectifs clairs, une continuité dans leur réalisation, et un soutien managérial. Nous avions synthétisé cette attente en parlant d'organiser ces activités selon une logique projet.

En résumé, ce cas particulier met en lumière le lien, qui nécessiterait d'être davantage creusé dans les projets, selon nous, entre la dimension mentale de l'activité et l'analyse des rythmes de travail. Par exemple, dans d'autres interventions en secteur hospitalier, la « remise à niveau » informationnelle, après une période de repos, sur les caractéristiques des patients présents dans le service, apparaît comme une composante importante de la charge de travail du premier poste travaillé. Ce constat peut alors entraîner un questionnement sur les meilleurs compromis de rythmes à établir entre périodes de repos et périodes de travail (Barthe, 2009).

6.2 Gérer les contradictions entre points de vue individuels et collectif sur la qualité de vie au travail

Le second thème de réflexion qui ressort de cette intervention nous paraît être la question des contradictions à gérer entre les visions individuelles de la qualité de vie au travail et sa dimension nécessairement collective.

Dans notre cas, la coexistence de deux populations aux statuts différents en matière de rythmes de travail « surdéterminait » en quelque sorte le ressenti des acteurs face au projet de changement. À la crainte exprimée par les opérateurs cyclés de perdre des avantages considérés comme acquis, s'opposait l'attente des opérateurs annualisés d'accéder à une meilleure organisation du temps de travail, moins pénible et plus prévisible. Cette problématique temporelle était ressentie comme dominante, la problématique organisationnelle ne pouvant être abordée, aux yeux de beaucoup, qu'après la résolution de la première, sous une forme ou sous une autre.

Les liens structurels entre les deux organisations (l'organisation cyclée ne pouvant fonctionner que grâce à la souplesse apportée par l'organisation annualisée) laissaient penser qu'un changement risquait nécessairement d'être « à somme nulle » (un gain des annualisés ne pouvant résulter que d'une dégradation de la situation des cyclés). Ainsi, la situation initiale était marquée par cette contradiction et par les tensions relationnelles induites.

D'une certaine façon, le scénario retenu s'inscrit en effet dans cette vision, puisqu'il a fallu que les cyclés acceptent d'entrer dans un mode de fonctionnement collectif, partagé avec les annualisés, qui limite les avantages du rythme 6/4 aux deux tiers du temps (puisque l'on a 2 séquences prédéterminées pour une séquence de postes X variables). Mais il nous semble que ce scénario est devenu acceptable dans la mesure où il a pu intégrer la perspective d'une évolution collective de l'organisation, à travers l'idée des trinômes d'opérateurs. En effet, cette idée a permis de réintégrer de façon explicite dans la réflexion deux questions essentielles :

- d'une part, la régulation collective des congés et absences (énoncé de règles partagées),
- d'autre part, l'organisation des activités complémentaires non postées, avec la possibilité de les gérer de façon différenciée par trinôme.

Même si le compromis final ne fait pas totalement consensus (certains cyclés conservant le sentiment de perdre un avantage), le processus a néanmoins permis de dépasser l'opposition entre les deux rythmes de travail, en y associant des réflexions sur le contenu et l'organisation du travail.

Si l'on transpose ces réflexions à l'approche de la qualité de vie au travail en général, ces constats nous paraissent porteurs d'enseignements.

Individuellement, la qualité de vie au travail est nécessairement appréciée en fonction de caractéristiques propres à chacun. Cela est particulièrement clair en matière de temps de travail, à travers l'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle, familiale ou sociale, différente pour chaque salarié. Tout projet de changement risque d'être ressenti positivement par certains et négativement par d'autres, selon l'importance attachée à l'utilité sociale de telle ou telle tranche horaire, ou selon l'attachement à une prévisibilité du temps de travail.

Collectivement, la qualité de vie au travail suppose des choix en termes de principes généraux d'organisation (par exemple ici, le principe d'unicité des rythmes pour tous les opérateurs, et le choix du rythme 6/4). Par ailleurs, elle est liée à l'organisation du travail (répartition des tâches, modalités de travail collectif, pratiques de management, etc.). Aussi, les critères de qualité de vie au travail, de ce point de vue sont-ils différents. Ils vont renvoyer simultanément à une appréciation globale de l'organisation, et à sa capacité à prendre en compte des attentes ou situations individuelles, avec les limites inhérentes aux contraintes du fonctionnement collectif.

Une des difficultés de fond des conduites de projets est donc d'articuler dans la démarche ce double niveau. La difficulté est d'autant plus grande que la situation initiale est déjà marquée par une différenciation des situations individuelles. En effet, la probabilité du changement d'engendrer des sentiments d'inégalité augmente alors.

Le cas présenté nous montre qu'une des voies pour traiter ces contradictions est d'intégrer dans la démarche ce qui peut faire sens commun autour du contenu du travail et de l'exercice du métier (Gheorghiu M. D., Moatty F., 2013). Sans disparaître complètement, les tensions internes autour d'une répartition inégalitaire des avantages et inconvénients des deux organisations du temps de travail pouvaient être réexaminées de façon plus sereine dans le cadre d'une réflexion sur la pratique du métier d'opérateur PC et sur l'intégration, à travers les trinômes, d'une régulation globale des activités laissant des marges de manœuvre locales aux acteurs.

Bibliographie

Quéinnec Y., Teiger C. et de Terssac G. (2008), *Repères pour négocier le travail posté,* Éditions OCTARES, 228 p.

Barthe B. (2009), « Les 2x12h : une solution au conflit de temporalités du travail posté ? », in *Temporalités* : http://temporalites.revues.org/1137

Gheorghiu M. D., Moatty F. (2013), *L'hôpital en mouvement, changements organisationnels et conditions de travail,* Éditions Liaisons.

LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL :

une opportunité de création de valeur.

Jean-Paul Bergouignan
PRISMAE Conseil
jpbergouignan@prismae.com

Cet article entend démontrer comment le concept de qualité de vie au travail (QVT) peut renouveler les approches et démarches visant à améliorer les conditions de travail. Pour ce faire, il est nécessaire de dépasser une appréhension du travail comme « doloriste » et « délétère » pour concevoir celui-ci comme un facteur de santé et de performance. Après une clarification théorique, cet article relate deux interventions menées en entreprise sous l'égide de la QVT. Nous analysons ainsi les liens qui peuvent être observés, dans le cadre de ces démarches, entre les enjeux de performance et le soutien de la QVT aux objectifs économiques (accroissement du chiffre d'affaires, développement des avantages concurrentiels). La QVT ne se traduit pas seulement par des améliorations sociales (amélioration du climat social et des relations de travail, etc.) mais aussi par une implication renforcée des salariés à la création de valeur. En plus, cette dernière n'apparaît plus seulement fondée sur la limitation des coûts mais prend en compte l'amélioration du service à la clientèle et les initiatives des salariés. Dès lors, l'amélioration conjointe des conditions de travail et de la performance des entreprises s'en trouve facilitée.

MOTS-CLÉS
santé, performance, création de valeur, risques psycho-sociaux, bien-être au travail, attractivité.

INTRODUCTION

La notion de « qualité de vie » est d'abord apparue dans le domaine de la santé, dans lequel elle a fait florès et s'est progressivement imposée par rapport à d'autres notions connexes (bien-être, satisfaction de vie, etc.). En revanche, dans le domaine du travail et de la vie professionnelle, la qualité de vie, si elle a pu connaître un engouement dans les années 60, s'est vue fortement concurrencée par des notions telles que la satisfaction, la motivation ou plus récemment les risques psychosociaux. La Qualité de Vie au Travail (QVT) avait ainsi peu à peu disparu des terminologies couramment utilisées dans le monde professionnel, mais les dernières années ont vu un glissement progressif des démarches d'entreprises, des études, des partenaires sociaux… de la notion des Risques Psycho-Sociaux (RPS) à celle de la QVT. Si l'on ne peut parler de substitution, force est néanmoins de constater une dynamique sociale importante qui pousse la QVT sur le devant de la scène : Accord National Interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013, loi de modernisation du dialogue social, intégration de la QVT dans la certification des établissements de santé…

L'Anact préconise de relier la QVT à la « performance globale » de l'entreprise, en cohérence avec l'ANI du 19 juin 2013 qui pose la QVT comme un levier de compétitivité. Dans la lignée de ces considérations, l'on trouve ainsi des notions telles que la « création de valeur » ou la « performance productive » dans le champ couvert par la QVT. L'on peut dès lors s'interroger sur les fondements et les incidences d'une telle approche, sur les plans tant théorique, social que méthodologique : comment cette volonté de lier QVT et performance peut-elle s'incarner dans le cadre d'interventions en entreprise ? En quoi une modalité d'entrée par la « QVT » opère-t-elle différemment, pour des démarches d'amélioration des conditions de travail, par rapport à la prévention des risques et des RPS, par exemple ? Ne s'agit-il que d'une modification sémantique sans réelle portée pratique ? Quelles tendances peut-on identifier dans les démarches QVT, en termes notamment de dynamique de concertation, de champs d'action investis, d'effets perceptibles ?

Pour tenter de répondre à ces questions, nous procéderons tout d'abord à un bref examen théorique de la QVT, la délimitation des contours de cette notion pouvant nous aider à identifier ses spécificités et potentialités. Nous relaterons ensuite des interventions menées en entreprise avec cette « entrée » QVT. Ces éclairages théoriques et pratiques nous aiguilleront vers des perspectives pour l'action, en dressant les intérêts ouverts par ce type d'approche, mais également les limites et points de vigilance.

1. LA NOTION DE QVT

La « qualité de la vie » se définit « comme tout ce qui contribue à créer des conditions de vie plus harmonieuse » (Le petit Robert). La « qualité » est la manière d'être, bonne ou mauvaise de quelque chose. Des chercheurs de diverses disciplines — économie, sociologie et ergonomie — se sont intéressés à la qualité de vie, avec parfois une vision quantitative, basée sur l'observation et la mesure à partir d'indicateurs variés. En 1969, l'*US Department of Health Education and Welfare* publie une étude nationale sur la qualité de vie des Américains, à partir notamment d'indicateurs statistiques tels que l'environnement physique, le confort, etc. L'une des premières constatations issues de cette étude porte sur l'absence de corrélation entre les indicateurs objectifs et subjectifs. Il en ressort également une absence nette de concordance entre l'opinion de l'observateur et de l'interviewé (voir Ph. Corten, 1998), montrant que l'évaluation de la QVT basée sur un seul point de vue et l'usage exclusif des indicateurs objectifs ne saurait être valide.

Les apports de la sociologie ou de la psychologie ont par la suite permis d'attirer l'attention sur les composantes affectives et cognitives de la qualité de vie, à l'instar des notions de bonheur ou de bien-être. Cette notion fut également adoptée dans le champ de la santé à partir des années 1960, en permettant de questionner le retentissement de maladies graves et/ou chroniques sur la vie quotidienne des patients. Si les premières préoccupations des chercheurs étaient de mesurer un état de santé, elles ont ensuite intégré la souffrance perçue, au-delà d'un fonctionnement physique « objectif ». Même si la qualité de vie peut être caractérisée par des indicateurs « objectifs », elle est également admise aujourd'hui comme un construit éminemment subjectif et comprenant de nombreux aspects, parfois mêlés de façon quelque peu indifférenciée : bien-être psychologique, bonheur, conditions de vie, écart par rapport à un idéal, satisfaction des besoins, etc.

La définition de l'OMS :

« La perception qu'a un individu de sa place dans l'existence, dans le contexte de la culture et du système de valeurs dans lesquels il vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes. Il s'agit d'un large champ conceptuel, englobant de manière complexe la santé physique de la personne, son état psychologique, son niveau d'indépendance, ses relations sociales, ses croyances personnelles et sa relation avec les spécificités de son environnement ».

Le caractère protéiforme de la qualité de vie apparaît clairement dans cette définition, qui mobilise aussi bien des dimensions « d'inquiétudes » que « d'objectifs » ou « d'attentes ». Ces dernières dimensions permettent de considérer l'individu comme un acteur de sa propre situation, et non uniquement comme un agent mû par des forces exogènes, auquel il faudrait apporter de l'extérieur tous les éléments qui concourent à une bonne qualité de vie. L'individu crée son milieu tout autant qu'il est créé par lui, et sa capacité à le faire détermine sa QVT comme sa santé. Ainsi, d'après Seligman et Csikszentmihalyi (2000), chercheurs s'inscrivant dans le champ de la psychologie positive, la santé au travail d'un individu provient notamment de sa capacité à exercer ses compétences, à transformer les règles, à prendre et à affronter des risques.

La façon d'appréhender l'individu à travers la QVT nous paraît donc pouvoir être sensiblement différente de celle issue d'approches mobilisant des notions de souffrance, de mal-être, de stress, etc. D'autres différences notables peuvent être soulignées, en particulier sur la façon d'appréhender cette fois les organisations. Ainsi, selon Nadler et Lawler (1983), pour étudier la QVT, il faut s'intéresser à « l'impact du travail », tant sur les personnes que sur l'organisation et son efficacité. Dupuis et al. (2009) posent comme un point de consensus le fait que « la QVT se doit d'intégrer des aspects organisationnels, individuels et sociaux » (p.23), à l'instar de Seashore (1975) qui pose lui la nécessité de tenir compte du point de vue de l'employé, mais aussi de l'employeur (via le rendement, la productivité, la qualité, etc.) et de la société.

Apparaissent ici clairement des lignes de force qui permettent de mieux appréhender les spécificités de la QVT : une caractérisation qui n'appartient pas qu'à une catégorie d'acteurs, une prise en compte d'impacts multiples et de leurs déterminants, la recherche de l'intérêt des salariés comme des organisations. Comment ces postulats et définitions se traduisent-ils sur le terrain ? Lorsqu'ils sont intégrés dans des interventions menées en entreprises, ont-ils un impact perceptible sur les démarches, comparativement à d'autres approches plus traditionnelles ?

2. RETOURS D'EXPÉRIENCE : L'EXEMPLE DE DEUX ENTREPRISES

Les entreprises dont nous relaterons les démarches QVT, pour différentes qu'elles soient, disposent d'au moins un point commun : la conviction que le développement de la performance économique passe prioritairement par celui de la QVT perçue par leurs salariés. En effet, dans les deux cas, les questions d'efficacité et de performance sont centrales dans la formulation de la demande d'intervention par les acteurs. Il s'agit de mieux articuler le travail avec la stratégie de développement des entreprises, y compris d'un point de vue purement commercial (par l'accroissement du chiffre d'affaires). Les diagnostics menés dans chacune de ces entreprises abordent la question des ressources et des freins au déploiement de la QVT, et cherchent à déterminer les pratiques favorisant conjointement le bien-être au travail et la performance économique et opérationnelle.

2.1 Entreprise « A » : évolution des métiers et attractivité organisationnelle

L'entreprise A est une enseigne de distribution spécialisée qui compte 2000 salariés répartis entre des services centraux (siège social) et 52 magasins situés sur le territoire national. Cette entreprise souhaite poursuivre son développement (augmentation du chiffre d'affaires, ouverture de nouveaux magasins, élargissement de ses gammes de produits et services, etc.). L'activité de vente est fondamentale mais elle est intégrée dans une recherche systématique de la satisfaction du client. Les conseillers de vente sont désignés, dans le discours de l'entreprise, comme des « passeurs d'envie » chargés de transmettre leurs passions à partir de leur domaine de compétence. Ils sont moins recherchés en tant que vendeurs que comme spécialistes de leur sujet. Mais cette entreprise fait face à un *turn over* important (près de 20%) alors que la moyenne d'âge est relativement basse (32 ans) et que de nombreux postes ne trouvent pas à se pourvoir. Cette situation pourrait entraver le développement de l'entreprise. Un essoufflement des équipes en place s'observe. L'énergie qui était présente et palpable au lancement de l'enseigne tend à s'estomper. Cette entreprise perçoit la nécessité d'améliorer son attractivité. Si les objectifs d'une démarche de QVT visent bien évidemment la résolution des problèmes sociaux (améliorer les conditions de travail pour fidéliser les salariés), ils entendent également contribuer à la performance économique de l'entreprise (poursuivre le déploiement de la stratégie de développement).

L'intervention se déroule dans deux magasins et 33 personnes sont rencontrées parmi la direction, les salariés et les représentants du personnel. Des observations de situations de travail complètent le dispositif d'intervention avec la mise sur pied d'un comité de pilotage paritaire. Parmi les atouts de l'entreprise, la qualité de la relation avec la clientèle, impulsée par la politique commerciale, est régulièrement soulignée : volonté de fidélisation (écoute, conseil, refus de la « vente forcée »), produits et services attractifs, etc. Les litiges avec les clients sont très peu nombreux. Certaines prescriptions en matière de relation avec le client sont toutefois questionnées, au regard de leur bien-fondé et de l'hétérogénéité qui peut exister entre les magasins : certains exigent, par exemple, que les personnes ne soient pas assises pour renseigner les clients, d'autres fournissent des sièges « assis debout », etc.

Les représentations du métier de conseiller de vente (CDV) sont particulièrement analysées. C'est un enjeu qui est souligné tant du côté des salariés que de la direction. Il en ressort certaines représentations communes sur des aspects importants du métier. Par exemple, la connaissance et le goût pour le produit sont considérés comme indispensables pour les CDV afin d'être un « passeur d'envie », de faire partager ses passions, ses expériences, etc. Les CDV se considèrent donc en premier lieu comme des connaisseurs, voire des « experts » des produits de leur rayon. Les objectifs commerciaux ne sont pas contestés mais peuvent néanmoins générer un positionnement compliqué : il est demandé aux « conseillers » de faire de la « vente active » mais très peu ont une formation initiale de vendeur et une ambivalence peut exister sur ce qui est exigé d'eux : aller ou pas au-devant des clients ? Faire partager ses coups de cœur ou mettre en avant ce qui semble se vendre le plus ? Le projet d'entreprise est souvent cité et affiché mais peu de personnes savent de quoi il en retourne vraiment, y compris parmi les cadres. Cette ambiguïté tend à s'accentuer en raison des changements importants que connaît actuellement l'entreprise. Un conseiller résume ainsi cette tendance : « quelqu'un qui ne connaît rien au produit pourrait faire le travail sans problème ».

Il est vrai que l'on assiste à un management des produits plus descendant aujourd'hui, avec plus de consignes émanant des services centraux. Cette situation est vécue comme une forme « d'industrialisation », qui certes professionnalise mais peut être vécue comme un « carcan » (centralisation croissante au sein de la cellule approvisionnement, plan linéaire à suivre, etc.). Des marges de manœuvre

continuent à exister à divers degrés (mises en avant de produits « coups de cœur », organisation d'événements spécifiques de type dédicace, etc.) et sont identifiées dans l'intervention comme devant être préservées (ceci afin de prévenir le sentiment qui tendrait à se répandre que le travail s'apparente de plus en plus à celui d'un Employé Libre Service en grande distribution ou d'un « magasinier »). Des analyses d'activité permettent de montrer que les CDV doivent régulièrement procéder à des arbitrages concernant l'ordre des priorités entre la gestion des rayons et la satisfaction des clients. En effet, si la mise en rayons se fait en théorie entre 8 et 10h, heure au-delà de laquelle il ne devrait plus y avoir de palettes en rayon, elle déborde largement et se fait tout au long de la journée, en raison notamment de la succession d'opérations, des flux de marchandises très importants (opérations de grande ampleur, réassortiment important à faire, etc.), du niveau d'exigence de rangement élevé avec ce type de produits, etc. Cette mise en rayons peut en outre générer une pénibilité physique importante : port de charges, contraintes posturales, etc. Les CDV développent ainsi le sentiment que « tout s'entasse », qu'ils sont « la dernière roue du carrosse » alors que le poids de l'activité de manutention, combinée à la nécessité de vendre, devient plus prégnant (un « brief » est organisé chaque matin pour suivre les chiffres de ventes).

2.2 Entreprise « B » : développer le chiffre d'affaires pour consolider les emplois

L'entreprise B est une petite entreprise qui a connu récemment un PSE qui a ramené l'effectif de 46 à 36 salariés. Cette entreprise est spécialisée dans la sécurité industrielle et la protection des biens et personnes. Son contexte difficile se traduit par un climat de travail dégradé et des signes de démotivation, un cloisonnement entre les services et des tensions entre les personnes. À travers une démarche QVT, la direction, en concertation avec les salariés, cherche à recréer des relations et des modes de collaboration sereins et respectueux. Mais le premier objectif, partagé par les salariés eux-mêmes, visait à « améliorer le chiffre d'affaires » de l'entreprise.

L'intervention comprend des entretiens avec 24 personnes (directions, cadres et salariés), la participation à des espaces de discussions ainsi que la mise en place d'un comité de pilotage. La demande des acteurs sociaux est multiforme – retrouver un climat plus serein, favoriser la participation, développer et améliorer les processus organisationnels, etc. – mais se focalise avant sur l'amélioration des résultats et la performance de l'entreprise. Sa survie est en jeu à plus ou moins long terme. C'est surtout sur les épaules du service commercial que repose des attentes fortes d'amélioration des résultats, de la part de l'actionnaire principal, de la direction, mais aussi des salariés issus des autres services. Ces derniers sont inquiets de l'avenir de l'entreprise. L'intervention réalisée permet de montrer la nécessité d'optimiser les processus à l'œuvre au sein de ce service et de mettre en place des repères organisationnels (le travail prescrit), car ceux-ci sont inexistants pour de nombreuses tâches. En effet, l'attention portée par la direction et l'encadrement sur l'atteinte des résultats délaisse la façon de les atteindre. Une forte autonomie est laissée de fait aux salariés, qui travaillent en binômes constitués d'un commercial terrain et d'un autre sédentaire. Or, cette absence de cadre de référence se trouve à la source de tensions, voire de conflits entre les salariés, qui doivent négocier entre eux la répartition des tâches (prise de rendez-vous, relances des devis, etc.) mais également la stratégie à développer (cibles prioritaires, tarifs proposés, etc.). Ces nombreuses zones de flous sont à la fois sources de conflits mais également de pertes de temps et de non-performance : les commerciaux ne savent pas vers qui se tourner pour obtenir le prix d'un produit, de nombreux devis ne se concrétisent pas en ventes, faute de relance la plupart du temps.

Cette absence de cadre s'avère problématique, d'autant plus que les nombreuses évolutions actuelles (concurrence accrue, crise économique, baisse des parts de marché de l'entreprise, etc.), conjuguées avec une forte ancienneté des salariés, génèrent une forme d'obsolescence des com-

pétences. Ainsi, beaucoup de commerciaux ne savent pas comment établir une stratégie de démarchage : comment cibler les clients, comment mettre en place un phoning efficace ? Or, ces limites de compétences sont peu dicibles dans un contexte de crise économique et de récent PSE qui suscitent de fortes inquiétudes pour l'emploi.

L'autonomie se caractérise ici par une absence de repères communs. Un des axes essentiels de l'intervention consiste à proposer des espaces de discussions dans lesquels les acteurs pourraient apprendre à collaborer. Cette collaboration est rendue plus que nécessaire par l'évolution des demandes des clients. Celle-ci est moins captive qu'autrefois ; il faut aller chercher ceux-ci et développer des solutions sur mesure. Il est donc essentiel de créer des binômes entre les sédentaires et les commerciaux qui vont sur le terrain pour faciliter la recherche d'informations et l 'élaboration de solutions techniques optimales tout en réduisant les délais de mise au point des devis.

3. QUELS RÉSULTATS POUR CES DÉMARCHES ?

De ces deux cas, une interrogation commune peut se dégager : la QVT peut-elle être un levier d'amélioration conjointe de la situation des salariés et de la viabilité économique des entreprises ? Les déterminants en jeu dans la situation constituent autant des leviers d'action potentiels, et nous allons examiner ceux effectivement mis en œuvre suite à ces diagnostics.

Les constats issus du diagnostic réalisé au sein de l'entreprise A font apparaître des leviers importants de QVT comme d'efficacité commerciale. Certains portent sur le projet stratégique de l'entreprise, les attentes vis-à-vis des CDV et le contenu du travail qui en découle. Parmi ceux qui ont été retenus par le comité de pilotage paritaire, nous pouvons citer la diminution des actes physiques de manutention liés à la mise en rayon, afin de diminuer la pénibilité physique tout en développant les possibilités pour les CDV de se consacrer à la relation avec le client (conseils, orientation, etc.). Cette amélioration permet de redonner du sens au travail, tout en favorisant les ventes. Un autre axe d'amélioration retenu porte sur les espaces de travail (surface de vente, réserve, atelier) et leur organisation, afin de générer des gains de temps (pour le réassortiment, la vérification du stock) et pour limiter là encore la pénibilité, liée notamment aux nombreuses allées et venues entre ces différents espaces.

Si aucun axe ne porte sur le contenu des activités de certains métiers ou sur l'évolution du projet stratégique de l'entreprise, gageons que le dialogue social impulsé par ces questions, au cours de la démarche, a pu faire évoluer les représentations des acteurs en présence, pour favoriser ainsi la prise en compte des différentes logiques à l'œuvre (la satisfaction client, la vente, la transmission d'envies et de coups de cœur).

Au sein de l'entreprise B, les questions débattues dans le cadre de la démarche relèvent à la fois d'attentes fortes exprimées par les salariés, mais aussi d'éléments constitutifs d'une stratégie : quelles sont les cibles commerciales prioritaires ? Comment les démarcher ? Quelle marge appliquer sur un prix de vente ? Quelles priorités entre la qualité et le prix de vente pour être concurrentiel ? Un des axes de travail prioritaires porte ainsi sur l'optimisation du fonctionnement du service commercial, à travers notamment l'actualisation des fiches de postes, afin de clarifier le fonctionnement du service, en particulier la collaboration entre les commerciaux sédentaires et terrain. Le management émerge aussi comme un levier à mobiliser pour arbitrer, donner des repères, et être en appui pour la réalisation du travail. La formation des collaborateurs, pour leur permettre de s'adapter aux nouvelles exigences du travail, est également fortement étoffée. Citons enfin l'optimisation et la mise en place d'espaces de discussion, visant à favoriser les collaborations en clarifiant les rôles, en coordonnant le travail, en régulant les situations-problème.

CONCLUSION

Ces expériences d'entreprises nous amènent à considérer les multiples opportunités permises par la mise en œuvre de démarches QVT.

Dans le domaine médical, les études menées autour de la qualité de vie ont permis de montrer que « des sujets évalués par leur entourage comme extrêmement malades, handicapés ou physiquement diminués, peuvent se déclarer satisfaits de leur vie » (Bruchon-Schweitzer, p.46). Dès lors, on peut se demander si une conception mécaniste de la maladie vue automatiquement comme un fardeau ne génère pas des effets de stigmatisation des personnes malades. Dans le champ de l'intervention en entreprise, en prévention des risques professionnels, et plus spécifiquement ceux dits « psychosociaux », l'on peut également faire l'hypothèse que considérer certaines contraintes de travail comme automatiquement pathogènes, présenter certains salariés montrant des « troubles » ou comportements « déviants » comme systématiquement en souffrance, porterait en germe des effets de stigmatisation ? Y. Clot (2010) montre ainsi qu'en mettant la souffrance au centre d'interventions, les salariés sont souvent vus comme des « plaignants » et non comme des « connaisseurs » pouvant être à l'origine de transformations de situations et éprouver ainsi leur « pouvoir d'agir », grâce à la possibilité accrue à travers la QVT de dépersonnaliser les problèmes, de discuter centralement du travail et de son organisation.

Une autre opportunité liée à une approche positive autour de la QVT réside également dans la mobilisation des acteurs de l'entreprise, en particulier les directions : l'appellation QVT semble, en effet, recueillir un assentiment plus important de la part des dirigeants, en comparaison de modalités connotées plus négativement (telles que la souffrance au travail, les risques, etc.), susceptibles de générer des réactions plus défensives. Si ce motif ne saurait justifier à lui seul la mise en avant du vocable QVT, il serait néanmoins dommageable de le déconsidérer, la mobilisation des dirigeants constituant le socle indispensable pour engager de telles démarches.

Notons enfin que la démarche QVT peut être utilisée comme source de décloisonnement entre les logiques et les fonctions de l'entreprise (RH, commercial, production, gestion, etc.). C'est ce que montre l'exemple de l'entreprise B qui introduit des espaces de discussions pour mieux coordonner l'action de plusieurs acteurs. Une approche en termes de santé verra les acteurs plus probablement cantonnés au champ de la prévention (RH, médecin, responsable HSE, etc.). Compte tenu de la multiplication des parties prenantes, au sein des entreprises d'aujourd'hui, les conflits de logiques sont nombreux, et se traduisent notamment par des divergences de critères pour mesurer la performance et le travail bien fait. Une démarche QVT peut dès lors constituer une opportunité de recréer du débat et de la convergence sur les critères de la performance, entre ceux qui prescrivent le travail et ceux qui le réalisent. Dans le cas de l'entreprise B, cette question se posait avec acuité : l'absence de définition de ce qui était attendu par le management générait de la confusion et des ambiguïtés autour du travail à faire. L'enjeu d'une démarche QVT ne conduit pas à s'exonérer du besoin de prescrire le travail ; il est plutôt de mettre en débat régulièrement ce qui doit être fait à l'aune des représentations ce chacun.

Bibliographie

Amiel, M.-H., Godefroy, P. et Lollivier, S. (2013), « Qualité de vie et bien-être vont souvent de pair », in *INSEE Première.*

Anact (2014), *10 questions sur… la qualité de vie au travail,* Éditions de l'Anact.

Bruchon-Schweitzer, M. (2002), *Psychologie de la santé. Modèles, concepts et méthodes,* Paris, Dunod.

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

Corten, Ph., (1998), « La qualité de vie est-elle un concept ? Essai de revue critique de la littérature anglo-saxonne », in *L'information psychiatrique,* vol. 9, p. 922-932.

Dupuis, G., Martel, J.-P., Christian, V., Lynne, B. et Noémie, H.-B. (2009), *La qualité de vie au travail. Bilan de connaissances. L'Inventaire systémique de qualité de vie au travail (ISQVT).* Montréal : CLIPP.

Nadler, D.A. et Lawler, E.E. (1983), « Quality of work life : Perspectives and directions », in *Organizational Dynamics,* 11 (3), p. 20-30.

Seashore, S.E. (1975), « Defining and Measuring the Quality of Working Life », in L.E. Davis et A. B. Cherns (dir.), *The Quality of Working Life,* New York : Free Press, p. 105-118.

Seligman, M. et Csikszentmihalyi, M. (2001), Positive Psychology : an Introduction, in *American Psychologist,* 55, p. 5-14.

U.S. Department of Health, Education and Welfare, (1969), *Toward a Social Report,* Government Print Office, Washington DC.

UNE INTERVENTION DANS UN ÉTABLISSEMENT PUBLIC :

le cas de l'Inra

Pascale Pracros
Psychologue du travail, chargée de mission
pour le Développement des Ressources Humaines,
Institut national de la recherche agronomique (Inra),
Centre Bordeaux-Aquitaine,
pascale.pracros@bordeaux.inra.fr

Max Masse
Directeur-adjoint du travail, Institut national du travail,
de l'emploi et de la formation professionnelle (Intefp),
Professionnel-chercheur, Laboratoire CIVIIC (Université de Rouen),
max.masse@travail.gouv.fr

Une démarche permettant d'améliorer la Qualité de Vie au Travail (QVT) en agissant collectivement sur les conditions de travail a été mise en place au Centre Inra de Bordeaux-Aquitaine depuis 2009. Elle est composée d'un diagnostic de la QVT, de la co-construction d'un plan d'actions et du suivi de sa mise en place. Le diagnostic est spécifique à la population étudiée et combine une approche qualitative (observation du travail et entretiens semi-dirigés), complétée par des éléments quantitatifs (questionnaires composites). Dans cet article, nous présenterons les résultats obtenus par notre approche de la QVT auprès des agents du Centre et des managers (directeurs d'unité, directeurs adjoints et responsables d'équipes). La sensibilisation des personnels du Centre à la démarche QVT a eu pour effet de développer leur envie d'améliorer leurs conditions de travail en retrouvant un pouvoir d'agir, tel que le définit Yves Clot (2008), qui engage l'ensemble des acteurs dans un fonctionnement plus collectif (agents, managers, CHSCT et organisations syndicales).

MOTS-CLÉS
recherche publique, collectif, pouvoir d'agir, management.

INTRODUCTION

L'Institut national de recherche en agronomie (Inra) est un établissement de recherche public présent sur 17 centres régionaux dont le centre Bordeaux-Aquitaine. Ce Centre, dont la population est stable depuis 2010, compte actuellement 523 titulaires et 387 contractuels. Ces agents sont répartis sur 11 sites dont 3 implantations principales (2 en Gironde et 1 dans les Pyrénées-Atlantiques). Les projets menés portent essentiellement sur la vigne et le vin, la forêt et le bois, l'élevage des palmipèdes et la qualité du foie gras, l'élevage des poissons et l'étude des milieux aquatiques, la qualité et la sécurité des aliments, la nutrition humaine et les neurosciences.

L'Inra s'est inscrit dans la démarche de prévention des risques psychosociaux (RPS) en 2010, démarche co-construite avec la CFDT et la CFTC. La CGT et SUD ont refusé de participer à ce travail. Pour ces organisations syndicales (OS), cette démarche visant la prévention des RPS ne suffira pas à résoudre la question de la souffrance au travail, elle-même liée à l'organisation et aux conditions du travail[1].

Simultanément à ces actions d'évaluation des RPS, mises en place au niveau national, une demande plus spécifique est parvenue en 2009 auprès du président du Centre de Bordeaux-Aquitaine. Provenant des agents et des managers, relayée par le CHSCT et le médecin de prévention, les principaux points de cette attente sont les suivants : les agents souhaitent être écoutés lors des prises de décisions touchant à leur travail, retrouver du sens à celui-ci, connaître clairement leurs rôles et ceux de leurs collègues, revoir la distribution de la charge de travail, la performance, limiter les tâches répétitives, favoriser l'entraide entre collègues et le soutien des supérieurs hiérarchiques, être connus pour leurs compétences et reconnus par des avancements, pouvoir faire un travail de qualité et terminer leur journée avec le sentiment du travail « accompli », venir au travail plus sereinement et en repartir satisfait.

C'est à la suite de cette demande que la présidence de Centre, en accord avec la DRH, s'est engagée dans une démarche co-construite avec les membres du CHSCT. L'objectif est de dépasser le cadre des seuls RPS, comme préconisé par Clot (2010), et d'engager une démarche de QVT (Pracros, 2011).

Pour mener à bien ce projet, une collaboration a été proposée entre le Centre Inra de Bordeaux-Aquitaine (P. Pracros, psychologue du travail, clinicienne de l'activité) et le laboratoire de Psychologie, Santé et Qualité de vie de l'Université de Bordeaux (professeurs M. Burakova, A. Batistelli) à travers la supervision de deux stagiaires en master 2 Professionnel (S. Testa, 2012 et L. Pierre, 2014).

Les bases théoriques de notre approche de la qualité de vie au travail (QVT), la méthode employée, les résultats obtenus et la position du CHSCT et de la DRH (siège Inra, Paris) sont présentés successivement dans cet article.

1. LE CONCEPT DE QVT ET L'APPROPRIATION PAR LE CHSCT DE LA DÉMARCHE

Il s'agissait dans un premier temps de trouver une définition partagée de la QVT. Notre première action a été de proposer aux membres du CHSCT des définitions répertoriées dans la littérature de la QVT. Des discussions autour de ces définitions ont permis de faire prendre conscience que l'approche par la QVT ne correspond pas à l'analyse de la souffrance au travail ni à l'inventaire des RPS. Du fait de sa position « englobante », l'analyse de la QVT permet de faire le diagnostic des conditions de travail et de trouver les leviers pour maintenir les conditions favorables et améliorer les conditions défavorables. Cette co-analyse avec les travailleurs est la base d'un plan d'actions co-construit.

D'après Kotzé (2005), c'est en 1972 que le terme de QVT apparaît pour la première fois. Le concept a connu de nombreuses évolutions et bénéficie d'une littérature abondante. C'est ainsi que Walton (1975) propose les facteurs de QVT suivants : l'adéquation et l'équité des compensations salariales, les conditions de travail saines et sécuritaires, les possibilités d'utiliser ses compétences et d'en développer de nouvelles, les possibilités d'avancement et la sécurité d'emploi, les interactions sociales au sein de l'organisation, la participation aux décisions, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée et le climat organisationnel. Pour Hackman et Oldham (1980), la QVT est obtenue si les conditions suivantes sont respectées au travail : la variété de la tâche, l'autonomie, la signification de la tâche et le feedback.

De nombreux travaux font référence ensuite aux différents aspects de la QVT et c'est en 2006 que Martel et Dupuis proposent un modèle selon lequel la rémunération, les possibilités d'avancement professionnel, les horaires de travail, le climat social et les caractéristiques de l'environnement du travail influenceraient la QVT.

En 2007, l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) définit la QVT comme étant « un processus social permettant d'agir sur le travail (organisation, conditions, contexte) à des fins de développement des personnes et des entreprises ». Six facteurs permettant son évaluation sont définis : les relations sociales et professionnelles, le contenu, l'environnement physique et l'organisation du travail, la réalisation et le développement professionnel et la conciliation entre vie professionnelle et vie privée. L'accord interprofessionnel (ANI) signé le 19 juin 2013 précise que la QVT « désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment ».

En 2014, Priyadarshani et Bhagat définissent la QVT comme étant « une expression générique qui recouvre les sentiments d'une personne concernant l'ensemble des différentes dimensions de son travail », ces dimensions étant pour ces auteurs : récompenses et avantages économiques, sécurité, conditions de travail, relations interpersonnelles. Cette définition de 2014 va donc au-delà de la description factuelle des conditions de travail en introduisant la notion de ressentis de chacun. Ces différentes approches retenues, parmi de nombreuses références bibliographiques, permettent de conclure que la QVT est un concept multidimensionnel, associé à des éléments objectifs appartenant à l'organisation du travail, mais qu'elle est aussi composée de facteurs subjectifs et personnels. Dans ce sens, il est possible d'affirmer qu'il n'existe pas de définition universelle de cette notion.

À la suite de cette première phase d'échanges, les membres du CHSCT ont pu s'approprier la notion de QVT. Les définitions de l'ANI et de Priyadarshani et Bhagat (*ibid*) ont été particulièrement appréciées. Les membres du CHSCT du Centre Inra de Bordeaux ont alors adopté la définition suivante : « La QVT est déterminée par la perception qu'ont les agents de leur travail et de la possibilité qu'ils ont de s'exprimer sur leurs constats et leurs ressentis, d'échanger avec leurs collègues et la hiérarchie et d'agir sur leurs conditions de travail dans une démarche co-construite au sein de collectifs ».

2.1 Méthode d'intervention : du recueil d'informations aux propositions d'actions

La perception de travailler dans de « bonnes conditions » est par nature une approche subjective. Pour approcher de manière plus objective la QVT, nous avons eu recours à une démarche d'intervention dite mixte telle que décrite par Datilo, Edwards et Fishman (2010). Composée d'une approche qualitative (observations du travail, entretiens semi-dirigés) suivie d'une approche quantitative (questionnaires), cette démarche se déroule en plusieurs étapes.w

2.2 Demande initiale, reformulation et validation

Le travail présenté ici fait référence à deux demandes initiales distinctes : « Établir le diagnostic de la QVT et donner des pistes d'amélioration », pour tous les agents et pour les managers du Centre de Bordeaux-Aquitaine.

La première étape est l'analyse de la demande, du contexte et des enjeux portés par les différents acteurs. Cette phase peut aboutir à une reformulation de la demande. Cette reformulation est proposée et discutée avec les « demandeurs ». Les reformulations proposées dans le travail présenté ici ont eu pour objectif de préciser le périmètre des populations impliquées dans l'étude. Pour les agents du centre, nous avons précisé qu'il s'agissait des agents Inra, titulaires et non titulaires, et pour les managers, nous avons précisé qu'il s'agissait des directeurs d'unité et des responsables d'équipe.

Une fois validée, la demande reformulée est proposée au CHSCT pour discussion et validation. Ce partage avec les différents acteurs crée un climat de confiance qui favorisera leur engagement et leur coopération dans le projet.

2.3 Méthode de recueil des informations sur la QVT

Le premier temps est la phase exploratoire ou approche qualitative.

Elle correspond à l'observation du travail. Le comportement des personnes au cours de leur activité est noté avec une attention particulière aux relations interpersonnelles, aux gestes de métier, aux imprévus qui interrompent l'activité. Comme le souligne Clot (2010), ce qui nuit souvent à la QVT, ce sont les empêchements de bien faire le travail, de faire un travail de qualité.

La phase exploratoire permet d'élaborer une dizaine de questions adaptées aux activités observées.
Des entretiens individuels semi-dirigés sont alors réalisés avec l'ensemble des acteurs (dans le cas de notre travail, auprès des managers) ou un échantillon de volontaires (dans le cas de notre approche de la QVT, vers tous les agents du centre). D'une durée d'une heure, ils sont enregistrés avec l'accord des personnes interviewées, ce qui permet une analyse objective de leur contenu.

L'analyse de contenu fait ressortir les principaux thèmes abordés par les personnes interviewées.
Les réponses individuelles sont par nature subjectives. Plusieurs réponses individuelles allant dans le même sens permettent d'objectiver certaines informations. Une trentaine de thèmes saillants sont alors retenus pour construire un questionnaire adapté à chacune des populations de notre analyse.

L'élaboration de deux questionnaires composites a permis de réaliser un diagnostic « sur mesure » de la QVT de l'ensemble des agents et des managers.
Pour créer ces questionnaires, nous avons utilisé des échelles de mesure existantes dans la littérature ayant déjà fait l'objet de validations. Pour plus de clarté, la formulation de certains items a été adaptée et nous avons traduit en français les échelles publiées uniquement en langue anglaise. Dans le but d'éviter certains biais, nous avons, dans la construction du questionnaire, éloigné les items portant sur les mêmes facettes. Afin d'homogénéiser le questionnaire, une échelle de Lickert à 5 points a été retenue (Pas du tout d'accord, Plutôt pas d'accord, Neutre, Plutôt d'accord, Tout à fait d'accord).

Les analyses statistiques (descriptives, inférentielles, en pistes causales).
Elles ont permis de dégager les grandes tendances des attentes des agents et des managers pour une meilleure QVT. Des pistes d'amélioration ont alors pu être dégagées pour être ensuite discutées au sein des collectifs.

> Si pour Ripon (1983), l'évaluation de la QVT ne peut se faire sans avoir recours à une approche qualitative, plus récemment Spector (2011) précise qu'une observation des activités est nécessaire pour approcher les multiples tâches réalisées pendant le travail et les caractéristiques exigées des personnes qui les accomplissent. Cette approche qualitative permet de construire un questionnaire adapté et, en instaurant un climat de confiance avec les agents, elle favorise leur participation à la démarche.

3. UNE RÉCIPROCITÉ ENTRE LES PERCEPTIONS DE LA QVT DES AGENTS ET DES MANAGERS

Le taux d'acceptation des entretiens semi-dirigés a été de 100%, le taux de retour des questionnaires complets de 57% de la part des agents et 62% de la part des managers.

L'impact très significatif de certaines caractéristiques organisationnelles sur la QVT a été mis en évidence pour tous les agents comme pour les managers : l'autonomie, l'intérêt pour l'objectif du travail et pour son contenu, l'image de l'institut auprès du public sont perçus comme positifs. En revanche, le manque de justice organisationnelle (manque d'équité dans les avancements de carrière, par exemple), de reconnaissance du travail et des compétences, la non-clarté des rôles, la non-prise en charge des conflits par les responsables sont perçus de façon négative par une majorité des agents et des managers.

3.1. Le contenu du travail et les possibilités de développement des compétences sont favorables à la QVT

Le contenu du travail contribue pour beaucoup à influencer le ressenti de QVT. Le fait de pouvoir évoluer dans son métier et se former sont des facteurs de satisfaction au travail. La possibilité d'obtenir un niveau de diplôme supérieur par des formations dites « diplômantes » peut être un levier pour la QVT à condition que ces évolutions individuelles soient reconnues par l'institut et permettent aux agents des changements de métiers ou des avancements de carrière. Les personnes qui perçoivent qu'elles peuvent développer de nouvelles aptitudes sont en général plus engagées envers l'organisation, plus impliquées dans leur travail et manifestent moins le désir de mobilité.

3.2. Certaines contraintes du travail sont défavorables à la QVT des agents et des managers

Les données recueillies éclairent les contraintes des métiers analysés dans cette étude. Ainsi la perception de manque de temps pour fournir un travail « bien fait » est relevée dans une grande majorité des réponses. Le fait d'être souvent obligé de se dépêcher pour faire son travail, de terminer la journée tard et « de partir sans avoir pris le temps de nettoyer le laboratoire ou de ranger ses documents », ou le fait de ne pas pouvoir interrompre momentanément son activité pour assister à une réunion, à l'exposé d'un collègue, à la thèse d'un étudiant qui vient de passer 3 ans dans le service, à une conférence d'un chercheur invité par le laboratoire, par exemple, sont vécus comme des contraintes de rythme ou d'intensité de travail.

Les contraintes relevées sont le plus souvent liées aux demandes extérieures obligeant à une réponse immédiate : réponse aux appels à projets pour financer les recherches, réponses à des partenaires ou des « clients » qui attendent des résultats, par exemple. Nous notons également des contraintes liées aux suivis informatisés de plus en plus lourds (des logiciels complexes en évolutions constantes obligent les personnels administratifs à des adaptations continuelles), aux normalisations et labélisations (entraînant, par exemple, des audits tous les six mois, ce qui est vécu comme une contrainte supplémentaire).

Ces contraintes, dont le développement est relativement nouveau à l'Inra, sont définies par les agents et les managers comme des démarches lourdes et stressantes.

3.3. Certaines caractéristiques individuelles comme l'appropriation psychologique ou les comportements proactifs ont une répercussion sur la QVT

L'appropriation psychologique est définie comme « un état dans lequel un individu ressent qu'un objet (matériel ou immatériel) ou qu'une partie de cet objet, lui appartient » (Van Dyne et Pierce, 2004).

Les agents de l'Inra montrent une forte appropriation psychologique pour le matériel technique et biologique avec lesquels ils mènent des recherches. Ils disent, par exemple : « C'est mon laboratoire, mon microscope, ma serre, ma vigne, mes tomates, mes insectes » ; mais aussi pour leur collectif : « C'est mon équipe, mon institut ». L'appropriation psychologique peut être défavorable à la QVT quand des agents de diverses institutions (Inra, Cnrs, Universités) se partagent les laboratoires et les matériels, mais elle est en général favorable à la QVT car elle facilite l'adoption de comportements proactifs.

Pour Grant et Ashford (2008), les comportements proactifs correspondent aux actions que les agents mettent en place afin de faire évoluer le contenu de leur travail. Les comportements proactifs se manifestent par des prises d'initiatives, par la volonté d'exprimer ses opinions, de chercher activement des informations, de résoudre des problèmes sans attendre que des solutions « clefs en main » arrivent de la hiérarchie. Comme l'ont montré les réponses aux questionnaires, la possibilité offerte aux agents et aux managers de développer leurs prises d'initiatives et leur autonomie a des effets positifs sur la QVT. C'est au niveau de la possibilité d'exprimer son opinion et surtout que cette opinion soit entendue et discutée que le bât blesse.

Enfin, les caractéristiques individuelles agissent sur les relations interpersonnelles au travail. Nos résultats indiquent que le soutien social organisationnel est considéré tant par les agents que par les managers comme un élément essentiel à la QVT, mais qu'il n'est pas toujours au rendez-vous. Rhoades et Eisenberger (2002) suggèrent que pour augmenter la perception du soutien social organisationnel, il faut que les conditions de travail soient évaluées par les agents comme satisfaisantes, que les traitements soient équitables (salaire, promotion), que l'organisation accorde de l'importance au maintien en bon état des locaux et des matériels techniques, autant de points soulignés par les agents et les managers dans leurs réponses aux questionnaires.

4. CE DIAGNOSTIC A PERMIS LA MISE EN PLACE D'ACTIONS FAVORABLES À LA QVT

La démarche que nous avons adoptée dans le cadre de ce diagnostic du ressenti de QVT s'est avérée un levier qui a permis aux individus de revisiter collectivement leur travail et de proposer des actions favorables à une meilleure QVT. Les principaux objectifs de ces actions sont les suivants :

- Une meilleure valorisation des compétences et leur développement

Agents et managers ont l'impression d'avoir des compétences qui ne sont pas utilisées par l'institut. Il paraît alors important qu'ils soient régulièrement sollicités par leur hiérarchie respective lorsque des décisions concernant leur travail vont être prises. Il a été préconisé de rédiger, de façon systématique durant l'entretien individuel annuel, une fiche d'évaluation des compétences et un plan d'actions permettant leur développement en tenant compte à la fois des souhaits de l'agent et des objectifs de l'institut.

Avoir un retour, de la part de sa hiérarchie et de ses pairs, sur la qualité du travail réalisé et sur les résultats obtenus est une ressource pour une meilleure QVT (Siegrist, 2002.

Les agents et les managers ont largement exprimé un besoin de reconnaissance et cela quel que soit leur métier ou leur corps d'appartenance. Les managers expriment reconnaître au mieux le travail des agents, par exemple, en les recevant pour des échanges sur le travail, en les faisant intervenir lors de réunions, en les citant dans des publications. Une piste d'action pertinente est la mise en place d'une meilleure communication autour de cette attente de reconnaissance et de la perception qu'ont les managers d'en donner suffisamment.

Prendre en compte les liens entre les pratiques de management et la QVT

Comme le précise Codo et Soparnot (2012), du fait de leur position hiérarchique, les managers sollicitent rarement de l'aide lorsqu'ils rencontrent des situations difficiles. Il faudrait donc régulièrement aller à leur rencontre, proposer des rendez-vous, susciter des discussions. En complément, savoir-faire, difficultés, voire erreurs et leurs conséquences sont à partager entre managers afin de construire ensemble de nouvelles pratiques.

Une prise en compte des problèmes liés à la clarté de rôle

Pour cela les fiches de postes et les lettres de mission sont à rédiger et remettre à jour régulièrement. Un affichage permettrait de clarifier auprès des agents le rôle et les responsabilités de chacun (agents et managers).

5. ACCUEIL DES RÉSULTATS ET DES PRÉCONISATIONS D'AMÉLIORATION

Les agents et les managers ont accueilli positivement ce diagnostic. Le taux élevé des réponses favorables à nos demandes de rendez-vous pour la phase exploratoire et des réponses aux questionnaires montre une attente sur ce thème de la QVT.

Les pistes d'amélioration ont été co-construites avec les agents et les managers lors de la restitution du travail de diagnostic. Cela a permis une implication forte de tous dans des démarches dont ils étaient à l'initiative.

Résultats et pistes d'amélioration ont été présentés en CHSCT lors de plusieurs réunions, en présence des médecins du travail et de la conseillère en orientation. Un bon accueil a été réservé tout au long de ce travail. Des questions étaient soulevées par certains membres du CHSCT et mes réponses ainsi que celles des étudiants et de leurs professeurs ont donné satisfaction.

Un représentant de la DRH (siège Inra National) a assisté à l'une des présentations en CHSCT. Il a fait part de sa grande satisfaction devant le travail réalisé en lien avec l'Université de Bordeaux. En perspective, il est envisagé de poursuivre ce travail dans le cadre d'une thèse sur la QVT auprès des managers de l'institut. Un co-encadrement serait alors mis en place entre la « DRH Paris » et le Centre de Bordeaux.

CONCLUSION

Notre démarche a permis d'identifier et de prendre en compte, pour le Centre Inra de Bordeaux-Aquitaine, une dizaine de caractéristiques du travail qui conduisent à une meilleure QVT. Ces caractéristiques sont soit déjà acquises, soit à améliorer ou à mettre en place. À la suite de ce travail de « diagnostic sur mesure », des pistes d'amélioration ont été formulées par les agents et les managers.

La méthode « mixte » employée pour réaliser ce diagnostic de la QVT a permis d'identifier les aspects du travail qui sont à maintenir et ceux à améliorer. Mais ce diagnostic, s'il est un passage obligé, ne suffit pas et il est important que les actions concrètes, proposées et discutées par les agents et leurs managers, soient mises en place pour permettre un développement de la QVT. Dès que le principe de cette participation active est acquis et que les premiers résultats apparaissent, à l'unanimité, l'ensemble des parties prenantes exprime sa satisfaction. C'est ainsi que le CHSCT nous a suivis et soutenus tout au long de ces années, que le siège Inra de Paris (la DRH, en particulier) a pour projet d'étendre au niveau national notre démarche du diagnostic de la QVT des managers. Un audit de notre approche de la QVT a été réalisé, à la demande du siège Inra. Un extrait du rapport de l'audit stipule que « l'initiative est unanimement reconnue comme une amélioration nécessaire par tous les audités : agents, directeurs d'unités, médecin de prévention, CHSCT et représentants du personnel. »

Pour conclure, depuis une dizaine d'années nous défendons à l'Inra cette approche de la QVT basée sur la méthode dite « mixte », c'est-à-dire à la fois qualitative et quantitative. Elle permet d'objectiver des ressentis individuels et d'impliquer les parties prenantes dans la démarche. Les différentes facettes des conditions de travail sont alors analysées et des pistes d'améliorations peuvent être envisagées pour une meilleure QVT et cela dans un engagement collectif qui implique agents, managers et partenaires sociaux. Lorsque les conditions d'un échange constructif sont ainsi réunies, comme le soulignent Tremblay et Simard (2005), la mise en débat de la qualité du travail permet réellement d'initier des transformations pour une meilleure QVT.

1 Sud a justifié sa décision de ne pas participer à la démarche dans la déclaration suivante : la pression et la souffrance à l'INRA : l'organisation du travail en cause ! » (SUD-Inra, 24 avril 2014). La CGT a déclaré : « La CGT-Inra n'a pas souhaité participer au groupe de travail RPS mis en place par la direction. Ce groupe de travail avait en effet pour but de faire la proposition d'une méthode d'évaluation des risques psychosociaux (RPS) dans l'Institut en se limitant au respect de la législation en la matière tout en évitant d'aborder des questions cruciales comme les conditions de travail et l'organisation des collectifs de l'Institut […] et le rôle du management » (CGT-Inra, novembre 2014).

Bibliographie

Anact (2007), « Améliorer la qualité de vie au travail. Des pistes pour agir », in *Travail et changements*, numéro spécial mai/juin.

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.

Codo, S., et Soparnot, R. (2012), « Le stress des managers intermédiaires territoriaux : le rôle de l'engagement au travail », in *Revue de gestion des ressources humaines*, *3* (85), p. 20-35.

Datilo, F.M., Edwards, D.J.A., et Fishman, D.B. (2010), « Case Studies within a Mixed Methods Paradigm : Toward a Resolution of the Alienation Between Researcher and Practitioner », in *Psychotherapy Research, Psychotherapy Theory, Research, Practice, Training, 47* (4), p. 427-441.

Grant, A.M., et Ashford, S.J. (2008). « The dynamics of Proactivity at Work », in *Research in Organizational Behavior, 28*, p. 3–34.

Hackman, J.R., et Oldham, G.R. (1980), « Work Redesign and Motivation », in *Professional Psychology, 11* (3), p. 445-453.

Kotzé, M. (2005), « The nature and Development of the Construct Quality of Work Life », in *Acta Academica*, *37* (2), p. 96-122.

Martel, J.P. et Dupuis, G. (2006), « Quality of Work Life : Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument », in *Social Indicators Research*, *77*, p. 333-368.

Pierre, L. (2014), *Qualité de vie au travail des managers du centre INRA de Bordeaux-Aquitaine*, Rapport de stage Master2 Pro, Psychologie du travail et de la vie sociale, Université de Bordeaux.

Pracros, P. (2011), *La démarche QVT se situe au niveau de prévention « primaire » des RPS*, Document interne présenté au directeur des ressources humaines en présence des représentants du personnel, de membres du CHSCT et de managers, INRA.
Priyadarshani, S. et Bhagat, M. (2014), « Quality of Work Life Balance : One Lives to Work or Works to Live », in *Journal of Exclusive Management Science*, *3*(1), p. 1-4.

Rhoades, L. et Eisenberger, R. (2002), « Perceived Organizational Support : A Review of the Literature », in *Journal of Applied Psychology*, *87* (4), 698-714.

Ripon, A. (1983), *La qualité de la vie au travail*, Paris, PUF.

Siegrist, J. (2002), « Effort-Reward Imbalance at Work and Health », in *Historical and Current Perspectives on Stress and Health*, *2*, p. 261-291.

Spector, P. (2011), *Psychologie du travail et des organisations*, Paris, France, De Boeck

Testa, S. (2012), *Diagnostic de la qualité de vie au travail sur l'ensemble des sites de l'Inra du Centre Bordeaux-Aquitaine : validation d'un modèle de QVT, perspectives et préconisations*, Rapport de stage Master 2 Pro, Psychologie du travail et de la vie sociale, Université de Bordeaux.

Tremblay, M. et Simard, G. (2005), « La mobilisation des ressources humaines : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité », in *Gestion*, *30* (2), p. 60-68.

Van Dyne, L. et Pierce, J. L. (2004), « Psychological Ownership and Feelings of Possession : Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behavior », in *Journal of Organizational Behavior*, *25*, p. 439–459.

Walton, R. E. (1975), « Criteria for Quality of Working Life », in L. E. Davis et A.B. Cherns, *The Quality of Working* (p. 91-104), New York, The Free Press, Life.

CONTOURNER LA PRESCRIPTION POUR FAIRE DU BON TRAVAIL :

l'exemple des professeurs des écoles

Frédéric Grimaud
Aix-Marseille Université,
EA 4671-ADEF équipe ERGAPE, Marseille,
frederic_grimaud@yahoo.fr

Cet article croise deux résultats de recherches en sciences de l'éducation qui portent sur le travail enseignant. Des entretiens cliniques menés avec deux enseignantes montrent comment ces dernières contournent la prescription pour agir plus efficacement et selon des considérations ergonomiques. La notion de Qualité de Vie au Travail est interrogée dans cet article par le prisme de ces détournements. La première enseignante utilise un dispositif prévu par l'institution pour aider un élève en situation de handicap avec le but de gérer un groupe classe. La seconde n'hésite pas à laisser ses élèves sans surveillance pour faire des photocopies. Notre cadre méthodologique nous permet de resituer ces « ruses » dans l'histoire collective du métier, d'affirmer que ces enseignantes agissent à l'encontre de ce que prescrit l'institution pour une meilleure QVT, donnant ainsi l'occasion de questionner l'organisation des collectifs de travail entre professionnels.

Dans la plupart des sociétés, des hommes et des femmes ont en charge l'éducation de la jeune génération. En France, les professeurs des écoles (PE) remplissent cette mission et c'est leur travail qui va nous intéresser. Considérer l'enseignement comme un travail signe notre spécificité parmi les recherches en sciences de l'éducation (Faïta et Saujat, 2010). Nous cherchons à articuler ce que les PE doivent faire – du côté de la prescription institutionnelle – et ce qu'ils font de manière effective – du côté du travail réel.

Entre ce que le PE doit faire et la manière dont il organise concrètement son travail, les écarts sont parfois importants. Quelquefois même, la réorganisation de son milieu de travail, par l'enseignant, va à l'encontre de ce qui lui est prescrit par l'Éducation nationale. Pour autant, c'est le souci du travail bien fait qui guide ces réorganisations. Nous montrons dans cet article que pour bien faire leur travail, les deux enseignantes, sujets de notre recherche, prennent certaines libertés avec la prescription.

La réflexion que nous engageons alors porte sur la manière dont une organisation du travail soucieuse d'une bonne QVT considère ces contournements, qui semblent parfois aller contre le travail prescrit.

MOTS-CLÉS
travail enseignant, prescription, détournement, professeurs des écoles.

Il ne s'agit pas ici de réduire la QVT au seul « bien être » au travail mais de mettre en évidence qu'une prescription conçue en dehors du milieu de travail peut porter en elle des empêchements à l'exécution de la tâche. Pour conclure, nous affirmerons alors que l'élaboration collective de critères du bon travail est une condition nécessaire à la Qualité de Vie au Travail et proposerons au lecteur de réfléchir à la manière dont l'organisation du travail peut intégrer cette proposition.

1. ANALYSER LE TRAVAIL DES ENSEIGNANTS

Le travail des professeurs des écoles constitue notre objet de recherche. Nous considérons les enseignants comme des travailleurs, avec une tâche à effectuer, des contraintes remontant du terrain et des préoccupations propres (Saujat, 2007). Et c'est plus précisément à l'articulation de ces observables que nous posons notre regard de chercheur en sciences de l'éducation qui emprunte à l'ergonomie de langue française et à la clinique de l'activité les concepts-clés d'une co-analyse de l'activité de travail des professeurs des écoles (Amigues 2003). Nous proposons ci-après la définition de certains concepts fondamentaux pour permettre au lecteur une meilleure compréhension de nos analyses.

1.1. L'enseignement comme travail

Travailler, c'est mettre sans cesse en débat des normes, les modifier à l'aune de sa propre subjectivité, de sa propre histoire, « resingulariser son propre milieu » (Schwartz, 1998). Notre travail de chercheur consiste alors à tenter de comprendre comment les PE réorganisent ce milieu de travail qu'est la classe, entendue comme le lieu où se déroule l'action et comme le groupe d'élèves sur lequel ils agissent. Rajoutons que ce qui va nous intéresser ne concerne pas uniquement ce que fait de manière effective l'enseignant mais aussi ce que Clot (2006) nomme le « *travail réel* » et qui dépasse largement ce cadre observable. En effet, ni conforme au travail prescrit, ni limité au travail effectivement accompli, le travail réel nous demande de considérer non seulement ce que doit faire et ce que fait l'enseignant, mais aussi tout ce qu'il aurait voulu faire, tout ce qu'il n'a pas pu faire, tout ce qu'il a fait sans savoir qu'il le faisait, tout ce qu'il fera une prochaine fois… Travailler est une activité humaine bien plus épaisse que le geste que l'on observe, elle s'inscrit dans une histoire personnelle et collective, et ne se limite jamais à ce qui est prescrit par celui qui organise le travail.-

1.2. L'efficacité au travail

Si le travailleur effectue des tâches pouvant s'opposer à la prescription, c'est qu'il est animé par une double préoccupation : faire un « bon travail » et « s'économiser », entre ce qu'on lui demande et ce que ça lui coûte. L'enseignant réalise ainsi en permanence des compromis et notre travail de chercheur consiste en grande partie à les rendre visibles. L'efficacité est tributaire tout autant de l'exécution de la tâche, selon les critères du « bon travail », qu'à des considérations ergonomiques. « Confort professionnel » et « efficacité » ne s'opposent pas.

Le souci de la performance du travail est à la source de l'élaboration de la notion de QVT qui doit permettre de « concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise ». À l'école, cette « performance » se situe du côté des progrès des élèves. C'est le même objectif pour l'Éducation nationale que pour le PE. S'il y a concordance d'objectifs pour l'institution et pour l'agent, pour ce dernier, l'efficacité est aussi tributaire d'une bonne qualité de vie au travail.

1.3. Intervention-recherche

Le travail réel de l'enseignant, s'il nous intéresse, n'en est pas moins difficile à approcher. Le cadre méthodologique que nous présentons ci-dessous est mis en place pour permettre au PE de parler sur sa propre activité de travail. Pour ce faire, nous nous engageons avec lui dans une co-analyse des traces de son activité et assumons pleinement participer à une recherche-intervention (Grimaud, 2012). Lorsque nous intervenons dans la classe, nous participons à des transformations du milieu de travail de l'enseignant, révélant ainsi des éléments de compréhension de son activité (Saujat, 2009).

2. CADRE MÉTHODOLOGIQUE

2.1. Faire parler le travail

Partant du postulat que l'expérience n'est pas une donnée directement accessible à un sujet, nous mettons en place un cadre méthodologique lui permettant de l'avoir à disposition pour enclencher une activité dialogique centrée sur son propre travail (Faïta, 2011). Dans la pratique, il s'agit de dispositifs de recherche bien connus des ergonomes comme l'instruction au sosie ou l'autoconfrontation (Faïta & Vieira, 2003 ; Clot & al., 2000), dont nous usons non pas pour produire des données mais pour co-construire, avec les enseignants, des traces de leur activité et permettre un discours sur cette activité.

Ainsi, nous intervenons dans un milieu de travail en constituant d'abord un collectif associé à notre recherche avec lequel nous faisons des séries de films et d'entretiens, au sosie ou en autoconfrontation. Une première analyse de ces données conduit à la mise en relief de débats de normes que nous renvoyons à des collectifs élargis eux aussi associés à notre recherche. Cela nous permet d'articuler l'activité de sujets singuliers, de cas que nous considérons comme prototypiques, avec le métier, avec des collectifs dépositaires d'un genre professionnel en constant développement et qui agissent comme une force de rappel à notre recherche (Schwartz, 2000).

2.2. Deux commandes de recherches différentes

La première recherche est réalisée dans le cadre d'une thèse de doctorat, dans une classe de CE1 située dans une école difficile et dans laquelle est scolarisée Anissa, une élève en situation de handicap. L'enseignante, Élodie, est débutante ; sa classe est particulièrement agitée et Anissa a elle aussi un comportement difficile à gérer. L'enseignante peine à maintenir un cadre propice aux apprentissages avec cette « élève agitée dans une classe agitée » (Grimaud & Saujat, 2012). Nous réalisons avec elle des entretiens en auto-confrontation.

L'autre recherche que nous présentons est une commande du syndicat SNUipp-FSU[1] qui a souhaité mettre en place une recherche clinique sur « le travail hors de la classe des enseignants du primaire ». L'objet de notre recherche est le travail effectué par un enseignant en dehors de ses heures de classes et autres réunions cadrées par l'administration. Les extraits que nous présentons dans cet article sont issus d'entretiens au sosie réalisés avec une enseignante de CM2, Sandrine, dans une petite école de village. Ils portent sur le moment précédant l'arrivée des élèves dans l'école le matin.

3. DES ENSEIGNANTES QUI CONTOURNENT LES RÈGLES ?

3.1. Deux terrains : deux écoles, deux classes et deux enseignantes

Cas n° 1 : Élodie et son auxiliaire de vie scolaire (AVS)

Élodie fait face à une double tâche. Elle doit faire classe à des CE1 en zone sensible et intégrer une élève en situation de handicap, Anissa. Pour l'assister dans cette tâche, une AVS[2] a été notifiée. Cette adulte est nommée par la MDPH[3] pour venir épauler Anissa. Son rôle est de l'aider à réaliser les tâches scolaires demandées par l'enseignante. La prescription sur le sujet est très claire : l'AVS est notifiée pour un élève en particulier. Elle n'est pas une adulte en plus dans la classe pour aider Élodie mais bien une adulte dont la mission est de rendre plus accessible l'école à Anissa. Pourtant nous allons voir comment l'enseignante fait du dispositif AVS un instrument de sa QVT.

Cas n° 2 : Sandrine et la photocopieuse de l'école

Dans l'école de Sandrine, l'équipe enseignante est stable, les élèves peu agités et les incidents très rares. Dans sa classe de CM2, elle nous donne à voir la quantité de travail qu'elle fournit en dehors de son temps de travail contraint. L'instruction au sosie se déroule sur le temps du lundi matin avant l'arrivée des élèves. Sandrine a préparé sa classe la veille chez elle, et ce lundi matin, elle a choisi, pour respecter sa vie familiale, de ne pas arriver trop en avance à l'école. Cela va l'amener, pour pouvoir faire un travail efficace et efficient malgré tout, à prendre des libertés avec les règles du travail.

3.2. Deux situations différentes, deux problèmes à surmonter : mais que ce soit pour gérer le groupe classe ou pour utiliser le photocopieur, il faudra ruser pour exécuter la tâche

Gérer un groupe classe difficile

La préoccupation centrale d'Élodie est la gestion du groupe classe. Les empêchements multiples à la satisfaire créent chez elle un fort sentiment d'insatisfaction évoluant vers une véritable souffrance au travail. De nombreux indicateurs langagiers témoignent des atteintes à sa santé, entendues comme des atteintes au pouvoir d'agir (Clot, 2008). Lorsqu'elle visionne des films de séances de classes et qu'elle se voit travailler, Élodie exprime très souvent dans ses déclarations son état de lassitude : « j'en peux plus » ; « franchement moi je suis à bout ! » ; « ça me fait craquer ! »… Les traces de ces atteintes à sa santé se manifestent aussi par les nombreux rires qui accompagnent les situations « critiques » observées sur la vidéo ou par une certaine forme de dérision qui soutient le discours de l'enseignante lorsqu'elle évoque une situation difficile, régulièrement ponctué de l'interjection « pfff ». La préoccupation d'Élodie d'avoir le calme dans sa classe est très envahissante, elle absorbe toute son énergie et la met en difficulté. Cela n'est pas sans incidences sur son efficacité au travail.

Utiliser le photocopieur un lundi matin

Au cours d'un entretien, Sandrine explique à son « sosie » que le lundi matin elle ne peut arriver à l'école avant 8h20. Elle raconte que souvent, lorsqu'elle entre dans la salle des maîtres avec un paquet de photocopies qu'elle doit faire pour la journée, d'autres enseignants occupent déjà l'unique photocopieur et qu'elle ne peut l'utiliser. Le sosie va alors questionner Sandrine sur la manière dont il doit s`y prendre lorsqu'il n'arrive pas à faire son lot de photocopies avant la sonnerie de début de classe.

Sandrine et Élodie, chacune pour des raisons différentes, font face à une difficulté à exécuter leur tâche. La partie suivante montre comment, pour « faire malgré tout ce qu'elles ont à faire », elles vont toutes les deux composer avec la prescription.

3.3. Deux ruses efficaces et efficientes

Le réel de la situation de travail impose des contraintes qui font que ce que l'on a prévu de faire n'est pas forcément ce que l'on fait réellement. Les « ruses » (Lantheaume, 2007) que vont déployer Élodie et Sandrine vont leur permettre de mener à bien leur tâche, avec une certaine efficacité, tout en ménageant le coût en retour de leur action.

Élodie et l'usage détourné de l'AVS

Lors d'un entretien en autoconfrontation simple, Élodie arrête le visionnage du film à ce moment :

IMAGE A

IMAGE B

IMAGE C

IMAGE D

Nous voyons qu'Anissa effectue sa tâche sous le regard de l'AVS (image A). Cette dernière se penche vers elle (image B) mais Anissa manifeste sa désapprobation de la voir s'approcher (image C). Pour finir, Anissa cache son cahier du regard de l'AVS. Élodie interrompt son discours lorsqu'elle voit Anissa faire volte face et dit :

- **Élodie** : Hop, là Anissa elle commence à se mettre en conflit avec euh... avec l'AVS. Elle veut pas forcément être aidée...
- **Chercheur** : Tu penses qu'elle ne veut pas être aidée?
- **Élodie** : Oui, oui, oui. Mais alors du coup maintenant Bryan est à cette place parce qu'on avait vu avec l'AVS comment on pouvait faire pour gérer un petit peu Bryan, et on avait dit peut-être de le mettre tout seul à côté d'elle, elle pouvait aussi avoir un œil sur lui....
- **Chercheur** : D'accord, l'AVS peut t'aider à ...
- **Élodie** : Oui et maintenant elle s'occupe un peu de Bryan qui d'ailleurs travaille.

Nous apprenons qu'Élodie utilise son AVS pour gérer un élève au comportement agité : Bryan. Elle « tord » le dispositif prescrit par l'institution pour « intégrer une élève » avec un autre objectif : « aider les élèves en difficulté », voire « soutenir l'activité du maître ». Il s'agit là d'une catachrèse (Rabardel, 1995) qui permet à Élodie de recycler une préoccupation particulièrement envahissante en occupation plus efficace (Grimaud, 2013). Bien que le dispositif AVS soit détourné de sa fonction prévue par

l'institution, la manière dont l'utilise Élodie le rend en réalité plus performant. En lui permettant de se dégager d'une préoccupation tournée vers elle, l'enseignante s'élabore une meilleure qualité de vie au travail qui s'articule avec la performance de celui-ci. Elle se libère de ses problèmes de gestion de classe et redevient plus disponible pour enseigner.

Sandrine laisse des élèves sans surveillance

Sandrine propose à son sosie un autre type de ruse. Lorsque la photocopieuse n'est pas disponible, elle peut user d'un stratagème :

- **Sandrine** : …Ensuite tu fais la queue à la photocopieuse (rires)
- **Chercheur** : Ah parce que y'en a d'autres aussi le lundi matin qui…
- **Sandrine** : Y'en a d'autres aussi qui photocopient donc y'en a qui viennent tôt pour être les premiers. Si tu tardes un peut trop tu auras pas le temps de tout faire.
- **Chercheur** : Ah d'accord. Et c'est embêtant si j'ai pas le temps de faire toutes les photocopies ?
- **Sandrine** : Ben si y'a un truc lundi matin à 8h et demi, oui ! Ca m'arrive parfois de ne pas avoir le temps. Donc dans ce cas-là… à 8h30 quand les enfants se rangent c'est vite lancer la photocopie et une fois dans la classe, que l'appel est fait, tu te sauves 30 secondes pour récupérer les fiches.
- **Chercheur** : Ah oui ? Je peux lancer les photocopies… je lance les photocopies et une fois …
- **Sandrine** : Non ! Les photocopies tu les lances exactement au moment où les enfants se rangent ! De toutes façons ils sont en rang donc je mets toujours un responsable qui surveille le rang. Il est nommé. Il sait que c'est son boulot. Et il sait aussi que si dans les 30 secondes/une minute je suis pas là, il quitte le rang, il vient récupérer les clefs à la photocopieuse, je lui donne les clefs et il fait rentrer les élèves.

Sandrine enfreint les règles de sécurité qui imposent que l'enseignant soit toujours présent avec ses élèves pour surmonter une difficulté émanant du réel de la situation. Cet « arrangement » lui permet de ne pas avoir à venir à l'école trop tôt le matin et ainsi d'assumer mieux son organisation familiale et personnelle. Et dans un métier où le travail et le hors-travail sont étroitement imbriqués, cela « soulage » l'enseignante de préoccupations de type familial et la rend plus disponible pour sa tâche en direction des élèves. Dans cet exemple encore, la qualité de vie au travail s'articule avec l'efficacité du PE, déterminant positivement la performance de l'institution scolaire.

3.4. Synthèse : QVT : comment Sandrine et Élodie deviennent plus efficaces tout en s'économisant ?

L'institution est relativement ferme sur les bricolages opérés par Élodie et Sandrine, et elle jugerait sans doute sévèrement l'utilisation d'une AVS pour s'occuper d'un élève dissipé, ou le fait qu'une enseignante laisse des élèves sans surveillance. Pour autant, ces deux enseignantes font ces choix-là, motivés par des préoccupations d'ordre ergonomique. Une fois dégagées de préoccupations tournées vers elles, Élodie et Sandrine peuvent plus sereinement s'atteler à leur mission d'enseignement. Elles améliorent leur confort au travail tout en rendant l'organisation du travail plus performante. La notion de QVT, parce qu'elle nous permet d'opérer une dialectique entre le bien-être de l'enseignant et l'efficacité de son travail, nous aide à comprendre que les détournements de la prescription ne se font pas contre l'institution mais au contraire participent à son amélioration.

Au-delà des cas singuliers de Sandrine et Élodie, nous nous sommes demandé ce que les autres PE pensaient des libertés prises par ces enseignantes avec la prescription ?

3.5. Des gestes de métier partagés?

Le cadre méthodologique que nous avons décrit ci-dessus nous permet de pouvoir mettre en regard l'activité singulière d'un PE et le genre professionnel (Clot & Faïta 2000). Les « bricolages » effectués par Élodie et Sandrine quittent alors leur caractère subjectif pour devenir des gestes collectifs inscrits dans l'histoire du métier de professeur des écoles.

Élodie : entretien en autoconfrontation croisée

Lors d'un des entretiens en autoconfrontation croisée, la manière originale dont Élodie utilise l'AVS est soumise à l'analyse de Nicole, une autre enseignante plus expérimentée. Le dialogue qui se produit alors nous montre que cette utilisation détournée de l'AVS n'est pas une spécificité de l'organisation de la classe d'Élodie : -

- **Élodie** : Donc voilà. On a mis Bryan seul. On l'a mis là car comme des fois Anissa elle veut plus d'aide de l'AVS donc ça permettait qu'elle jette un peu un coup d'œil à ce que fait Bryan.
- **Nicole** : Et puis quand tu es adulte, tu t'occupes de l'enfant qu'il y à côté de toi mais tu vas pas dire heu... non ! celui-là... Enfin, naturellement tu vas aller vers...
- **Nicole** : ...Y'a un petit qui a une dyspraxie... c'est un véritable problème pour lui. Et elle, elle va de temps en temps l'aider. Je le vois et je laisse, enfin, ça m'aide. Cela m'aide qu'elle puisse prendre le cahier, qu'elle souligne quand il y arrive pas... c'est vrai y'a des moments où ça m'aide*!*

Le dialogue continue relativement longtemps sur le même thème. Au début, les deux enseignantes se placent face au chercheur qui cherche à savoir comment elles utilisent l'AVS. Élodie et Nicole sont les expertes du terrain et lorsqu'elles discutent, elles utilisent le pronom « tu » qui signifie clairement que les gestes qu'elles font sont partie intégrante du métier, de n'importe quel enseignant : « quand tu… alors tu ». C'est clairement d'un geste de métier dont les enseignantes parlent, et non pas d'une « ruse » marginale utilisée seulement par Élodie. Même si les usages qu'elles font de ce dispositif varient et se discutent, l'utilisation en catachrèse de l'AVS est en quelque sorte validée par le métier qui s'intercale dans le dialogue entre deux PE.

Sandrine : Retour aux collectifs

Dans le chantier travail du syndicat SNUIpp-FSU, une douzaine d'enseignants du même département participent à une recherche clinique sur le travail. Plusieurs fois dans l'année, ils sont invités, ainsi que des responsables syndicaux, à « discuter » des gestes de métier ayant émergé lors d'entretiens avec l'un d'entre eux. Lors d'un de ces retours au collectif, le « bricolage » de Sandrine a été mis en débat et des enseignantes se sont exprimées :

- **Corine** : Moi je me reconnais, je suis quelqu'un qui arrive juste à l'heure le matin et c'est pas satisfaisant. J'ai un fils à amener à la maternelle le matin et j'arrive juste, et ça a des incidences sur l'entrée en classe. Moi aussi je suis toujours dans l'urgence. Moi je suis comme elle, tout est minuté, à la seconde près !
- **Michèle** : Mais en même temps, la collègue sait que ça peut coincer, et elle a organisé le fait que ça peut coincer. Elle a anticipé et préparé une organisation pour parer à un éventuel dysfonctionnement.
- **Monique** : Ben disons qu'elle anticipe dans ce qui lui est permis de faire là… Elle a trouvé un compromis entre « je peux pas bosser le vendredi soir car j'ai la tête comme ça », donc je bosse le dimanche et donc j'arrive le lundi avec mes photocopies. 80% des fois ça marche, puis des fois ben…

- **Cécile** : Là on parle des fois où bien qu'on ait anticipé, y'a des aléas qui font que ben tu arrives et l'autre qui d'habitude fait 20 photocopies ben là il fait toutes ses photocopies du mois et tu en as pour un quart d'heure donc toi tu te retrouves à pas pouvoir faire les tiennes. Et alors c'est là qu'elle te propose de faire comme ça.

La discussion, relativement longue aussi, nous a permis de confronter la ruse d'une enseignante avec l'histoire du métier dont est dépositaire chaque enseignant participant au chantier de recherche. Il s'est avéré qu'à de petites exceptions près, les enseignants à qui l'on propose de commenter la manière de faire de Sandrine, confortent l'idée qu'il s'agit là d'un contournement « usuel » de la règle. Laisser quelques minutes ses élèves, selon certaines conditions, est une manière de faire acceptée par la profession, revendiquée même parfois comme efficiente. Cela permet à des enseignants qui ne peuvent pas tout anticiper « d'avoir la tête tranquille » (terme utilisé par une enseignante).

3. ANALYSE

Les ruses déployées par Élodie et Sandrine fonctionnent comme des instruments psychologiques tournés à la fois vers l'activité relative à soi-même et vers l'activité relative aux élèves. Ceci complète les travaux de Saujat concernant le travail des enseignants débutants « soumis à de complexes négociations d'efficacité issues de la confrontation entre la recherche d'une efficacité « objective » du travail réalisé auprès de ses élèves, d'une part, et la recherche d'une efficacité « subjective » dans la réalisation de ce travail à travers un usage de soi générateur de confort, de bien-être et de plaisir professionnel, d'autre part ». (Saujat 2011, p. 254). Nous le montrons ici avec deux enseignantes. Ajoutons que ces ruses sont évaluées par ces PE et par des collectifs associés à la recherche au regard de la fonctionnalité ergonomique qu'elles offrent : elles permettent de dépasser l'inconfort professionnel lié aux difficultés, qu'il s'agisse de difficultés passagères (comme l'impossibilité de faire des photocopies le matin) ou de difficultés constitutives du travail enseignant (gérer un groupe classe, à plus forte raison avec des élèves difficiles).

Le travail de co-analyse de leur propre activité réalisé avec Élodie et Sandrine éclaire la nécessité de contourner, voire de s'opposer à l'organisation prescrite du travail pour pouvoir réaliser efficacement une tâche, tout en minimisant le coût subjectif de celle-ci. Ces deux enseignantes ont agi sur leur propre activité, discuté du sens qu'elles donnaient à leur travail et participé de sa transformation. Interpréter et redéfinir la prescription est une activité individuelle et collective indispensable à l'exécution de la tâche. Les contraintes de la situation de travail et les manières d'y faire face ont été discutées entre les enseignantes, dans un cadre permettant de faire ressortir des préoccupations orientées vers une meilleure qualité de vie au travail.

CONCLUSION

L'accord National Interprofessionnel de juin 2013 intègre la notion de qualité de vie au travail et lui octroie une place déterminante dans l'augmentation de la performance. Nous montrons dans nos recherches que :

- Cette notion s'enrichit de considérations ergonomiques pouvant mener l'opérateur à *« tordre » la prescription* qui lui est faite pour sortir des impasses qui « *tordent* » son activité (Saujat, 2011). Nous avons vu comment Élodie et Sandrine composent avec la prescription pour être efficaces dans leurs tâches d'enseignement. Elles « bricolent » des aménagements de leur milieu avec un souci du travail bien fait articulé à un besoin de confort professionnel. Ces bricolages peuvent les conduire à

contourner la règle prescrite. Notre recherche interroge donc la place de la prescription dans une organisation du travail soucieuse d'une bonne QVT. Une prescription conçue en dehors de la situation de travail prend le risque d'ignorer le travail réel et de minorer l'importance du bien-être dans la vie personnelle et professionnelle du travailleur ; alors même que ces aspects de l'activité de travail sont à la source de l'efficacité du PE, et de la performance de l'institution scolaire.

- Notre recherche montre l'importance de la mise en place effective et au plus près de la situation de travail, dans chaque école, de collectifs de travail aptes à redéfinir la prescription. La QVT est alors tributaire d'une discussion entre professionnels centrée sur le travail, sur les choix de chacun, qui ne ferait pas l'impasse sur les éventuels contournements de la règle.

Comme nous l'avançons ici, la recherche d'un compromis entre efficacité et efficience peut mener le travailleur à contourner la règle prescrite. Comme d'autres l'ont écrit avant nous et comme le stipule l'ANI, la QVT est déterminée pour chaque travailleur par sa « capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de son travail ». *Alors, notre article peut se prolonger par une réflexion sur les manières d'organiser les débats de normes et de valeurs dans l'école (ou l'entreprise) en envisageant des espace-temps de dialogue entre PE (employés) sur l'objet de leur travail et en dehors de la présence de la hiérarchie. C'est une condition pour faire émerger des pratiques « non prévues » par l'institution, voire « non autorisées » mais pourtant gage d'efficacité et d'efficience. Les organisations syndicales ont peut-être là un rôle innovant à jouer et une place inédite à prendre dans l'organisation du travail ?*

1 SNUIpp-FSU, syndicat majoritaire chez les enseignants du premier degré qui organise des recherches dans le cadre d'un « chantier travail » : http://www.snuipp.fr/Le-chantier-travail-du-SNUipp.

2 AVS : les Auxiliaire de Vie Scolaire sont des agents recrutés pour venir soutenir le travail d'un élève en situation de handicap dans une école. Ici, il s'agit d'AVSi, c'est-à-dire individualisée, notifiée pour un élève en particulier.

3 MDPH : Maison Départementale des Personnes Handicapées.

Bibliographie

Amigues, R. (2003), « Pour une approche ergonomique de l'activité enseignante » in *Skholê, Hors Série* (1), p. 5-16.

Clot, Y. (2006), *La fonction psychologique du travail*, Paris : PUF.

Clot, Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris : PUF.

Clot, Y, & Faïta, D. (2000), « Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes », in *Travailler,* (4), p. 7-42.

Clot, Y, Faïta, D., Fernandez, G., et Scheller, L. (2000), « Entretiens en autoconfrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité », in *Pistes, 2*(1), p. 17-25.

Faïta, D. (2011), « Théorie de l'activité langagière » in B. Maggi (dir.), *Interpréter l'agir. Un défi théorique* (p. 41-67), Paris : PUF.

Faïta, D., & Saujat, F. (2010), « Développer l'activité des enseignants pour comprendre et transformer leur travail : un cadre théorique et méthodologique », in F. Saussez et F. Yvon (dir.), *Analyser l'activité enseignante : des outils méthodologiques et théorique pour l'intervention et la formation* (p. 41-71), Laval : Presses Universitaires de Laval.

Faïta, D, & Vieira, M. (2003), « Réflexions méthodologiques sur l'autoconfrontation croisée », in *Delta, 19* (1), p. 123-154.

Grimaud, F. (2012), « Coopération entre chercheur et enseignants scolarisant un élève en situation de handicap : une co-activité », in *La Nouvelle Revue de l'Adaptation et de la scolarisation,* (57), p. 167-179.

Grimaud, F. (2013), *Analyse de l'activité d'une enseignante scolarisant un élève en situation de handicap : le détournement de l'AVS. Perspectives pour la formation,* Actes de colloques du CREN, Nantes, 28 et 29 novembre 2013.

Grimaud, F. et Saujat, F. (2012), « Des gestes ordinaires dans des situations extraordinaires : approche ergonomique de l'intégration d'élèves en situation de handicap à l'école primaire », in *Travail et formation en éducation,* (8).

Lantheaume, F. (2007), « L'activité enseignante entre prescription et réel : ruses, petits bonheurs, souffrance », in *Éducation et sociétés, 19* (1), p. 67-81.

Rabardel, P. (1995), *Les hommes & les technologies : Approche cognitive des instruments contemporains.* Armand Colin.

Saujat, F. (2007), « Enseigner : un travail », in V. Dupriez et G. Chapelle (dir.), *Enseigner* (p. 179-188), Paris : PUF.

Saujat, F. (2009), « L'analyse du travail comme source et ressource de formation : le cas de l'orientation en collège », in M. Durand et L. Filliettaz (dir.), *Travail et formation des adultes* (p. 245-274). Paris : PUF.

Saujat, F. (2011), « L'activité enseignante », in B. Maggi (dir.), *Interpréter l'agir. Un défi théorique* (p. 241-257), Paris : PUF.

Schwartz, Y. (1998), « L'homme, le marché, la cité », in B. Montelh (dir.), *C'est quoi le travail?* (p. 110-127), Paris : Autrement.

Schwartz, Y. (2000), *Le paradigme ergologique ou le métier de philosophe.* (Première édition), Toulouse : Octarès Éditions.

COMMENT ARTICULER LA STRATÉGIE ET LA QVT :

le cas de Maïsadour Semences

Suarez-Thomas Sabine
Chercheure au CREG, Centre de Recherches et d'Etudes en Gestion (EA4580), Université de Pau et des Pays de l'Adour

Danieau Annabelle
Responsable Ressources Humaines, Maïsadour Semences

Pons Marie
Executive manager R&D, Maïsadour Semences

Bélaubre Jean-Bernard
Consultant, Ergonome de l'Activité et Psychologue du travail

Fourneau Michaël
Responsable des Programmes de Sélection, Maïsadour Semences

Taillardat Alain
Directeur Agronomie et Développement, Maïsadour Semences

Ysos Gilles
Responsable Formation, Maïsadour Groupe

MOTS-CLÉS
QVT, travail réel, stratégie, développements, dispositif de gestion capacitant.

Cet article est co-écrit avec des cadres supérieurs de Maïsadour Semences[1]. Il présente une recherche-intervention visant l'amélioration de la Qualité de Vie au Travail (QVT), dégradée suite à l'évolution de la stratégie du groupe Maïsadour et à des modifications organisationnelles qui ont désorganisé le travail. Nous montrons comment en cherchant, d'une part, à autoriser le « travail bien fait », et en liant, d'autre part, les décisions stratégiques et opérationnelles au travail réel de tous les salariés, ces cadres ont favorisé la QVT. Le dispositif de gestion de l'entreprise doit désormais évoluer pour devenir « capacitant », c'est-à-dire favoriser conjointement le développement des personnes qui travaillent et celui de l'entreprise.

INTRODUCTION

En 2012, l'ensemble de la direction (DG, DRH, DAF, DR&D) et des encadrants supérieurs du groupe Maïsadour a suivi une formation à la prévention des risques psychosociaux. Cette action était centrée sur le travail et les conditions dans lesquelles il est demandé au travailleur de s'y engager (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012). Le formateur soutenait l'hypothèse, avec Petit et al., (2011), que « les risques psychosociaux résultent des contradictions non débattues entre les buts en termes de « travail bien fait » que se fixe l'opérateur, et la qualité du travail évaluée par l'organisation » (p. 394). À l'issue de la formation, la direction générale du groupe a demandé qu'une intervention ait lieu pour que la prévention soit effective et liée aux objectifs de gestion de cette entreprise en pleine croissance et réorganisation.

Le formateur s'est associé à un laboratoire de recherche en sciences de gestion[2] pour élaborer une proposition de recherche-intervention. Cette proposition visait un objectif global d'amélioration de la QVT qui « désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment » (ANI QVT, 2013). Nous, les intervenants chercheure et consultant, souhaitions favoriser la mise en place d'un environnement « capacitant », qui permette la maximisation des opportunités de développement des individus et de l'organisation en éliminant les entraves existantes (Falzon, 2013, p. 2). Le « potentiel capacitant des organisations » permet « de contribuer simultanément et de manière pérenne à l'amélioration du bien-être des salariés, au développement des compétences et à l'amélioration de la performance » (Ibid.). Ce sont trois dimensions majeures de la QVT que nous retenons pour la suite de notre propos.

L'action a débuté il y a plus d'un an sur deux sites pilotes de ce groupe coopératif multinational de 6000 salariés, dont une station de recherche de la filiale Maïsadour Semences située en France, à plus de 550 kilomètres du siège social. Les activités du groupe sont la production végétale, les semences, la nutrition animale, la gastronomie, la production animale et la jardinerie-motoculture. La branche semences réunit 620 salariés et est implantée dans 40 pays.

Il y a trois activités distinctes au sein de Maïsadour semences : la sélection, la production de semences et la mise sur le marché. Nous avons travaillé, dans un premier temps, avec les 25 salariés d'une station de recherche (activité de sélection), puis avec les cadres de direction de la filiale. Les salariés de la station réalisent des programmes de sélection de maïs, colza et tournesol. Ces salariés sont ouvriers agricoles saisonniers, assistants techniciens ou administratifs, techniciens agricoles ou encore ingénieurs agronomes. Les mêmes activités sont réalisées dans d'autres stations de recherche réparties à l'international. Les interactions avec les autres stations et le siège mais également avec des salariés des autres activités du groupe sont permanentes.

La question centrale que nous souhaitons aborder ici est : « Comment intégrer les dimensions de la QVT dès l'élaboration de la stratégie et jusque dans les actes de gestion quotidiens » ? Nous présenterons l'intervention au sein de la filiale Maïsadour Semences. Puis nous traiterons des implications managériales vécues par les cadres supérieurs R&D et RH. Enfin, nous définirons et proposerons la mise en place d'un dispositif de gestion[3] *capacitant* au travers d'un modèle de management qui devrait soutenir la QVT au sein du groupe Maïsadour.

1. COMPRENDRE LE TRAVAIL POUR AUTORISER LE « BON TRAVAIL[4] »

L'intervention a débuté par une analyse du travail (Guérin et al. 2007) effectuée à la station de recherche. C'est une analyse du travail réel (conditions réelles, activité et résultats effectifs) qui confronte celui-ci au travail prescrit, soit à la tâche au sens ergonomique (conditions et résultats anticipés). Par exemple, si la prescription consiste à « réaliser un chantier de semis en respectant le plan d'expérimentation (date, place des semis, quantités…) », il est plus que probable qu'il y aura un écart avec ce qui sera réalisé. Cet écart portera sur les délais et les façons de faire, etc. Il pourra être dû à l'ensemble des aléas (orage de grêle ou perte d'un colis de graines, par exemple) et des variabilités (météo ou délai de livraison des graines produites sur d'autres stations ou achetées) auxquelles les salariés devront faire face dans l'activité quotidienne.

Comprendre le travail à la la station

Un comité de pilotage a été constitué avec des représentants des salariés au CHSCT, des cadres R&D et RH. Nous avons présenté la méthode d'intervention et réalisé 25 entretiens semi-directifs avec chacun des salariés, y compris les saisonniers présents. Les entretiens visaient à comprendre les contradictions à l'oeuvre, l'écart entre le travail réel et le travail prescrit (Daniellou et al., 1983), l'existence éventuelle de collectifs de travail, la possibilité de jouir de marges de manœuvre pour faire du « bon travail », soit « un travail de qualité, considéré comme un compromis qui satisfasse les différentes sources d'évaluation », dont l'autoévaluation faite par le travailleur (Petit et al., 2011, p. 395). L'analyse de contenu de ces entretiens nous a permis de choisir, en comité de pilotage, les situations de travail à observer. Ce sont des situations d'actions caractéristiques qui demandent des ajustements aux salariés qui, de leur point de vue, n'étaient pas ou peu connus des cadres de direction : préparation des fécondations des lignées et notation des lignées de tournesol, récolte, égrenage, comptage et ensachage des graines de colza. Des situations de gestion des informations nécessitant l'utilisation d'un logiciel de centralisation de données des lignées ont également été observées. Les logiques de gestion et les logiques du travail ont ensuite été mises en perspectives en réunissant autour de certaines situations caractéristiques les opérateurs et les prescripteurs. Chaque niveau d'intervention a pu partager avec l'autre ses représentations sur le travail. Nous nous sommes efforcés de « faire parler le travail » en mettant en avant « ce que demande de faire » ce qui est demandé. En quoi, par exemple, la mise en place de nouveaux logiciels de gestion et de production va-t-il faciliter ou empêcher le travail ? Des diagnostics locaux ont été discutés avec les protagonistes et un diagnostic global a été produit, amendé puis validé par le comité de pilotage.

Évolution de l'organisation et diminution du « pouvoir d'agir »

En 2012, la stratégie du groupe a évolué pour renforcer le développement à l'international tiré par l'innovation. Le rôle de Maïsadour Semences s'est accru et s'est accompagné d'une évolution des méthodes de recherche. Le groupe a renforcé sa structure formelle en réorganisant et en renforçant son système d'informations (S.I.), de contrôle et de pilotage. La figure 1 illustre cette évolution.

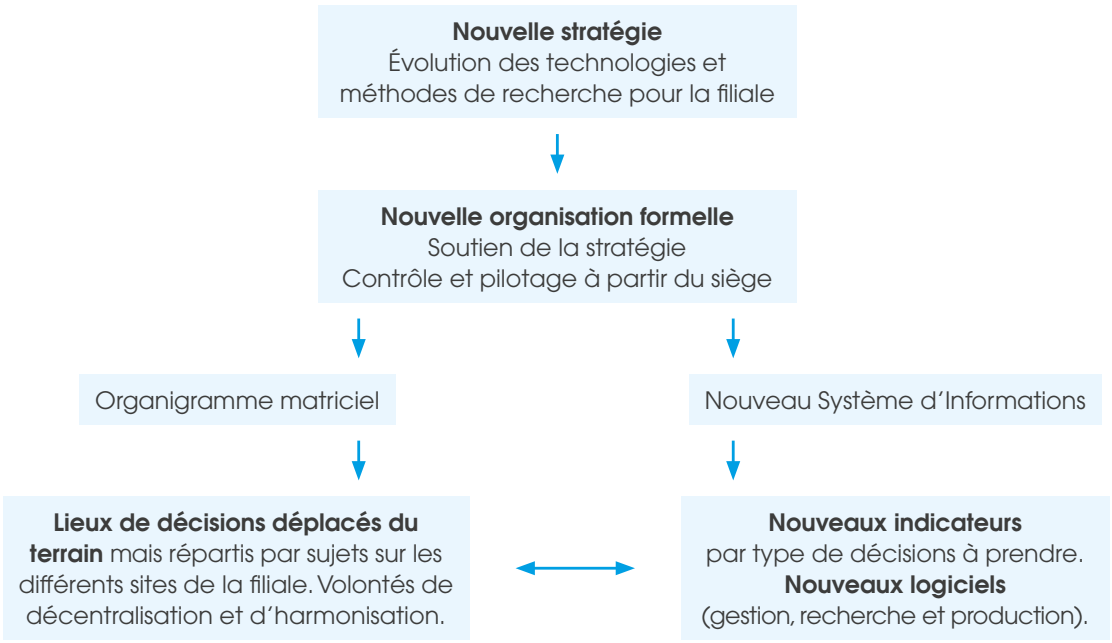


Figure 1 : évolution de l'organisation formelle suite à l'évolution stratégique.

Les lieux de décisions sont perçus comme éloignés du terrain par les salariés de la station. L'élaboration des listes des graines à semer, par exemple, n'était plus effectuée sur la station. Plusieurs décisions prises auparavant localement le sont désormais au siège ou ailleurs, à partir d'informations qui remontent par le S.I. Or, ces données réduisent inévitablement la compréhension de la complexité de ce qui se passe sur le terrain. Ce sont des indicateurs choisis en fonction de la décision à prendre et non en fonction des spécificités des situations de travail soumises à aléas et variabilités. Aussi, les décisions peuvent être incompréhensibles pour celui qui doit les appliquer, comme en témoigne cet opérateur : « Des trucs qui se passent plus haut nous tombent dessus. Alors on dit «oui, oui», et on fait même si c'est aberrant ». Un autre opérateur dit la prédominance vécue des logiques de gestion : « À part des réunions sur des chiffres, c'est tout, le terrain on ne s'en occupe plus ».

L'instrumentation de gestion de cette nouvelle organisation, c'est-à-dire les outils et techniques désormais mis en œuvre pour gérer, a bouleversé le travail des opérateurs :

- l'écart entre le travail prescrit et le travail réel s'est creusé car les nouvelles décisions peuvent, davantage qu'auparavant, ne pas intégrer les spécificités des situations de travail ;
- parallèlement, les marges de manœuvre permettant « d'y être pour quelque chose dans ce qui se passe » (Clot, 2010) et de faire du « bon travail » (Petit et al., 2011) ont sensiblement diminué, car les actions sur le terrain sont dictées par le SI, là où elles étaient auparavant motivées principalement par l'analyse du terrain. L'action est doublement contrainte par le S.I. :
  - d'une part, « tout tourne autour des clés de répartition et des codes analytiques. Il faut demander un tas de numéros pour acheter une pièce », nous confie par exemple, un salarié lors du diagnostic ;
  - d'autre part, le S.I. est également prescripteur de nombreuses tâches de *reporting* qui n'existaient pas. Il faut désormais, par exemple, saisir des informations dans un logiciel de production après avoir travaillé, ou — autre exemple — obtenir des codes analytiques avant de pouvoir réaliser une tâche, car la station est devenue un «centre de coûts».

Enfin, les choix stratégiques récents, en valorisant de nouvelles technologies, interrogent aussi les métiers des acteurs du site. Les opérateurs craignent que leurs compétences liées à des techniques de recherche traditionnelles — dont l'observation des plantes —, soient disqualifiées par les nouvelles orientations puisque c'est de plus en plus en fonction des résultats obtenus en laboratoire et non dans les champs que les orientations de production sont prises. Or, la hiérarchie ne percevait pas l'existence de ce processus de disqualification de leurs connaissances. Celle-ci souhaite trouver un fonctionnement qui favorise la complémentarité des deux techniques de recherche. Mais un débat sur une éventuelle complémentarité des techniques et compétences n'avait pas eu lieu.

Ceci a renforcé un clivage existant entre la station et le siège. Les salariés de la station disent manquer de reconnaissance et avoir besoin :

- d'échanger sur la technique au site, avec les autres sites et la ligne hiérarchique ;
- de participer à la prise de décision locale ;
- de débattre, discuter en amont, pendant et en aval, sur le contenu et l'organisation du travail.

Suite à ces résultats, il a été décidé en comité de pilotage de proposer aux cadres supérieurs R&D et RH, un travail collectif sur leurs pratiques. Ces derniers ont accepté après la restitution du diagnostic global.

De la contrainte à l'autorisation

Une formation-action-projet (Daniellou et Martin, 2007) a débuté. Celle-ci est conçue comme « un apprentissage par les acteurs de façons de faire autrement des choses habituelles qu'ils devaient mener à bien même s'il n'y avait pas (...) d'intervention » (*Ibid.*, p. 18).

Nous avons commencé par la compréhension par les cadres supérieurs, de ce qu'on appelle le « travail réel ». Des apports théoriques sur la santé mentale et le travail ont été proposés et illustrés par des situations vécues par eux-mêmes ou leurs subordonnés. Les cadres supérieurs ont pu appréhender de façon très concrète les mécanismes inhérents au travail — travail réel, travail prescrit, utilité et importance de l'écart pour la santé et la performance globale. Ils ont aussi vu les impacts de la stratégie sur le travail réel en percevant les contraintes imposées par les prescriptions et les évaluations multiples *via* les outils de gestion.

C'est le cas, par exemple, avec l'organigramme matriciel qui est un outil pensé ici pour soutenir la stratégie au sein d'une multinationale aux multiples activités, où chacun se retrouve avec plusieurs supérieurs. Certains sont hiérarchiques, d'autres fonctionnels. Mais les salariés ne savent plus précisément qui peut les aider, qui peut les contraindre ou les contrôler. Et surtout vers qui se tourner pour avoir des réponses à des questions comme : « Quand allons-nous pouvoir semer ? », lorsque l'on ne sait pas où sont les graines, que les plans de culture n'arrivent pas, mais que l'on connaît les réalités de l'agriculture liées aux saisons, à la météorologie et aux cycles des plantes. Alors, les opérateurs craignent de ne pas pouvoir faire du « bon travail », mais ils n'ont aucune marge de manœuvre. Ils doivent attendre les informations et espérer qu'elles n'arrivent pas trop tard, et qu'elles seront cohérentes entre elles.

En faisant des allers et retours entre leurs « réels » et ceux de leurs subordonnés, les cadres supérieurs ont pu adopter des grilles de lecture plus riches pour l'action managériale et productive, que celles se limitant à la résistance supposée au changement ou au manque de compétences pour réaliser le prescrit.

Nous avons notamment réalisé une simulation filmée de la prise d'une décision stratégique à partir d'un cas fictif mais plausible. Il s'agissait pour les cadres d'organiser la réponse à une importante demande du marché dans un temps très contraint. Cette demande de production d'un maïs totalement nouveau pourrait avoir des retombées stratégiques importantes en favorisant la croissance interne de la filiale. Les cadres supérieurs se sont aperçus que leurs avatars n'ont pas questionné le travail pour prendre leurs décisions, dont ils n'ont que peu envisagé la déclinaison opérationnelle. Le risque est alors grand que eux-mêmes et les opérateurs se trouvent face à des situations de travail très différentes sans que n'aient été discutés, ni *a minima* anticipés, les écarts entre les conditions prévues et les conditions réelles du travail.

Les cadres ont dès lors perçu qu'une décision hiérarchique, même si elle paraît mineure aux yeux de celui qui la prend, peut augmenter considérablement ce que cela demande à la personne qui travaille. Ils ont ensuite souhaité autoriser et favoriser la prise de décision locale lorsque cela est possible ainsi que la discussion, notamment lorsque la délégation de la décision n'est pas possible. Ceci afin d'autoriser « le travail bien fait » au lieu de contraindre l'action dans un cadre imposé par la hiérarchie. La formation-action-projet a abouti à la création d' « espaces de discussion sur le travail » (Detchessahar, 2011). L'ordre du jour de ces réunions ne porte pas sur la prescription (coûts, délais, etc.). Une situation de travail ou de gestion, nouvelle ou qui semble poser problème, est exposée par un cadre ou un opérateur. Puis les acteurs problématisent collectivement cette situation et décident ensemble.

De la solution à la discussion : implications managériales et effets pour les salariés

Désormais, lorsque les cadres supérieurs doivent intervenir, ils ne pensent plus *a priori* à produire de la solution. Ils cherchent « à dérouler la pelote » en partant du travail réel pour ensuite co-construire une réponse avec les acteurs. L'un d'eux précise : « Quand tu déroules la pelote, tu t'aperçois qu'il n'y a pas que deux personnes qui sont concernées comme tu le pensais, mais il y a toujours beaucoup plus de monde impliqué dans une situation que tu croyais simple ». Et, « le changement dans l'approche des problèmes soulevés par (leurs) collaborateurs » passe par le questionnement de la situation avec le subordonné et l'ensemble des personnes concernées.

Forts des apports théoriques sur le travail réel, ses liens avec la santé mentale et la performance globale illustrés par des situations vécues, les cadres ont pris conscience que leurs pratiques antérieures pouvaient, malgré eux, être « violentes ». Cette prise de conscience fut possible car les apports théoriques leur ont permis de disposer de nouveaux outils pour comprendre les situations, les leurs et celles de leurs subordonnés. Dans notre cas, les cadres ont vu leurs propres marges de manœuvre s'accroître, car il était devenu possible de faire autrement ce qu'ils avaient l'habitude de faire et qui parfois, ne leur permettait pas d'être satisfaits de leur management. Désormais, ils pensent que cette violence a sensiblement diminué et souhaitent qu'elle disparaisse. Les salariés de la station confirment cette diminution. Ils ont eux-aussi pu retrouver des marges de manœuvre et sont forces de proposition. Parfois, ils informent d'une difficulté opérationnelle et plus tard, expliquent à leur manager ce qu'ils ont décidé ensemble pour la surmonter collectivement. Le périmètre de la station de recherche est dépassé. Les salariés de la station proposent des coopérations à leurs collègues basés ailleurs. L'un des cadres explique : « Je ne suis pas du tout dérangé de ne pas savoir ce qu'il se passe, sur le « «comment» c'est résolu. (…) Je veux encourager et soutenir ce fonctionnement. Aujourd'hui les salariés de la station sont très moteurs ». Et il constate que ceux du siège ou d'autres pays commencent à initier des co-constructions en réponses à des besoins ou difficultés.

La coopération entre les cadres supérieurs RH et R&D s'est également renforcée. Les responsables R&D associent davantage les RH à la prise de décisions managériales. Les RH les aident à questionner les impacts des choix possibles sur le travail réel et contribuent à faciliter la discussion. Ils sont désormais sollicités pour émettre des conseils et non plus uniquement sur des missions de support pour la mise en œuvre des décisions managériales ou stratégiques. Cette coopération a été rendue possible par l'adoption des grilles de lecture sur le travail, le sien, celui de ses pairs cadres et de ses subordonnés. Les RH ont également repensé certaines de leurs activités (recrutements, formations, etc.) en intégrant des dimensions du travail réel. Ainsi, la RH est davantage sollicitée en amont de réorganisations. Il ne lui est plus demandé de « trouver telle ou telle compétence », mais elle est associée à la réflexion sur les conséquences que des choix de réorganisation, dictés par des décisions stratégiques, pourraient avoir sur le travail réel des salariés. Le recrutement, s'il est nécessaire, se fera dans la mesure du possible et de préférence en interne et en tenant compte des situations de travail futures. Dans un autre registre, au niveau du groupe, le responsable de formation réfléchit à monter des parcours d'intégration des nouveaux salariés en s'appuyant sur ce que l'on sait du travail réel et non uniquement sur ce qui doit officiellement être fait.

Des difficultés persistantes

Des cadres supérieurs R&D et RH soulignent que les outils de gestion restent très contraignants. Ce qui semble problématique aujourd'hui, c'est que « les indicateurs, les plans d'actions, etc., changent tout le temps. On ne peut pas mettre en place des routines pour bien les maîtriser (…). Les outils peuvent être très aidants, mais parfois, on a l'impression de perdre du temps. Quand ils changent aussi souvent,

tout le temps qu'on y a consacré a été gaspillé ». Si les décisions locales sont (re)devenues possibles, la grande majorité des outils de gestion est toujours conçue « en haut ». Toutefois, quelques expériences sont en cours au sein de Maïsadour Semences. L'outil est créé par le service informatique à partir d'un cahier des charges intégrant des informations produites lors de discussions sur le travail. Il est testé par les opérateurs pour être modifié si besoin avant d'être déployé.

Une autre difficulté persistante est le manque de temps que les cadres peuvent consacrer au « travail ». « On n'a pas le temps de «sortir de la route», de se poser et de regarder le travail », nous dit l'un d'eux. Un autre se dit inquiet car depuis qu'il s'intéresse au « travail », ses subordonnés veulent tous pouvoir échanger avec lui, mais il n'en a pas le temps. Le temps consacré auparavant à « produire de la solution » et à en contrôler la mise en œuvre, pourrait sous certaines conditions restant à déterminer, être alloué au management du travail.

Enfin, la relation des cadres supérieurs avec l'ensemble des subordonnés n'est pas toujours fluide : « On va énormément vers les autres, mais certains nous fuient, par exemple lorsqu'on les rejoint pour le déjeuner ».

Un dispositif de gestion *capacitant* pour soutenir la QVT

D'une façon générale aujourd'hui dans les entreprises, la QVT semble souffrir d'une déconnexion des décisions avec les réalités du terrain selon le mécanisme suivant :

- les décisions sont prises majoritairement à partir d'informations issues d'outils de gestion qui prolifèrent et sont introduits depuis l'extérieur (De Vaujany, 2006) ;
- exogènes, ces outils uniformisent les informations disponibles sans tenir compte des singularités des entreprises ;
- trop nombreux, ils ne servent pas tous à la décision ;
- mais tous contraignent les façons de faire le travail, sans tenir compte des singularités des multiples situations de travail.

Les salariés doivent alors adapter de façon récurrente leurs modes opératoires pour faire du « bon travail », malgré tout ce qui résiste et contraint. Parfois ils n'y parviennent plus. De plus, les outils de gestion ont toujours une visée évaluative, qui a pour objet d'inciter les salariés à développer les comportements attendus. Plus les outils sont nombreux, plus les comportements attendus peuvent être contradictoires. Dans tous les cas, le risque est grand que la QVT se dégrade, car les entraves au développement individuel et organisationnel se multiplient.

Maïsadour Semences était concernée par ces constats généraux. Des espaces de discussion sur le travail (Detchessahar, 2011) ont été créés, pour débattre des façons de faire le travail mais également des différentes logiques à l'œuvre pour l'élaboration collective de compromis dans l'action. Les écarts débattus et les compromis élaborés sont des informations dont les décideurs doivent avoir connaissance pour améliorer la pertinence de leurs choix et leur mise en œuvre.

Mais le travail est « une chose erratique »[5] dont il est fort difficile de parler, et qui n'est pas intégrée à la pensée managériale focalisée sur les comportements et la performance. Il faut dire que l'action est obscure y compris pour ceux-là même qui travaillent (Davezies, 2012). Et le salarié peut être tenté de se justifier lorsque les résultats ne sont pas atteints, ou de cacher « ses ficelles de métiers » lorsqu'ils le sont, pour conserver le pouvoir que lui confère son savoir-faire (Crozier et Friedberg, 1977). Enfin, le discours en entreprise repose apparemment sur l'« objectivité ». Le vécu, ce rapport au réel par essence subjectif, n'y a que peu de place. Les explications fournies lors d'un dysfonctionnement ou d'une sous-performance portent sur des comportements ou des compétences inadaptés, rarement

sur l'écart entre le prescrit et le réel. Les informations sur « ce qu'il se passe » et ce que « ça coûte » aux salariés ne circulent pas en l'état entre opérateurs et cadres. Aussi, la formation-action-projet décrite ci-dessus semble être une étape préalable incontournable pour favoriser la QVT à partir des espaces de discussion sur le travail.

Il faut ensuite faire évoluer les outils de gestion pour favoriser la circulation des informations, fruits des discussions. Les outils, au service de la stratégie et de la QVT, intègrent des indicateurs co-construits qui évoluent en fonction des situations et des besoins des « intelligences d'en-haut » et des « intelligences d'en-bas »[6]. La stratégie peut ainsi être pensée avec un nouveau facteur -clé de succès, « le travail bien fait », et un nouvel objectif, la QVT dans ses dimensions développementales. La figure 2 synthétise ce mécanisme global que l'on qualifie de management stratégique de la QVT.

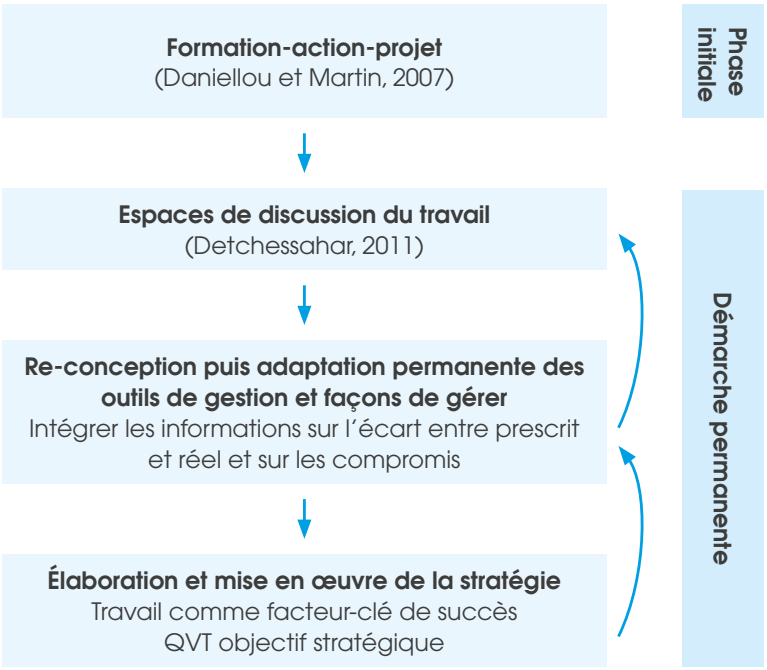


Figure 2 : une méthode de management stratégique de la QVT
D'après Suarez et Jaussaud, 2013, p. 219

Une fois la stratégie élaborée, il faudra probablement adapter les outils de gestion pour en soutenir la mise en œuvre. Il sera alors nécessaire de solliciter les travailleurs lors d'espaces de discussion sur le travail afin d'éviter l'émergence de nouvelles contradictions non perçues par les décideurs. Les outils de gestion, indispensables pour piloter l'organisation, peuvent, en effet, constituer ce que Falzon (2013) appelle des entraves aux développements des individus et de l'organisation. D'autre part, cela devrait renforcer la pertinence et l'efficience des outils au regard des conditions réelles ainsi que leur appropriation et leur usage par l'ensemble des acteurs (De Vaujany, 2006). Le dispositif de gestion pourra dès lors être repensé pour devenir *capacitant*. Il doit favoriser les développements individuels et organisationnels. Le design organisationnel[7] évolue en permanence en fonction des compromis élaborés. L'intention stratégique vise notamment la QVT dans ses dimensions développementales. La figure 3 illustre cette proposition.

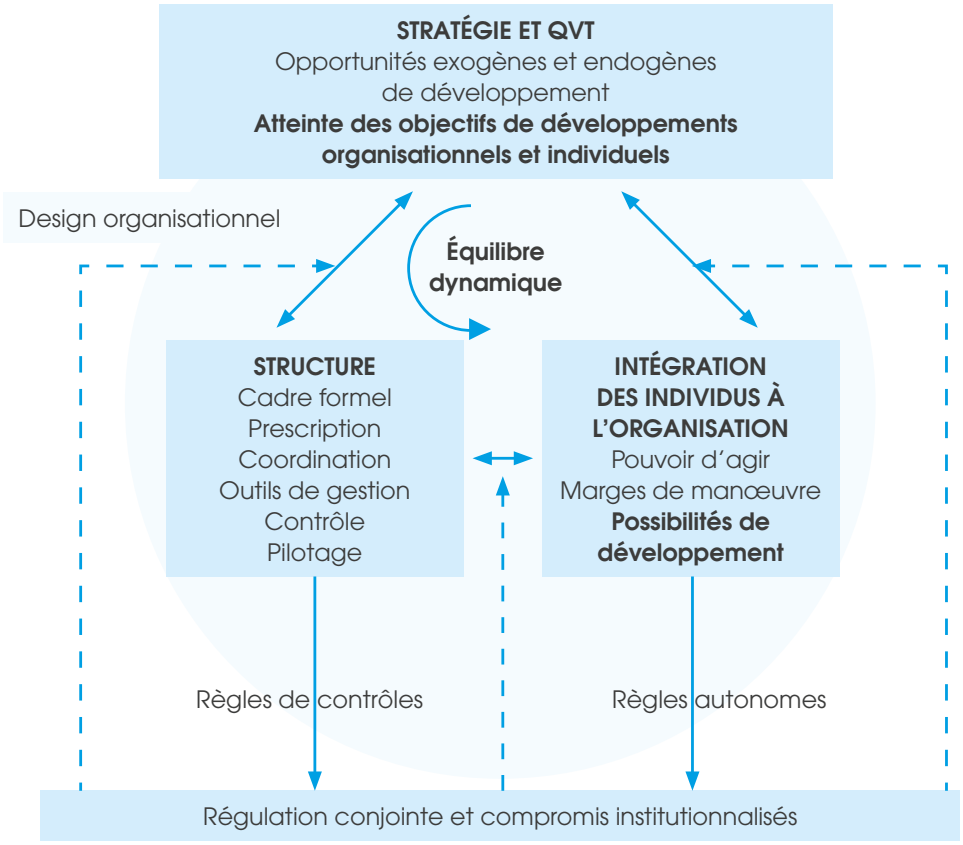


Figure 3 : un « dispositif de gestion capacitant » porté par une intention stratégique de QVT dans ses dimensions développementales. Fonctionnement et effet souhaités.

Toutefois, un cadre supérieur de Maïsadour Semences précise que « ce modèle (de management stratégique de la QVT, figure 2) ne doit pas être un nième changement ponctuel ». Un second souhaite qu'il soutienne durablement une évolution de la culture managériale qui privilégierait la latitude décisionnelle de tous. Pour un troisième cadre, le modèle est « lourd et onéreux à mettre en place (entretiens, observations, comités de pilotage (…)) ». Et, il ne faut pas gaspiller ce qui pourrait être un investissement. Le second explique que les projets de développement sont toujours plus longs et coûteux que prévu. Des incidents surviennent et nécessitent des « ajustements ». Il pense qu'en adoptant cette démarche, on pourrait anticiper ces « ajustements » trouvés « à tâtons » grâce à la recherche de compromis institutionnalisés. Cela éviterait aux salariés de souffrir du changement permanent imposé d'en haut et fort déstabilisant. Dès lors, le retour sur investissement de la mise en œuvre du modèle peut être intéressant. Dans notre cas par exemple, l'implantation d'un ERP (progiciel intégré de gestion) a duré un an de plus que prévu. Ce cadre pense qu'en ayant sollicité, dès le début, les « intelligences d'en-bas » pour son adaptation et son implantation, on aurait gagné du temps, de l'argent et finalement, évité la dégradation de la QVT.

CONCLUSION

Dans un premier temps, la nouvelle stratégie, en tentant d'organiser autrement la production, a désorganisé le travail, la QVT, la santé des salariés et même la performance productive de la filiale. De nombreuses entraves (Falzon, 2013) sont venues empêcher le développement concomitant des salariés et de l'organisation. En initiant des discussions sur le travail, qu'il convient désormais d'institutionnaliser et en favorisant la décision locale, l'encadrement supérieur de Maïsadour Semences et de la fonction RH du groupe Maïsadour a choisi un management qui autorise le travail bien fait, au lieu de rechercher l'adhésion des salariés à des solutions imposées d'en-haut. Un cadre supérieur de Maïsadour Semences précise qu'il pense aujourd'hui que lorsqu'une difficulté survient sur le terrain « les échanges (sur le travail) sont plus efficaces que la solution » imposée *a priori* par la hiérarchie. De plus, les salariés de la station ont retrouvé du « pouvoir d'agir » et des marges de manœuvre permettant de faire du « bon travail ». L'activité des responsables RH de Maïsadour Semences et du groupe s'est enrichie d'actions de conseils aux cadres supérieurs qui peuvent prendre des décisions « éclairées » par le travail. Le développement conjoint des salariés et de l'organisation peut désormais être envisagé via un dispositif de gestion qui évolue pour devenir « capacitant ». Cette recherche-intervention va se poursuivre pour étendre le modèle à l'ensemble du groupe.

Le modèle proposé doit être compris comme une boîte à outils, et non comme une bonne pratique à mettre en œuvre, à l'image des innombrables outils « prêt à gérer » qui inondent le marché du conseil. Utilisé comme « une bonne pratique » standardisée, le dispositif développé dans cette contribution aurait probablement des effets délétères, comme la mise en œuvre standardisée de n'importe quelle « solution de gestion ».

1 Maïsadour Semences est une filiale du Groupe Coopératif agricole et agroalimentaire Maïsadour.

2 Le CREG, Université de Pau et des Pays de l'Adour.

3 Voir De Vaujany, (2006, p.113) : « Un ensemble d'éléments de design organisationnel porté par une intention stratégique, produit et géré par le centre ou le pivot d'un collectif organisé, et qui vise à intégrer les outils et les acteurs de façon cohérente dans le respect des règles de gestion. »

4 Les expressions « bon travail », « travail bien fait » et « travail de qualité » sont ici synonymes.

5 M. Detchessahar, 21e Journées de Bordeaux, mars 2014.

6 K. Chassaing et F. Daniellou, idem.

7 En simplifiant, le design organisationnel est ce qui permet de rechercher une cohérence entre la structure de l'entreprise (organisation du travail et pilotage gestionnaires), ses objectifs stratégiques et l'intégration des acteurs.

Bibliographie

Beaujolin-Bellet R. et Schmidt G. (2012), « Gestion des ressources humaines, du travail et de l'emploi. Quelles « bonnes théories » pour infléchir les « mauvaises pratiques » ? », in *Revue Française de Gestion*, Vol. 9-10, n° 228-229, p. 41-57.

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

Daniellou, F. et Martin C. (2007), « Quand l'ergonome fait travailler les autres, est-ce de l'ergonomie ? », in *Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*, Université Victor Ségalen, Bordeaux 2.

Davezies, Ph. (2012), *Souffrances psychiques et travail, évolutions et perspectives*, (http://gestes.net/wp-content/uploads/2013/06/A1-Davezies-texte.pdf?c03ba0).

Detchessahar, M. (2011), « Santé au travail », in *Revue Française de Gestion*, Vol. 5, n° 214, p. 89-105.

De Vaujany, F.-X. (2006), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », in *Management & Avenir*, Vol. 3, n° 9, p. 109-126.

Falzon P. (2013), *Ergonomie constructive*, Paris, Presses Universitaires de France, 249 p.

Guérin F., Laville A., Daniellou F., Duraffourg J. et Kerguelen A. (2007), *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie,* Éditions Réseau Anact, Lyon, 318 p.

Petit J., Daniellou F. et Dugué B. (2011), « L'intervention ergonomique sur les risques psychosociaux dans les organisations : enjeux théoriques et méthodologiques », in *Le travail humain*, n° 4, Vol. 74, p. 391-409.

Suarez S. et Jaussaud J. (2013), « Gérer l'écart entre le "réel" et le "prescrit" pour une prévention efficiente de l'épuisement professionnel et des risques psychosociaux », in Zawieja P. et Guarniéri F., (Dir.), *Epuisement professionnel. Approches innovantes et pluridisciplinaires,* Paris, Armand Colin, p. 197-222.

LA NÉGOCIATION DE LA QVT DANS LA FONCTION PUBLIQUE :

état des lieux et avancées possibles

Max Masse
Directeur-adjoint du travail, Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (INTEFP),
Professionnel-chercheur, Laboratoire CIVIIC (Université de Rouen)
max.masse@travail.gouv.fr

Pascale Pracros
Psychologue du travail,
Chargée de mission pour le Développement des Ressources Humaines,
Institut national de la recherche agronomique (INRA),
Centre Bordeaux-Aquitaine,
pascale.pracros@bordeaux.inra.fr

Les partenaires sociaux des trois versants de la fonction publique française (État, territoriale et hospitalière) ont engagé, à partir de 2008, un cycle de négociations en matière d'amélioration des conditions de travail des agents. Deux accords majoritaires ont été signés en 2009 (santé et sécurité au travail) et 2013 (plans de prévention et d'actions relatifs aux risques psychosociaux). Dans le prolongement du second, le thème de la qualité de vie au travail a été investi et un projet d'accord a été finalisé en janvier 2015. Toutefois, quatre organisations syndicales majoritaires ont refusé de signer malgré le prolongement des délais jusqu'à septembre 2015. Les auteurs contribuent donc à faire avancer le débat, avec l'analyse de différents écrits de chaque OS. Ils montrent ainsi que leurs arguments se conjuguent plutôt qu'ils ne s'opposent et que la non-signature de l'accord a, en quelques sortes, bloqué le processus de développement engagé depuis 2008. Les auteurs affirment aussi que c'est la recherche de la qualité du travail qui fait la qualité de vie au travail mais que ces notions restent encore à définir pour les adapter aux contextes de la fonction publique. En ce sens, il s'agit dans cet article de défaire les nœuds d'une négociation infructueuse (au sens où elle n'aboutit pas à la signature de l'accord) pour permettre un après. Une étape d'inventaire indispensable, en somme, à une nouvelle négociation qui, si elle avait lieu, pourrait s'enrichir de cette analyse argumentée et des expérimentations que les auteurs appellent de leurs vœux.

MOTS-CLÉS
Négociations, Changement, Fonction publique, agents, usagers, service public.

La notion de qualité de vie au travail (QVT) touche aux modes d'organisation du travail capables de concilier la satisfaction des salariés et leur santé. C'est ainsi que la QVT, évoquée pour la première fois en Europe, dans les années 1970, en réponse à une demande sociale forte (Ripon, 1983) entre dans le cadre de la promotion de la santé et la sécurité au travail (SST).

Dans un projet d'accord finalisé début 2015, les partenaires sociaux de la fonction publique (FP) ont repris des éléments du préambule de l'ANI de 2013 et aménagé la définition de l'Anact (2007) pour en proposer une singulière, en associant travail et organisation, personnes et collectifs à la mission générale de service public : « *La notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, qui touchent les agents individuellement comme collectivement et permettent, à travers le choix des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail, de concilier la qualité des conditions de vie et de travail des agents et la qualité du service public. L'amélioration de la qualité de vie au travail est une démarche qui regroupe toutes les actions permettant d'assurer cette conciliation. Il s'agit d'un processus social concerté permettant d'agir sur le travail (contenu, organisation, conditions, contexte) à des fins de développement des personnes et des services* ».

Nous considérerons dans ces lignes que la QVT, telle que définie dans le cadre de la FP, offre une transition d'une approche hygiéniste des conditions du travail, centrée sur les personnes, à une approche globale centrée sur le travail, ses conditions d'organisation, d'exercice et d'expression et qu'elle laisse toute liberté d'expérimentation aux parties prenantes.

Nous proposons une étude et une analyse des argumentaires institutionnels des neuf centrales syndicales sur l'accord QVT. Nous montrerons que cette analyse plaide pour la nécessité de clarifier encore la notion de QVT et ses incidences sur le système d'acteurs, leurs représentations et les principes et méthodes d'action. Nous considérerons en conclusion que la QVT est davantage une opportunité qu'une contrainte de plus pour l'ensemble des parties prenantes de la FP et que la négociation de l'accord (même s'il n'a pas été signé) aura constitué une étape nouvelle dans l'histoire de la SST, dès lors qu'il est admis que l'on accède à la QVT en s'intéressant à la qualité du travail.

1. ORGANISATIONS SYNDICALES : ENTRE RUPTURE ET SUTURE

Les neuf organisations syndicales de la FP (OSFP) : CFDT, CFE-CGC, CGT, CFTC, FA-FP, FO, FSU, Solidaires, UNSA ont produit des tracts, communiqués de presse, interviews… pour expliquer leur choix, soit une vingtaine de textes et une trentaine de pages produites entre janvier et avril 2015.

Nous nous sommes intéressés à ces positions syndicales, institutionnelles, nationales, et nous avons constaté parfois un décalage entre ces positions et celles de certain(e)s négociateurs/trices de l'accord QVT, ces dernier(e)s valorisant assez logiquement le travail produit et s'affichant comme favorables à la signature de l'accord.

Sans dénier les regards personnels et subjectifs que nous portons et partageons sur la situation, nous avons assez rapidement considéré que les idées et raisons évoquées se complètent ou se conjuguent plutôt qu'elles ne s'opposent. Aussi, sur la méthode, nous avons fait le choix de reprendre, au mot près, les expressions des OSFP et de réaliser une répartition en trois catégories : la conception de chaque OSFP sur les éléments qui constituent la QVT, leurs arguments pour la signature de l'accord et leurs justifications pour ne pas le signer. Notre analyse transversale finale met en dialogue l'ensemble du processus et ses conséquences.

2. LA QVT : UN HORIZON À ATTEINDRE MAIS SOUS CONTRAINTE

Les OSFP partagent l'idée que la QVT est déterminante pour la santé des salariés, voire même que la QVT est une forme de pensée unique qui doit prévaloir pour placer l'humain au cœur des débats, redonner un sens au travail et lui rendre son rôle d'épanouissement individuel et collectif.

Elles ont donc acté que l'accord-cadre, pour les trois versants de la FP, ne fixait que les grands principes et axes d'actions relatifs à l'amélioration de la qualité de vie au travail. Cet accord-cadre devait ensuite être décliné par chaque employeur, selon leurs spécificités, afin de définir des actions concrètes, co-construites avec les organisations syndicales et les agents, mesurables, suivies dans le temps et adaptées aux organisations. Chaque versant négociera au niveau approprié les mesures à mettre en œuvre pour l'application du présent accord-cadre.

Mais les OSFP pointent aussi une absence de contours bien définis à la QVT, ce qui mène chacune à en donner sa propre définition. Pour elles, la QVT n'est pas un nouveau sujet mais une méthode de travail et une démarche supposées s'intéresser aux processus et aux manières de faire, de produire, d'exécuter, de servir.

Il ressort toutefois de ces différentes définitions une vision partagée de la QVT : elle permet de lutter contre la dégradation forte des conditions quotidiennes de travail des agents de la fonction publique. Elle remet le travail au cœur de la réflexion sur les organisations en veillant à ce que tous les agents soient mis en situation de réaliser un travail de qualité. Elle leur donne la possibilité de prendre la parole afin de mieux prendre en compte le travail réel fondé sur l'analyse de l'activité effective.

Les OSFP considèrent que l'objectif d'une meilleure QVT donne une orientation aux actions permettant de transformer le travail, sous réserve de définir un cadre de travail ouvert facilitant les échanges de l'information, de mettre en place une organisation du travail respectueuse des temps personnels, d'adapter les modes d'encadrement pour encourager l'implication de chacun dans les choix et les décisions et de donner du sens à l'action individuelle par l'écoute et la responsabilisation. Certains y voient à la fois une opportunité de ré-humaniser le travail au quotidien et de s'inscrire plus largement dans une logique de responsabilité sociale et environnementale.

La QVT porte ainsi pour principaux objectifs d'éviter que perdurent les effets désastreux de certaines conditions quotidiennes de travail sur la santé des agents. L'enjeu consisterait à renforcer le dialogue entre le management et les agents, à mieux préparer les agents en position d'encadrement, à assurer leurs responsabilités, à favoriser « l'expression directe des salariés » via la mise en place d'espaces réguliers de discussion dans les collectifs de travail, à donner une place équitable aux femmes dans le travail en veillant à assurer l'égalité professionnelle et, enfin, à chercher un juste équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Nous retrouvons ici ce que nous avons appelé le principe de subsidiarité (Masse, 2014) proposé par la circulaire du 10 avril 2015 relative à l'application du décret n° 82-453 du 28 mai 1982 modifié, relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail, ainsi qu'à la prévention médicale dans la FP (p. 47-48). Les règles doivent permettre de faire correspondre lieux de dialogue social et lieux de décision et de gestion au plus proche des agents, ce qui ne s'entend donc pas qu'au sens géographique du terme.

L'accord QVT, en définissant l'organisation du travail comme un objet du dialogue social, se place au niveau de la prévention primaire des risques (Pracros, 2011). Il préconise une démarche permettant de comprendre les ressorts de l'organisation en s'appuyant sur la confiance dans l'expertise des agents sur leur propre travail. Toutefois, le fait de ne pas avoir de recul sur les effets des actions proposées, d'en rester à une notion mal définie peut faire apparaître la QVT comme une approche contraignante aux retombées incertaines.

Il est reconnu par les OSFP que l'organisation du travail est de la seule responsabilité de l'employeur mais que sans analyse de l'organisation, de la charge de travail et du travail lui-même, l'accord QVT n'apportera rien. Ces conditions concernent tous les agents, individuellement et collectivement, et doivent être associées à l'organisation du travail afin de rendre possible la réalisation d'un travail de qualité, ce qui implique de disposer des moyens nécessaires (personnel, financement, matériel, temps) pour faire correctement le travail et pour concilier, voire « réconcilier » la QVT et un service public de qualité.

C'est ainsi qu'il est rappelé par les OSFP que la QVT passe par plus de postes, plus de crédits pour fonctionner, moins de restructurations, une revalorisation des carrières et une possibilité pour chaque agent d'évoluer vers les grades supérieurs, de bénéficier de mobilité choisie et d'avoir un pouvoir d'achat permettant a minima de compenser l'inflation. Enfin, il est pointé la nécessité d'inclure un socle de connaissances en QVT dans la formation des managers et de réaffirmer le rôle du CHSCT en la matière.

À partir des éléments constitutifs de la QVT, sur ce qu'elle est ou n'est pas, ce qu'elle devrait ou pourrait être, les OSFP explicitent leur position justifiant ainsi leur choix de signer ou pas l'accord QVT.

3. LA SIGNATURE : UNE ÉVIDENCE POUR LES UNS ET UN REFUS POUR LES AUTRES

La feuille de route d'entrée en négociation a évolué favorablement, tant dans la définition de la QVT que dans les enjeux portés par l'ensemble des parties prenantes (gouvernement et syndicats). Le projet d'accord contient de réelles avancées, notamment sur le cadre qui, à la fois précis et souple, permet une adaptation de cet accord aux situations réelles de chaque versant de la FP. De plus, cette démarche est complémentaire des travaux conduits pour prévenir les risques psychosociaux dans la FP. La méthode préconisée dans cet accord, basée sur un questionnaire visant à obtenir un diagnostic réel au plus près des conditions de travail des agents, permet d'éviter un « marché de dupes ».

Sans nier que cet accord reste pour partie une déclaration de bonnes intentions, l'ensemble des OSFP reconnaissent qu'il permet, par la négociation et le dialogue, d'aborder la réalité du travail sous tous ses aspects, et citent : l'organisation du travail, l'égalité professionnelle, la conciliation travail et vie personnelle. Décliné localement, donc au plus près des personnels, l'accord QVT nécessite une implication des directions dans sa mise en place et précise le rôle et les moyens dont dispose le management. Il place l'organisation du travail au centre des débats, redonne la parole aux agents en permettant de nouvelles modalités de discussion sur leur travail en lien avec une meilleure prise en compte du rôle de l'encadrement de proximité.

Il est donné en exemple les changements qui découlent du développement des nouvelles technologies, des évolutions des attentes des usagers, voire « des clients », et des contraintes croissantes (juridiques, budgétaires). Ces changements du contexte de travail des fonctionnaires ont conduit à des pertes de repères et au sentiment d'un éloignement des valeurs fondamentales du service public.

De plus, en permettant une amélioration des conditions de travail, la prise en compte de la QVT est à l'origine d'une meilleure santé et, par voie de conséquence, de l'efficacité des agents et des performances. Il s'agit bien, en effet, pour les OSFP, d'une démarche préventive qui peut agir sur les déterminants environnementaux, relationnels et organisationnels, individuels et collectifs, autant d'aspects des conditions de travail ayant un impact sur les facteurs de risques professionnels et sur la santé des agents. Enfin, elles rappellent que les études actuelles autour du développement du bien-être au travail indiquent clairement qu'une meilleure QVT est un facteur majeur d'efficacité des services publics.

Il ressort de notre analyse que, pour l'ensemble des OSFP, l'accord sur la QVT serait favorable aux agents des trois secteurs de la FP car fondé sur la reconnaissance de l'agent comme acteur incontournable de l'organisation de son travail. Dans ces conditions, qui donc aurait l'audace de critiquer pareille approche ? Qui oserait dire qu'il est contre l'expression directe des salariés, contre l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, contre l'égalité des chances au travail ?

L'objectif central de l'accord est aussi de permettre aux agents d'obtenir des droits nouveaux traduits dans la loi et les décrets. Ces droits renvoient au diagnostic préalable basé sur des indicateurs de QVT et de SST, à l'expression des agents sur le contenu et l'organisation du travail, à la mise en place d'un indicateur d'égalité des chances, à la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle, en particulier, le droit à la déconnexion en dehors des heures de service, au recours en cas de refus de l'autorisation d'exercer en télétravail, au renforcement des compétences des comités techniques des CHSCT.

En créant des espaces de discussion sur la qualité et la charge de travail, l'accord QVT permet enfin des échanges entre l'ensemble des salariés et l'encadrement de proximité et intermédiaire. Cela passera par des formations initiales et continues destinées aux futurs et actuels managers. De ce dernier point de vue, l'accord QVT serait jugé bon par les cadres car il promeut leur propre QVT. En prenant en compte le fait que les conditions d'exercice, les métiers et l'organisation des services ont beaucoup évolué en l'espace d'une décennie, il propose sans conteste des améliorations. Pourtant, une partie des OSFP le refuse.

4. LA NON-SIGNATURE : UN PRÉALABLE POUR PLUS DE NÉGOCIATIONS

La teneur générale des arguments justifiant le refus de l'accord QVT tient dans le fait qu'on « *amuse les syndicats* » et que « *pendant ce temps, on ferme des structures, on les regroupe, on ne recrute pas et les salaires sont bloqués* ».

L'accord intervient dans une période où il est difficilement applicable car il existe des tensions entre conditions de vie et conditions d'emploi. Les contraintes actuelles, liées aux objectifs d'austérité, de rentabilité, de performance et de compétitivité internationale, occasionnent une perte de sens du travail dans les services publics :

- on assiste à une détérioration du travail au quotidien que les OSFP énumèrent : la nouvelle gestion publique, la fusion d'administrations et de services, les réorganisations multiples, les suppressions d'emplois, de postes, le *lean management*, la baisse des crédits, la politique du chiffre, le gel du point d'indice, la rémunération au mérite, la réduction des superficies des bureaux.

- selon les OSFP, trop de mise en concurrence entre souci de soi et souci du travail bien fait amènent les agents face à des objectifs impossibles fixés par la hiérarchie et impossibles à concilier, comme faire mieux (démarche « zéro défaut ») et faire plus, avec moins de personnel, moins de crédit.

Une organisation considère qu'en donnant à chaque agent une place prédominante dans les discussions autour du travail et de son organisation, l'accord évince la hiérarchie mais également les représentants des personnels au sein des comités techniques et tend à individualiser les débats au détriment des négociations établies au sein de collectifs paritaires. Dans cette perspective, la direction cherche la collaboration des OS dans un exercice de communication ressenti comme mensonger.

Cette négation du rôle des OS et de leur légitimité à défendre les droits des travailleurs est à mettre en parallèle avec le peu d'efficacité des CHSCT qui ne sont pas suffisamment associés aux démarches QVT alors que la SST et les conditions de travail sont avant tout l'affaire des CHSCT.

C'est la qualité du travail qui est attendue de l'accord QVT ainsi que des réponses aux dégradations des conditions d'exercice des agents. Pour certaines des OSFP, l'accord QVT représente seulement des déclarations de bonnes intentions du gouvernement, ce qui en fait une vaste campagne de communication avec des objectifs surréalistes par rapport à ce qui se passe sur le terrain.

Si le principe de cet accord est généralement reconnu comme intéressant, il est regretté par certaines OSFP qu'il ne comporte aucun élément normatif, qu'il ne soit pas contraignant et qu'il reste un document trop généraliste, peu ambitieux au regard des enjeux car il manque de précision dans la formulation, dans les modalités de déploiement et en matière d'indicateurs. Elles considèrent que les indicateurs de résultat et les indicateurs de mesure de la performance sociale des organismes (RSE, RSO) ne sont pas pris en compte car seuls les indicateurs de moyens sont considérés. Les analyses qui pourront être faites seront de ce fait très restreintes.

Certaines OSFP pensent aussi que l'accord n'apporte pas de garanties suffisantes pour la mise en place de meilleures conditions de travail et ne permet pas de discussions sérieuses sur le rôle et la place de l'encadrement. Les vraies sources de non QVT (précarité, manque de moyens) et leurs conséquences (par exemple, risques psychosociaux, harcèlement, *burn out*) sont « passées à la trappe » et certains éléments retenus, comme le maintien de l'entretien professionnel individuel, sont estimés être en totale contradiction avec la QVT. Enfin, les « *chartes du temps* » n'apporteraient aucune garantie supplémentaire par rapport aux décrets sur le temps de travail.

Des OSFP arguent que l'accord ne propose donc pas des changements réels et concrets face à la détérioration des conditions de travail des personnels. Pour certains, les réponses apportées sont insuffisantes, imprécises, voire totalement absentes sur les moyens accordés aux acteurs de la prévention et en particulier aux CHSCT et à la Médecine de Prévention.

En occultant les paramètres qui dégradent la QVT, cet accord serait déconnecté de la réalité du travail des agents des trois secteurs de la FP. L'accord est ainsi perçu comme un « *écran de fumée* » qui, au mieux, ne servira à rien ou, au pire, en refusant de considérer les problèmes réels, va accélérer leur développement et les conséquences néfastes sur la QVT des agents.

5. ENTRE ARGUMENT ET ARGUTIE, OÙ L'ACCORD QVT SE SITUE-T-IL ?

Dans les évolutions que connaît la FP en matière de construction de la SST pour ses agents, un élément significatif est représenté par le fait que la base de l'accord émane d'un diagnostic à la fois quantitatif et qualitatif issu des enquêtes DARES – SUMER. En conformité avec l'esprit des préconisations de l'accord du 20 novembre 2009 (Axe 1), les questions de SST et leur suivi sont maintenant améliorées grâce à des diagnostics partagés et à l'exploitation d'informations et d'outils méthodologiques existants pour définir les orientations et mettre en place des actions.

5.1. Impasse ou opportunité ?

Des changements organisationnels ont lieu actuellement, sans dialogue social et sans mise en place du cadre de l'accord QVT qui, même s'il est perfectible, offre une protection aux agents. Ce sont, par exemple, les transferts d'activités et de compétences, les fermetures de services, les non-remplacements, les fins de contrats, la précarité des non-titulaires et de certaines catégories de titulaires, les mobilités géographiques et fonctionnelles liées aux réorganisations des services qui s'effectuent hors des instances de représentation du personnel puisque les décisions fondamentales et structurelles ont été prises au cours du deuxième trimestre et que les décisions programmatiques (organigrammes cibles, par exemple) sont déjà en cours.

Les évidences énoncées par les OS sur la dégradation des conditions d'emploi et de travail, les grands principes qu'elles rappellent pour dénoncer certaines situations et leurs légitimes exigences ne font-elles pas prendre le risque de stopper les évolutions apportées par le projet d'accord QVT ? Les agents de la FP, dont les OS affirment se préoccuper, n'en seront-ils pas les premières victimes ?

N'en est-il pas de même en ce qui concerne les positions relatives à l'ouverture du droit d'expression des agents sur leur travail réel ? Nous faisons régulièrement le constat que très peu de commandes de formations proviennent d'un bilan des actions et des résultats des CHSCT et que le pourcentage est encore plus bas en matière de demandes formulées à partir de l'analyse du travail réel. Comment ne pas penser que ce sont les agents, et parfois les usagers, qui font le plus souvent les frais de ces dysfonctionnements ?

Force est de constater que le statut quo lié à la non-signature de l'accord a laissé les réformes se réaliser sans dialogue social au niveau des personnels directement concernés et que ce sont les agents qui en subissent directement les conséquences. À un autre niveau qui n'est pas questionné par les OSFP, on peut se demander si la non-signature de l'accord ne porte pas également préjudice, en premier lieu, au service public lui-même et, en second lieu, aux usagers et aux citoyens qui attendent un service public de qualité. Les écarts entre les déclarations du gouvernement en matière de QVT dans la FP et certaines réalités du terrain peuvent-ils à eux seuls justifier la décision de non-signature de l'accord ? N'y a t-il pas au contraire encore plus d'arguments à aboutir à un accord pour mieux accompagner les évolutions du secteur public ?

Pour d'autres OS, sa signature favoriserait justement la recherche d'investissement, d'épanouissement, d'autonomie, de responsabilisation pour tous les agents s'il est décliné concrètement au plus près du terrain. Cet accord représente une nouvelle vision des coopérations professionnelles et du sens du service public. En effet, les espaces d'expression permettraient d'élaborer des diagnostics, d'identifier des difficultés et de construire non pas unilatéralement mais collectivement des réponses.

Il pourrait toutefois être rétorqué que le premier lieu permanent et souvent hebdomadaire d'expression dans le travail, par le travail, pour le travail et sur le travail s'appelle la réunion de service ou la réunion d'équipe. De notre point de vue, c'est certainement à ce niveau qu'il serait utile de revisiter les pratiques managériales, en commençant par l'intégration de la QVT dans la formation de l'encadrement.

5.2. Une certaine confusion autour de l'accord QVT

Dans ces conditions, est-il abusif de considérer qu'il existe pour les représentants des OS une confusion entre qualité du travail, QVT et droit de représentation sur ces questions?

Les suppressions de postes, les mobilités forcées, les réorganisations-mutualisations-fusions, les non-transferts de compétences dégradent d'abord le travail, la qualité du travail, la performance du et au travail et, par voie de conséquence la QVT. Inversement, le questionnement sur la QVT permet d'identifier les déterminants de la qualité du travail qui donnent les moyens d'accéder au travail lui-même. Alors pourquoi opposer droit et légitimité de représentation du personnel (pour les OSFP) et droit et légitimité d'expression des agents sur leur propre travail réel ? Dans ce cas d'espèce, il faudrait alors admettre soit que seules les OSFP sont en mesure de s'exprimer sur le travail réel des agents, soit qu'elles confondent les notions de travail et d'activité ?

Les accords majoritaires de 2009-2013 ont eu pour effet immédiat de sortir la FP de l'ignorance/méconnaissance/indifférence de la santé au travail dans laquelle elle était plongée et de passer d'un

sujet marginal à une préoccupation partagée. Pour autant, l'accord QVT actuel, constituant le prolongement de l'accord de 2013, ne fait pas l'objet de consensus de la part des OS. Un accord fixe un certain niveau d'acceptation collective sur une question donnée mais rien n'empêche les parties prenantes d'aller plus loin. En revanche, le refus de signature renvoie ces mêmes parties au point de départ.

Le manque de lisibilité sur le déploiement de l'accord signalé par les non signataires ne constituait pas réellement un frein à la signature alors qu'il donnait la possibilité à chaque FP de s'en emparer et de l'adapter à ses réalités singulières.

Pour clore ce regard transverse et inévitablement partiel :

- 5 organisations syndicales ont dit « oui » à la signature, c'est-à-dire oui sur le principe, sur le fond. Pour ces OS, à l'unanimité, la QVT est un volet de la santé au travail, un des éléments constitutifs de la RSE. L'accord QVT proposé est satisfaisant au travers des objectifs politiques gouvernementaux, des mesures concrètes annoncées et des droits nouveaux ouverts aux agents des trois versants de la FP. Toutefois, il faut l'améliorer et continuer de s'engager dans ces négociations afin d'obtenir de réelles évolutions et acquis pour tous les agents dans le respect d'une FP permettant une évolution légitime des carrières. Dans cette situation, la non-signature prive les agents de nouveaux droits. Pour les OS signataires, ne rien faire serait pire que de signer car « *à force de vouloir toujours plus, on finit par rester avec moins* ».
- 4 organisations syndicales ont dit « non », non sur la forme que ça a pris (la partie I convient, ce serait la partie IV qui poserait question). Autre argument : si l'employeur fait son travail, cet accord est inutile, si l'on cherche à faire du bon travail, cet accord est insuffisant. Malgré une participation active aux discussions puis aux négociations du projet, le point de vue de ces OS n'a pas permis de déplacer le curseur au regard des politiques menées depuis plusieurs années dans tous les secteurs de la FP (hospitalier, collectivités locales, État). La question qui se pose alors est de comprendre en quoi la non-signature de l'accord constitue un point d'appui pour les luttes à venir sur les questions de missions, d'emploi, de statut, de salaire et de conditions de travail ?

On peut se demander qui est gagnant/perdant dans cette situation du fait la non-signature de l'accord QVT. Nous retiendrons que ce rendez-vous raté ne permet pas la mise en place des études d'impacts avant réorganisation, donc en phase de conception, ni le bénéfice de droits élargis pour les CT ou encore la réhabilitation de l'expertise individuelle des agents et de la force des collectifs de travail. Nous notons enfin que la ministre de la fonction publique ne fait plus référence à la QVT. Toutefois, on peut penser que les débats sur la QVT relevant de points de vue différents en termes de postures stratégiques, politiques, économiques, syndicales, sociales, ne remettent pas en cause le principe de la QVT. Il reste, à notre sens, à outiller la QVT d'un point de vue conceptuel et à en adapter plus finement les contours au service public.

CONCLUSION

Le concept de QVT est relativement récent et il reste encore du chemin à parcourir pour le rendre opérationnel. Les nombreux freins reposent le plus souvent sur la crainte du changement ou, pour les DRH, un dossier supplémentaire à traiter alors qu'ils terminent parfois tout juste celui des RPS. Pour les dirigeants, il s'agit de l'appréhension d'un impact négatif sur la performance et l'engagement dans un domaine très vaste qui pourrait ouvrir des boîtes de Pandore, perturber le travail et provoquer des dégâts collatéraux.

Notre article ne prétend pas faire un inventaire exhaustif des arguments fournis ; il a pour objectif principal de présenter les orientations syndicales qui ont contribué au débat récent. La qualité ne préexiste pas en soi en amont du travail, elle constitue à la fois un projet pour le travail et une interaction permanente avec le travail en train de se vivre, de se faire et de se « défaire », de se « mal faire » et de se « bien faire ». De la même manière, la qualité du travail ne se prédit pas via des normes, des procédures et des fiches : elle se vit et se formalise à partir d'échanges formels et informels et de retours réflexifs avant, pendant, par et après le travail.

Au terme de notre étude, et convaincus de l'impact positif des liens entre QVT et qualité du travail pour la performance des équipes, il semble encore nécessaire de clarifier la notion de QVT et d'approfondir l'analyse des incidences de sa mise en place, en tenant compte des singularités du travail dans les trois fonctions publiques. En l'absence d'accord, il reste donc aux parties prenantes (ministères, établissements publics, collectivités, hôpitaux) à trouver les marges de manœuvre nécessaires pour s'autoriser des expérimentations. Elles adviendront maintenant grâce à la mise en œuvre d'actions concrètes engagées dans une dynamique de socioconstruction et de socioproduction de la qualité du travail dans la perspective de la QVT, au cœur des collectifs de travail. Mais pour cela, l'acceptation du principe de QVT est indispensable.

Enfin, au moment où de nouvelles négociations se sont engagées, nous espérons que les éléments les plus porteurs de l'ex-accord QVT pourront être revisités et capitalisés au sein d'un nouvel accord.

Les perspectives restent donc largement ouvertes…

Bibliographie

Anact (2007), « Améliorer la qualité de vie au travail. Des pistes pour agir » in *Travail et changements,* Numéro spécial mai/juin.. Masse, M. (2014), « Gouvernance de la santé au travail et principe de subsidiarité. L'exemple d'un assemblage secteurs public-privé comme ressource formative sur les territoires », in *Revue européenne du droit social.* n° 3, juin. p. 56-73.

Pracros, P. (2011), *La démarche QVT se situe au niveau de la prévention « primaire » des RPS,* Document interne présenté au directeur des ressources humaines en présence des représentants du personnel, de membres du CHSCT et de managers.

Ripon, A. (1983), *La qualité de la vie au travail,* Paris : PUF.

DÉMARCHES QVT :

la nécessaire refondation du rôle du manager de proximité

Martin Richer[1]
Management & RSE
mricher@management-rse.com

À la lumière de plusieurs interventions dans l'industrie et les services, l'auteur constate à quel point les dirigeants sous-estiment l'importance et le rôle du management de proximité. À l'heure de la QVT, cette déconsidération ne peut demeurer en l'état. Après avoir analysé plus précisément en quoi consiste la notion de management de proximité – et les contradictions auxquelles cette catégorie professionnelle doit faire face –, l'auteur plaide pour un changement de paradigme et une refondation du rôle des managers. Il constate l'amorce d'un mouvement dans ce sens, à la faveur de la transition d'une approche défensive de la lutte contre la souffrance au travail à une vision plus exigeante portée par la qualité de vie au travail, qui entend soutenir la possibilité de « faire du bon travail » et de mieux reconnaître l'apport de celui-ci pour le développement de l'entreprise (ANI, 2013).

Cette transition interpelle l'auteur qui propose une refondation du management dans laquelle celui-ci – à rebours des tendances lourdes de ces dernières années – se réapproprie le travail comme fondement de légitimité, facteur de santé et d'efficacité, et levier de responsabilité sociale. Ainsi, la QVT, conçue comme une nouvelle démarche de mobilisation du travail et non plus seulement comme un « état » auquel parvenir, doit favoriser un véritable management du travail et une évolution de ses missions pour assurer un soutien tangible au développement des compétences des salariés. Cette évolution est renforcée par l'arrivée de la transition numérique et par la demande d'autonomie au travail exprimée par les salariés, qui constituent deux autres défis dont le manager de proximité doit se saisir.

MOTS-CLÉS
management,
proximité, organisations
participatives du travail,
contrat social,
ligne managériale.

1. LES MALENTENDUS AUTOUR D'UN MANAGEMENT DE PROXIMITÉ EN TENSIONS

La légitimité du management de proximité devrait relever de l'évidence dans la mise en œuvre de la QVT, lui conférant un rôle naturel de régulateur et d'acteur incontournable d'une démarche construite autour des enjeux du travail.

La recherche académique montre de façon convaincante que la qualité du management est un déterminant de la performance économique et financière des entreprises[1]. À un niveau plus micro-économique, une étude de la Fondation de Dublin (D. Gallie et Y. Zhou 2013) a montré que la relation managériale de proximité est l'une des principales caractéristiques des OTP (organisations du travail participatives). Les OTP, désignées dans cette étude par le terme « *high involvement working organisation* », représentent une organisation du travail procurant aux salariés un espace d'implication, de participation directe, de capacité d'influence et de décision sur leur travail. L'étude montre également que ces organisations sont favorables à la QVT (réduction des risques psychosociaux, de l'absentéisme, qualité des conditions de travail).

Or, le management de proximité est soumis à de fortes tensions et à des contradictions qui, bien souvent, ne lui permettent pas de tenir ce rôle essentiel. Au contraire, les managers souffrent d'un manque de légitimité qui renforce ces contradictions au lieu de les dépasser, et ce pour 5 raisons.

1) Notre fonds culturel français nous incite naturellement à sous-estimer l'importance et le rôle du management de proximité. Le célèbre consultant américain Gary Hamel a écrit un ouvrage remarqué en 2007 : *The Future of Management*, qui prônait un repositionnement de la fonction de manager. L'année suivante, les éditions Vuibert plaçaient sur les étagères la version française sous le titre : *La fin du management*. Tout est dit… Aujourd'hui encore, dans la lignée du mouvement pour « l'entreprise libérée », certains aimeraient faire croire que pour résoudre les maux du travail, il suffirait de supprimer le management de proximité[2].

2) L'époque est clairement à la réduction des coûts, notamment des coûts de structure, des échelons et des effectifs du management… malgré les risques encourus. Une étude récente de la *Harvard Business Review* (McKinney, R. et *al.*, 2013) montre que seuls 30% des grandes entreprises mondiales estiment fournir les moyens nécessaires aux managers intermédiaires pour faire face à leurs nouvelles responsabilités.

3) Ces tensions ne s'appliquent pas de manière homogène à l'ensemble de la chaîne managériale. Il faut cesser de considérer le management « en bloc » et commencer à envisager les managers dans leur diversité. Sous prétexte que les managers intermédiaires se situent tous, par définition, entre la sphère stratégique de l'organisation et sa base opérationnelle, il est considéré trop facilement que le management est homogène. Il a fallu attendre les travaux de Christopher A. Bartlett et S. Ghoshal (1977) pour faire enfin vaciller le mythe du « *Generic manager* » que ces deux auteurs assimilent au paradigme de la poupée russe : à chaque niveau de la hiérarchie, le manager serait le même mais en plus ou moins gros ! Envisageant les managers dans leur diversité, ils distinguent trois niveaux de management : « *operating level* », « *senior level* » et « *top level* », qui assument des rôles bien différents. C'est donc le rôle de « *l'operating level* » dans la mise en œuvre de la QVT qui nous intéresse ici. Ce « management de première ligne », pour reprendre une expression qui fleure encore bon la confusion si française entre management et commandement militaire, est celui qui est exposé directement au « corps social », aux collaborateurs. C'est également celui qui souffre le plus des injonctions para-

doxales et des exigences non coordonnées qui descendent le long de la ligne managériale (voir F. Dupuy, 2005, 2011 et 2015).

4) Ainsi d'après l'enquête, « *À l'écoute des Français au travail* »[3], « la ligne managériale française est massivement fragilisée », comme en témoigne son décrochage stratégique avec les dirigeants : pour 25% des managers des grandes organisations françaises, le changement ne va pas dans « la bonne direction ». Et plus de 40% ont des doutes. Il ne reste donc qu'un tiers des managers pour soutenir le changement : moitié moins qu'en Allemagne (55%), en Espagne (63%) ou aux États-Unis (71%). Un autre enseignement marquant de cette étude concerne les implantations françaises d'entreprises étrangères : celles-ci font mieux que les entreprises purement françaises en matière d'engagement, de délégation, de responsabilisation des salariés. C'est donc moins « l'état d'esprit » des salariés français qui est en cause que les systèmes managériaux auxquels ils sont confrontés au quotidien. C'est dans ce fossé qui s'élargit, entre pression des dirigeants et attentes du corps social, que le management de proximité peine à installer son rôle de constructeur de la QVT.

5) Paradoxalement, l'intention de proximité managériale s'est heurtée à la réalité de l'éloignement du travail. Comme le résume parfaitement Pierre-Yves Gomez (2013, page 194) : « À tous les niveaux de responsabilité, le manager s'est de moins en moins occupé de travail réel. Fixant des objectifs et des moyens, il est devenu un spécialiste de l'organisation, une organisation rationalisée, tendue vers la performance mais vide de travailleurs concrets. Combien savent aujourd'hui ce que font vraiment les personnes qu'ils dirigent pour avoir partagé, au moins un temps, leur travail ». L'étude d'Entreprise & Personnel « *Manager de proximité - non merci !* » (mars 2011) a expliqué le désengagement grandissant de cette population face à leurs difficultés croissantes à assumer leurs rôles et responsabilités et à disposer des marges de manœuvre nécessaires. Par ailleurs, l'éloignement des managers de proximité vis-à-vis du travail les empêche de mettre en œuvre de véritables politiques de QVT qui, pour la plupart, nécessitent un ancrage fort dans le travail.

2. DE LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL À LA QVT : UN NÉCESSAIRE REPOSITIONNEMENT DU MANAGEMENT DE PROXIMITÉ

Une politique ambitieuse de QVT doit donc tendre à poursuivre l'évolution des positions vis-à-vis du management du travail.

2.1 De la prévention des RPS à la promotion de la santé et la QVT

Notre regard sur le travail s'est graduellement modifié: il y a 15 ans on parlait souvent de « souffrance au travail », approche qui désignait les salariés comme des victimes. Il y a 10 ans, la nouvelle approche était celle de la prévention des risques psychosociaux (RPS), avec laquelle les salariés sont perçus comme passifs et exposés à des risques qu'il faut prévenir. Aujourd'hui, avec la QVT, l'opportunité se présente de modifier ces représentations en faisant des salariés les acteurs et les créateurs de leur propre accomplissement professionnel.

L'approche de la prévention des RPS reste configurée par les psychologues et les médecins : elle témoigne d'abord d'une souffrance. La QVT n'entend pas nier celle-ci mais elle s'intéresse avant tout à la préservation des ressources, une démarche plus familière aux gestionnaires, qui s'inscrit dans le courant de la RSE (responsabilité sociétale des entreprises) et du développement durable. Du point de vue des dirigeants, l'approche de la prévention des RPS incitait à cantonner les enjeux de la santé au travail dans un bastion médical et psychologique, ce qui n'incitait pas les acteurs en entreprise à

s'en emparer. Le grand mérite de l'appellation et de l'approche de la QVT est d'avoir autorisé le dépassement de cette posture pour mobiliser les dirigeants, les managers et les représentants du personnel dans une démarche plus porteuse de changements économiques et sociaux. Le salarié est ainsi reconnu comme créateur de valeur (et non seulement comme un coût) et le travail comme facteur d'accomplissement de soi (et non seulement comme une contrainte). Bien au-delà des domaines abordés par la prévention des RPS, la QVT est une approche globale et stratégique : elle adresse des enjeux qui débordent le champ de la santé au travail mais aussi des RH : elle englobe le dialogue social, la place du management, la gouvernance, le dialogue professionnel, la conciliation des temps.

Cette conception plus riche d'un management renouvelé s'est exprimée dans le rapport « Bien-être et efficacité au travail »[4], qui insistait sur le rôle du manager de proximité, rappelait que « la santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas », et ajoutait que « les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé » (page 7). Elle s'exprime également dans l'Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle » (ANI QVT) qui, pour la première fois dans notre histoire conventionnelle, consacre les mots « management » et « manager », qui apparaissent à 21 reprises (voir M. Richer, 2014).

2.2 Le management en première ligne

Le management de proximité devrait donc exercer un rôle déterminant en matière de QVT, comme l'a montré l'enquête « *À l'écoute des Français au travail* », citée ci-dessus. La qualité perçue du management de proximité y est corrélée de manière très nette avec les niveaux de satisfaction formulés pour de nombreuses questions : retour sur investissement équilibré (adéquation rétribution / contribution), confiance dans les orientations stratégiques de la direction, adhésion aux transformations. Ainsi, par exemple, 75% des salariés qui estiment avoir un bon manager ont confiance dans l'équipe dirigeante de leur organisation. Le sentiment d'un retour sur investissement équilibré chez les ouvriers et employés double lorsqu'ils estiment avoir un bon manager de proximité. C'est d'ailleurs dans les situations les plus contraintes, lorsque le travail est vécu péniblement, que le rôle du management de proximité apparaît comme le plus décisif.

Le rôle joué par le management de proximité apparaît également dans le troisième Plan Santé au Travail, adopté par le Conseil d'Orientation des Conditions de Travail (COCT) en décembre 2015, qui constitue la feuille de route du gouvernement en matière de santé au travail pour la période de 2016 à 2020. L'un des objectifs-clés de ce plan est de « favoriser la qualité de vie au travail » (objectif opérationnel 4), ce qui suppose notamment de « valoriser le développement d'un management de qualité » (action 2.1). On peut regretter en revanche, le travers bien connu des préventeurs, qui consiste à n'affronter les problèmes que par la périphérie : les deux mesures mises en avant ont trait à la formation (« développer la formation des managers et des dirigeants à la conception des organisations et la conduite de transformations, ainsi qu'aux enjeux liés à la santé au travail ») et au partage de pratiques (« diffuser les bonnes pratiques managériales et soutenir les initiatives visant à favoriser un changement de la culture de management »). On reste donc à la lisière d'une nécessaire refondation du management.

On peut enfin rappeler une conclusion importante du rapport de Bruno Mettling (2015) : selon lui, c'est sur le management intermédiaire que repose le succès de la transition vers l'entreprise numérique, notamment dans ses aspects liés à la santé au travail.

La mobilisation du management de proximité dans l'ANI QVT

Un passage par la définition de la QVT telle qu'elle apparaît dans l'ANI de juin 2013 suffit à mettre en évidence le rôle central du management de proximité. La QVT en effet, y est approchée de façon systémique mais aussi contingente : *« 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 »*. En d'autres termes, la QVT n'a pas de réalité en dehors du contexte de travail, au plus proche de l'activité… c'est-à-dire insérée dans l'équipe au sein de laquelle cette activité de travail s'opère. Par ailleurs, la QVT décrit la perception qu'ont les employés de leurs conditions de travail et des ressources mises à leur disposition, et ce dans les dix champs d'action listés ci-dessous par l'ANI. Cette liste constitue un guide efficace pour questionner les managers de proximité sur leurs pratiques et rechercher de façon participative, les actions de progrès à fort impact :

1. La qualité de l'engagement de tous à tous les niveaux de l'entreprise
2. La qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise
3. La qualité des relations de travail
4. La qualité des relations sociales, construites sur un dialogue social actif
5. La qualité des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail
6. La qualité du contenu du travail
7. La qualité de l'environnement physique
8. La possibilité de réalisation et de développement personnel
9. La possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle
10. Le respect de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes.

Dans chacun de ces dix champs, le management de proximité n'est pas forcément à l'origine des ressources nécessaires mais il est celui qui crée (ou non) les conditions de réalisation concrètes, incarnées sur le terrain. En d'autres termes, sans l'appropriation par le management de proximité, la QVT ne peut pas féconder l'action : elle reste à l'état de potentiel inerte, comme un terrain laissé en jachère.

3. UNE RÉPONSE : UN MANAGEMENT DU TRAVAIL « SOUTENABLE »

Le management n'exerce pas seulement une fonction de gestion. Il est l'art et la manière de transformer le travail en progrès individuel et en performance collective. Ce n'est donc pas d'une hypertrophie du management dont les entreprises souffrent mais au contraire de sa relative carence dans son rôle de soutien des collaborateurs et de développement professionnel (Mathieu Detchessahar, 2011).

Cette carence est en partie « organisée » par le détournement de l'énergie managériale au profit du *reporting*, des réunions alibis, de l'alimentation de l'insatiable « machine de gestion » et de la réponse à l'anxiété des dirigeants qui ne connaissent plus le travail et les travailleurs. Le management a été englué ces dernières années par les tâches de *reporting* et de contrôle, au point que les managers de proximité ne consacrent plus que 10% de leur temps à l'accompagnement de leurs équipes[5]. Une autre étude portant sur les pratiques managériales en Europe montre que seuls 21 % des 1 500 managers interrogés passent plus de 50 % de leur temps à manager et pour 65 % d'entre eux, un tiers de ce temps consacré au management est absorbé par les tâches de compte rendu et de gestion administrative[6].

3.1 Un nouveau contrat social ?

Quand on leur demande à quoi ils consacrent l'essentiel de leur temps et de leur énergie au quotidien, 30% des managers répondent en premier « la résolution des problèmes et des urgences ». Dans 50% des autres réponses, le temps est prioritairement occupé au pilotage de l'activité, à l'orientation de l'action ou au contrôle des résultats. Seuls 20% des managers disent que l'accompagnement, le développement et le soutien des équipes sont leur occupation quotidienne première. C'est un paradoxe puisque pour près de la moitié des managers, les relations avec les membres de leur équipe constituent la motivation première de leur travail. Le cercle vicieux de la gestion accaparante du quotidien éloigne le contact avec le travail, inhibe les tentatives d'amélioration de la QVT et met à mal la dimension stratégique de leur fonction : 40% des managers se disent non associés à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise[7].

C'est pourquoi le premier acte d'un management du travail soutenable passe nécessairement par une refondation du « contrat social » avec les managers. On ne doit plus se contenter de simples incantations sur le rôle irremplaçable du management de proximité : il faut passer à l'action en redéfinissant ce que l'on attend du management, en lui restituant du pouvoir d'agir et en co-construisant un nouvel équilibre entre les attentes et les moyens. C'est aussi ce à quoi nous appelle l'ANI QVT : « Il est nécessaire que l'employeur précise le rôle du management et les moyens nécessaires mis en œuvre pour qu'il puisse exercer son rôle ». Le cheminement pour parvenir à ce contrat social peut emprunter les modalités de groupes d'expression entre managers, tel que préconisé par l'ANI. Il peut aussi prendre des voies plus classiques comme des groupes d'échange de pratiques et de co-développement entre managers. Il peut se sceller par une charte managériale collaborative.

Les quatre temps du manager de proximité : des représentations à la réalité

Dans une grande entreprise de services aux entreprises, nous avons utilisé les relevés de temps, les agendas et des interviews pour estimer l'équilibre des temps réels passés par les managers « de première ligne » sur leurs quatre principales modalités d'exercice du métier :

1. La production, car manager n'est pas un métier exclusif. Tous passent un temps conséquent à produire dans leurs domaines de compétence, à vendre, à représenter leur entreprise.
2. La gestion qui comporte notamment la prescription et le contrôle du travail, mais aussi des processus administratifs souvent envahissants (*le reporting*).
3. L'animation d'équipe qui inclut l'ensemble des interactions individuelles et collectives avec les collaborateurs : soutenir, coacher, former motiver, évaluer les collaborateurs.
4. L'innovation, qui consiste à préparer et conduire le changement, participer à la conception de nouveaux produits, process, etc.

Avant de dévoiler les données, nous avons demandé aux membres du Comex (Comité exécutif) et au DRH d'estimer ce que pourraient être les résultats : dans l'ordre, ils prévoyaient (avec un faible écart entre eux) l'équilibre suivant : 25% - 15% - 40% - 20%. Par comparaison, voici les résultats réels (que nous retrouvons à peu près dans les mêmes proportions dans des secteurs d'activité variés) : 38% - 34% - 19% - 9%. Notre mission a consisté à trouver les moyens de permettre aux managers de retrouver un équilibre réel conforme… aux estimations du Comex. La mission s'est déployée à l'aide de groupes de travail qui ont permis l'élaboration des valeurs managériales partagées, qui ont ensuite été déclinées en comportements souhaitables. Sur cette base, les principaux processus (pilotage de l'activité, appréciation des collaborateurs, organisation des tâches, etc.) ont été redéfinis. Le principal indicateur de résultat, issu de l'enquête de climat social suivante a mis en évidence une amélioration sensible de la disponibilité et de la qualité du management perçues par les collaborateurs ainsi qu'un renforcement notable du soutien professionnel apporté par les managers, ressenti par les collaborateurs.

3.2 La mise en visibilité du travail

Le deuxième acte est la mise en visibilité du travail. L'Anact a donné le ton lors de la Conférence sociale qui se tenait au moment de la conclusion de l'ANI : « La période actuelle, caractérisée par une insatisfaction diffuse ressentie à l'égard des méthodes classiques de management, est propice au développement d'initiatives destinées à promouvoir de nouvelles capacités à inventer et proposer des démarches concertées innovantes au service d'une transformation crédible des organisations. La mise en visibilité du travail en tant que facteur d'accomplissement et créateur de valeur y jouera une place essentielle, ainsi que les dispositifs (méthodes, démarches, outils) capables d'équiper les acteurs (managers, dirigeants, acteurs sociaux) au plus près de l'activité, dans ses dimensions productives et collectives » (Anact, 2013, p. 2). La clé se trouve donc dans la mise en visibilité du travail et le renforcement des acteurs qui sont les parties prenantes du travail. Seul le management de proximité a les moyens de donner corps à cette exigence.

Pourquoi cette mise en visibilité est-elle une condition de la QVT ? Une équipe de trois chercheurs a mené une étude approfondie auprès de 35.000 employés au Royaume-Uni et aux États-Unis, qui révèle que les compétences de leur patron (manager immédiat ou leur hiérarchie) constituent l'indicateur le plus révélateur de la satisfaction au travail exprimée par les salariés, bien davantage que le salaire ou le contenu du travail en lui-même[8]. L'indice d'importance du facteur « compétences du patron » est de 0,45 soit plus de deux fois celui du facteur suivant, le salaire, qui ne se situe qu'à 0,2. Les auteurs constatent que les trois facteurs qui ont la plus forte influence sur la satisfaction au travail expriment la connaissance et la compréhension du travail par le manager :

- « les employés estiment être dirigés par un supérieur capable de faire leur travail ;
- le supérieur hiérarchique a gravi les échelons dans l'entreprise ou l'a fondée ;
- les employés estiment que le niveau de compétences techniques de leur supérieur est élevé ».

Comme le relève Yves Clot, professeur et titulaire de la chaire de psychologie du travail au Conservatoire National des Arts et Métiers, « l'implication d'un salarié et son plaisir à travailler est en lien direct avec la connaissance du travail réel que la hiérarchie possède. Le supérieur doit faire autorité dans le travail ou l'activité, avant d'avoir de l'autorité sur son employé. »[9]

3.3 Un management dont le rôle est revisité

Enfin, le troisième acte consiste à reconcevoir les rôles et responsabilités du management de proximité vis-à-vis de sa hiérarchie, de ses pairs et de son équipe, en réintégrant le travail réel comme point d'ancrage. Cela suppose notamment de lancer une démarche d'expression des salariés sur le travail, dans laquelle le management doit trouver sa place. La liberté de parole au sein des groupes d'échange nécessite de mettre à distance l'autorité hiérarchique. Mais l'erreur serait d'en déduire que les managers doivent être exclus de la démarche. Ils doivent au contraire être intégrés dans son pilotage et son exécution, notamment en animant certains des groupes d'échange. On évitera simplement que des salariés se trouvent dans des groupes animés par un de leurs managers[10]. Cela passe également par le repositionnement du travail dans tous les process du management de proximité, notamment le recrutement, l'évaluation, le soutien professionnel, la reconnaissance, l'allocation des tâches, l'organisation de la coopération, la promotion, la construction des parcours professionnels, la conduite du changement, l'organisation participative du travail.

Enfin, il faut favoriser la mise à disposition, pour ces managers, d'environnements qui leur permettent d'exprimer au mieux leurs capacités, en s'attaquant par exemple aux cinq facteurs de contrainte qui pèsent sur les managers de proximité, identifiés par Patrick Conjard (2014) dans son livre sur « le

management du travail » : la charge de travail et le débordement de l'activité avec des incidences néfastes sur la vie personnelle ; les latitudes décisionnelles limitées qui occasionnent des pertes de temps et les décrédibilisent ; des changements de plus en plus fréquents et rapides, chronophages et générateurs de tensions ; des problèmes complexes à régler ; des injonctions paradoxales à gérer.

CONCLUSION

La QVT est une démarche beaucoup plus qu'un état. C'est un processus d'apprentissage participatif. Ce simple constat suffit à appréhender le rôle que doivent y jouer ceux qui se situent au cœur de la rencontre entre le projet d'entreprise (stratégie et objectifs) et les attentes des salariés : les managers de proximité. La QVT apparaîtra de plus en plus comme le déploiement des principes de la RSE au sein de la relation de travail. Elle exprimera la prise en compte des effets des activités sur le travailleur et son écosystème, c'est-à-dire la soutenabilité du travail. Cette éclosion de la convergence entre la QVT et la RSE est d'ores et déjà au cœur des initiatives de construction d'un « management responsable ».

Tout, dans la QVT, appelle à une prise en main de ces démarches par le management de proximité, implicitement mais aussi explicitement, dans le travail d'organisation et de mise en discussion des enjeux du travail. Cette mise en discussion montre que le manager de proximité, qui vit au quotidien les tensions entre les différents objectifs que l'organisation cherche à atteindre, est le mieux placé pour mettre en œuvre la QVT, tout en régulant les exigences de compétitivité, de performance et de satisfaction client. Cette implication du management intermédiaire est un des gages de réussite d'une démarche QVT durable.

La réflexion sur le rôle du management semble d'autant plus urgente que dans son *« rapport sur la transformation numérique et la vie au travail »,* remis en septembre 2015, Bruno Mettling estimait que la première ligne managériale, indispensable pour mener à bien la transformation numérique des équipes, était « en situation de tension ». Il précisait que si on leur confie la transformation digitale, ce qui nous semble une voie de succès, il faudra en tirer les conséquences en allégeant leur fiche de poste de tâches qui leur sont actuellement dévolues.

Enfin, le manager de proximité, qui intervient dans un espace charnière entre la prescription du travail et les compétences disponibles dans son équipe, est le mieux placé pour investir la question centrale de l'autonomie au travail. Cette question est fortement liée à la QVT et s'exprime dans les débats actuels autours des formes organisationnelles émergentes comme « l'entreprise libérée », les « organisations responsabilisantes », le *Lean Management,* etc. Elle s'exprime aussi par la contradiction entre une demande d'autonomie croissante de la part des salariés (liée au fort rehaussement du niveau d'éducation) et la perpétuation d'un modèle productif qui, dans notre pays, reste très imprégné par le taylorisme[11].

Si le management de proximité de demain doit gérer la transition numérique, contribuer à fonder un nouveau rapport à l'autonomie dans le travail et exercer un rôle d'acteur phare de la QVT, il est indispensable de le repositionner et de redéfinir le cadre dans lequel il doit désormais œuvrer. Dans le sillage de la loi Rebsamen (août 2015), qui définit la QVT comme l'un des trois axes essentiels de négociation sociale[12], c'est l'objet de nombreuses réflexions actuelles et une question majeure que doivent se poser les directions d'entreprise pour la pérennisation de leur structure et pour leur capacité future à fournir un travail de qualité.

1 L'auteur est consultant en Responsabilité sociale des entreprises. Fondateur de Management & RSE, il est membre du comité de rédaction de Metis (correspondances européennes du travail) et du conseil scientifique de la Maison du Management.

2 Voir « Return on Management : ce que votre DAF doit savoir sur la performance », Management & RSE, 15 juin 2014 http://management-rse.com/2014/06/15/return-on-management-ce-que-votre-daf-doit-savoir-sur-la-performance/

3 Voir « L'entreprise libérée est-elle socialement responsable ? », 23 novembre 2015 http://management-rse.com/2015/11/23/lentreprise-liberee-est-elle-socialement-responsable/»

4 Capgemini Consulting, deuxième édition de l'enquête « À l'écoute des Français au travail » réalisée en partenariat avec TNS Sofres, 2014.

5 Rapport de M. Pénicaud, H. Lachmann et C. Larose (2010).

6 Communiqué de SYNTEC Conseil en management, 6 janvier 2011.

7 Selon une étude réalisée par le groupe Cegos, qui a interrogé 1.496 managers en octobre 2010 au Royaume-Uni, en Allemagne, en Espagne et en France. (« Les pratiques managériales en Europe », Étude de l'Observatoire Cegos, 30 novembre 2010).

8 Les chiffres de ce paragraphe proviennent de CSP Formation, « 1er baromètre des managers : les résultats de l'édition 2012 », mars 2013.

9 Voir A. H. Goodall et A. J. Oswald (2014).

10 « Votre satisfaction au travail dépend de la compétence de vos supérieurs », « Psychologie Magazine », mars 2015.

11 Voir « L'expression des salariés au travail : 7 bonnes pratiques pour réussir », 17 décembre 2013 http://management-rse.com/2013/12/17/lexpression-des-salaries-au-travail-7-bonnes-pratiques-pour-reussir/

12 Voir, E Algava et L. Vinck (2015). Cette étude montre que l'autonomie au travail est en régression pour de nombreuses catégories professionnelles et secteurs d'activité.

13 Les deux autres étant les rémunérations et le temps de travail ainsi que la gestion des emplois et des parcours professionnels.

Bibliographie

Algava, E. et Vinck, L. (2015) « Autonomie dans le travail – Enquêtes Conditions de travail », in *Synthèse Stat' de la DARES*, n° 16, octobre.

Anact (2013), « Les promesses de la qualité de vie au travail », in *Contribution à la table ronde N°2 de la Grande conférence sociale*, 20 et 21 juin.

Bartlett, C. A. et Ghoshal, S. (1977), « The Myth of the Generic Manager : New Personal Competencies for New Management Roles », in *California Management Review*, volume 40, n° 1, Autumn.

Conjard, P. (2014), « Le management du travail : une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail », Éditions de l'Anact.

Detchessahar, M. (2011), « Santé au travail : quand le management n'est pas le problème mais la solution », in *Revue française de gestion*, 5, n° 214.

Gallie, D. et Zhou, Y. (2013), *Work Organisation and Employee Involvement in Europe*, Eurofound, June.

Dupuy, F. (2005), *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres* », Le Seuil.

Dupuy, F. (2011), *Lost in management*, Le Seuil.

Dupuy, F. (2015), *La Faillite de la pensée managériale* », Le Seuil.

Hamel, G. (2007), *The Future of Management*, Harvard Business School Press. Traduit en français sous le titre, *La fin du management. Inventer les règles de demain*, (2008), Éditions Vuibert.

Goodall, A. H., Artz, B. et Oswald, A. J. (2014), « Boss Competence and Worker Well-being », in *Discussion Paper n° 8559*, Institute for the Study of Labor, October.

Gomez, P-Y. (2013), *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*, Éd. François Bourin.

Pénicaud, M., Lachmann, H., Larose, C. et Moleux, M. (2010), *Rapport « Bien-être et efficacité au travail*, remis au premier ministre François Fillon le 17 février 2010 et réalisé en vue de proposer des mesures pour améliorer les conditions de santé psychologique au travail.

McKinney, R. et al. (2013), *Danger in the Middle : why Midlevel Managers aren't Ready to Lead*, Corporate Learning, Harvard Business Publishing.

Mettling, B. (2015), Transformation numérique et vie au travail, rapport remis à la ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social.

Martin Richer, (2014), « Qualité de vie au travail : un levier de transformation sociale », in *Metis*, Janvier (http://www.metiseurope.eu/qualite-de-vie-au-travail-un-levier-de-transformation-sociale_fr_70_art_29825.html).

LE RÔLE DES COMITÉS DE PILOTAGE DANS LES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS DE SANTÉ

Cécile APOLLIS
Chef de projet « Prévention des risques psychosociaux »,
Psychologue du travail, ANFH Languedoc-Roussillon et PACA

Maud LIGEON
Responsable du pôle Développement des services cabinet NEERIA,
psychologue clinicienne et médiatrice,
Maud.LIGEON@sofaxis.com

Pierre SOUCHON
Directeur général délégué du cabinet de conseil NEERIA,
ingénieur généraliste, docteur en sciences de gestion,
Pierre.SOUCHON@sofaxis.com

Dans un contexte de mutations économiques et organisationnelles, l'hôpital est confronté, depuis les années 1970, à l'enjeu de l'amélioration de la qualité de vie au travail de ses personnels. Comment créer les conditions favorables à la coopération de nombreux acteurs pour une mise en œuvre effective des projets de changement ? L'examen de quinze programmes d'amélioration de la Qualité de Vie au Travail, depuis deux ans, dans des établissements de santé met au jour l'existence de manières de faire efficaces, spécifiques, qui parviennent à concilier et coordonner les initiatives d'acteurs multiples. Ces manières de faire reposent sur des modalités de conduite distribuée et coordonnée des projets de changement ainsi que sur des formes originales de négociation du travail. Le déploiement de comités de pilotage participatifs réunissant les acteurs, apparaît indispensable pour assumer la complexité des situations. Cet article se propose d'analyser la trajectoire de ces comités de pilotage, au fil desquels les auteurs, consultants spécialisés dans les enjeux de la santé au travail dans le secteur sanitaire et social pour deux d'entre eux, ou responsable d'un programme d'accompagnement d'établissements dans la prévention des risques psychosociaux, ont pu capitaliser leurs retours d'expérience.

MOTS-CLÉS
fonction publique hospitalière, établissement de santé, pilotage, négociation, transformation du travail.

Les établissements hospitaliers publics connaissent depuis les années 1970 de nombreuses réformes qui touchent chacune des dimensions de leur fonctionnement, et les conduisent à réviser périodiquement leurs organisations internes en remettant en question leurs méthodes de travail : évolution des systèmes de gestion et d'information, innovations technologiques, nouveaux outils managériaux (Detchessahar, 2013 ; Brami et al., 2014). De telles réformes, nécessaires à la modernisation de l'Hôpital et à l'accroissement de sa performance, si elles sont sources d'opportunités, peuvent être tout autant génératrices de facteurs de risques pour la santé physique et mentale des personnels. Il est aujourd'hui entendu que la problématique de modernisation des organisations de santé ne peut être traitée de manière dissociée de celle de la santé au travail (Loriol, 2003 ; Detchessahar et al., 2010). Les enquêtes qui portent sur la perception des conditions de travail enseignent combien les agents s'y estiment exposés aux risques psychosociaux, comme le souligne l'analyse publiée par la Dares (Arnaudo, 2013). La maîtrise de ces derniers et le développement de la Qualité de Vie au Travail, constituent des enjeux essentiels pour la performance de l'Hôpital.

Conscients de cet enjeu, les pouvoirs publics incitent depuis plusieurs années les établissements à s'inscrire dans des démarches d'amélioration des conditions de travail : intégration des risques psychosociaux dans le Document unique, accord inter-fonctions publiques relatif à la prévention des risques psychosociaux du 22 octobre 2013, inscription d'un volet « Qualité de Vie au Travail » dans le manuel de certification de la Haute Autorité de Santé, notamment. L'ensemble de ces dispositions encourage les établissements à reconsidérer leurs organisations sous l'angle de leur contribution à la maîtrise de la santé au travail, en leur demandant de se coordonner pour construire des plans d'actions inscrits dans la durée, comme gage de leur efficacité.

1. LA PROBLÉMATIQUE : LES MODALITÉS DE LA TRANSFORMATION DU TRAVAIL DANS LE CONTEXTE DE L'HÔPITAL

Améliorer la Qualité de Vie au Travail à l'Hôpital constitue un défi majeur. Individuellement, le rythme et la succession des réformes peuvent parfois freiner l'engagement des agents hospitaliers, largement sollicités dans la mise en œuvre de transformations associées, à tort ou à raison, à une dégradation perçue de leurs conditions de travail (Vinck, 2014). La grande diversité des métiers exercés, combinée avec les différents statuts du personnel (médicaux, non médicaux, gestionnaires, administratifs, techniques, etc.) organise l'hôpital en une multitude de services et de spécialités qui nécessite une coordination permanente. Des mondes professionnels distincts, chacun doté de sa rationalité propre, coexistent au risque de favoriser l'émergence de perceptions fortement dissemblables. Lorsqu'il s'agit d'engager des projets communs, notamment sur des thématiques aussi transversales et pluridisciplinaires que celle de la QVT, cette question peut se révéler sensible : quels seront alors les outils managériaux à la disposition des hôpitaux pour conduire le changement ? Cette situation de cohabitation de mondes professionnels différenciés, au sein d'une même organisation, traversée alors « par des forces à la fois complémentaires et concurrentes » (Detchessahar et Grevin, 2009), avec des modalités parfois très différentes d'exercice du pouvoir, nécessite, pour le développement des actions transversales, une capacité à concilier les attentes et objectifs de chacun d'entre eux. Le défaut d'alignement des intérêts peut en effet entraver la bonne prise de décision et la progression des processus de changement.

Le défi du changement semble ainsi d'autant plus important qu'il porte sur des projets pensés pour l'ensemble de la structure — à l'image des projets relatifs à l'amélioration des conditions de travail — qui demandent aux différents acteurs de s'accorder, de collaborer et de se coordonner pour la définition du projet et sa mise en œuvre. C'est pourquoi il est rare aujourd'hui de voir se déployer dans

les structures hospitalières des projets de changement sans la création de « comités de pilotage » et de « groupes de travail » pluridisciplinaires. Malgré ces efforts, les projets de changement enregistrent encore des échecs, notamment dus à un défaut d'appropriation, d'implication et de participation des agents concernés. Ces éléments suscitent des interrogations sur les modalités permettant de créer les conditions favorables à la coopération des acteurs.

L'enjeu est alors de parvenir à déterminer comment le pilotage efficace de telles démarches demeure possible ? Le « pilotage de la QVT », au sens d'une action institutionnelle coordonnée, est-il envisageable ? Et si cela doit être le cas, à quelles conditions, selon quelles modalités de mise en œuvre ? Nous nous appuyons ici sur la problématique posée par le programme de recherche SORG — santé, organisation et gestion des ressources humaines — (voir Detchessahar et al., 2009) qui étudie « les liens entre les formes d'accompagnement managérial des transformations en cours et la santé des salariés » (Detchessahar, 2011, p. 40). Chaque jour, nous constatons au sein des établissements l'existence de démarches nombreuses, d'une prise de conscience et d'une maturité grandissante sur la QVT: comment le travail se négocie-t-il, en vue de sa transformation au service à la fois de la qualité du service rendu aux bénéficiaires et de l'amélioration des conditions de travail. Tel est le point de départ de l'enquête.

2. ÉTUDE EMPIRIQUE : LES TERRAINS D'INTERVENTION COMME SOURCES D'INFORMATION

2.1. Recueil de données et limites d'exploitation

L'examen d'une quinzaine de programmes d'amélioration de la Qualité de Vie au Travail[1] depuis deux ans permet de souligner les enjeux actuels du déploiement de tels dispositifs, et l'existence de « manières de faire » efficaces, spécifiques, qui parviennent à concilier et coordonner les initiatives d'acteurs multiples. Des pratiques spécifiques de pilotage de projet se sont développées à l'hôpital : l'analyse critique des modalités de conduite de ces projets met alors au jour plusieurs enseignements utiles à la compréhension des modalités de négociation autour de l'« objet travail ». L'ambition de cette étude est de mettre au jour des « lignes de forces », des similitudes dans les modalités de conduite de ces projets, pour tenter de qualifier des modalités originales de « négociation du travail » en vue de sa transformation dans un environnement aussi complexe que celui de l'hôpital.

	Nature	Contexte et objectifs	Fonction constatée du comité de pilotage
1	CH	Relance d'une démarche tombée en désuétude	NA ??
2	CH	Conduite d'un diagnostic initial et construction participative d'un plan d'actions Inscription de l'établissement dans une démarche pérenne	Information
3	CH	Conduite d'un diagnostic initial et construction participative d'un plan d'actions Inscription de l'établissement dans une démarche pérenne	Validation
4	CHU	État des lieux critique des pratiques de Qualité de Vie au Travail et identification des priorités d'action	Arbitrage
5	CHU	État des lieux critique des pratiques de Qualité de Vie au Travail et identification des priorités d'action	Information
6	CH	Accompagnement de l'établissement dans le cadre de son déménagement	Arbitrage
7	CH	Conduite d'un diagnostic initial et construction participative d'un plan d'actions Inscription de l'établissement dans une démarche pérenne	Arbitrage

8	CHU	Analyse critique de la performance des dispositifs existants	Information
9	CH	Conduite d'un diagnostic initial et construction participative d'un plan d'actions Inscription de l'établissement dans une démarche pérenne	Information
10	HL	Conduite d'un diagnostic initial et construction participative d'un plan d'actions Inscription de l'établissement dans une démarche pérenne	Information
11	CH	Conduite d'un diagnostic initial et construction participative d'un plan d'actions. Inscription de l'établissement dans une démarche pérenne	Information
12	CH	Conduite d'un diagnostic initial et construction participative d'un plan d'actions Inscription de l'établissement dans une démarche pérenne	Information
13	CH	Conduite d'un diagnostic initial et construction participative d'un plan d'actions Inscription de l'établissement dans une démarche pérenne	Information
14	HL	Conduite d'un diagnostic initial et construction participative d'un plan d'actions Inscription de l'établissement dans une démarche pérenne	Arbitrage
15	CH	Conduite d'un diagnostic initial et intégration des enseignements dans le Document Unique d'évaluation des risques professionnels	Validation
16	HL	Conduite d'un diagnostic initial et construction participative d'un plan d'actions Inscription de l'établissement dans une démarche pérenne	Validation
Légende : CHU : centre hospitalier universitaire ; CH : centre hospitalier ; HL : hôpital local.			

Les démarches de QVT étudiées recouvraient des contextes extrêmement variés : depuis la situation du centre hospitalier universitaire ayant déjà déployé un nombre conséquent de dispositifs, mais peu satisfait de leur efficacité au point de souhaiter revoir sa politique de QVT ; de celui achevant une démarche de retour à l'équilibre financier et d'actions vers son encadrement ; de l'établissement désireux de relancer une démarche ayant avorté quelques années auparavant ; jusqu'au centre hospitalier de taille importante dénué de toute politique de QVT, à la recherche d'un état des lieux global des enjeux rencontrés par ses personnels en la matière, dans la perspective de sa certification par la Haute autorité de santé.

2.2. Observations : formalisation des pratiques

Les observations réalisées se regroupent selon quatre idées-clés caractéristiques des modalités de transformation du travail à l'hôpital, dans le champ de la QVT :

- Quels que soient l'ambition et le périmètre du projet d'amélioration de la QVT, une instance de pilotage est systématiquement déployée par l'établissement.
- À nature de projet équivalent, la composition des instances de pilotage varie très sensiblement d'un établissement à l'autre.
- En revanche, quelle que soit la nature de l'établissement, les principes de gouvernance de l'instance de pilotage convergent vers une distribution originale des attributions entre les acteurs multiples de l'hôpital, selon un principe de « pilotage distribué ».
- La coordination entre la multiplicité des acteurs mobilisés constitue un facteur-clé qui conditionne la qualité du « pilotage distribué » : si cette fonction de coordination peut être assurée par un intervenant extérieur (le cabinet de conseil), elle peut également être prise en charge par l'organisation sans recours à un tiers.

3. LES ENSEIGNEMENTS : DES PRATIQUES VARIABLES ET DIVERSIFIÉES

3.1 Une constante : le comité de pilotage…

En phase de lancement d'un projet d'amélioration de la QVT en établissement, la mobilisation d'un « comité de pilotage » est systématiquement annoncée comme un mode d'organisation *acquis par principe*. Les décideurs hospitaliers rencontrés s'accordent tous à affirmer l'impossibilité de conduire des démarches complexes sans instance de pilotage. D'ailleurs, parmi les projets analysés, le seul projet avorté est celui qui n'avait pas jugé utile de structurer une telle instance. La conduite des mutations des organisations de santé a depuis longtemps imposé cette figure du « mode projet » parmi les fondamentaux de la pratique hospitalière. Les projets de QVT étudiés étaient tous engagés à l'initiative de l'employeur. Interrogés sur leurs motivations, les décideurs hospitaliers évoquent la nécessité de « partager la vision », « d'emporter l'adhésion ». Moins systématiques sont les attentes explicitement exprimées en matière de « co-conduite », de « processus de décisions communs » ou d'arbitrage.

3.2 … Et néanmoins des variations sensibles dans les pratiques

L'analyse des instances de pilotage sur les quinze établissements a conduit à l'élaboration d'une grille comparative portant sur les dimensions suivantes : « fonctions représentées au comité de pilotage » (direction générale, direction des ressources humaines, instances représentatives du personnel, direction des soins, médecins, cadres, agents, médecine du travail, personnes ressources – psychologue du travail, préventeur, par exemple) ; « cadencement des réunions » (périodicité définie ou mobilisation aux étapes de validation uniquement) ; « marges de manœuvre des instances » (information, arbitrage, validation). Une première conclusion réside dans la composition des acteurs sollicités pour participer à ces instances de pilotage : celle-ci est très diverse et on peut penser que cette diversité conditionne l'action des comités et ses résultats.

Si, dans les quinze projets analysés, la direction des ressources humaines s'est toujours positionnée en « porteur » du projet, la direction générale de l'établissement n'est pas nécessairement partie prenante de l'instance. Les acteurs de la santé au travail (médecine de prévention, ergonomes, préventeurs, assistantes sociales, notamment), comme les partenaires sociaux, sont pour leur part associés mais de façon variable (dans deux situations sur trois, les instances représentatives du personnel participaient au comité de pilotage, alors que la communauté médicale n'était représentée que dans trois cas sur les quinze étudiés). La direction générale n'était présente aux instances de pilotage que dans un cas sur cinq. La direction des soins ou la médecine du travail n'étaient présentes que dans moins d'un cas sur deux, des représentants des cadres dans moins d'une situation sur quatre.

Un second champ de variété existe dans les attributions accordées aux comités de pilotage. Ces attributions sont parfois ambivalentes et certains comités ne prennent pas la peine d'expliciter formellement leurs missions, leurs règles de fonctionnement et les marges de manœuvre dont ils disposent. Les règles présidant aux réunions sont également variables : d'un projet à l'autre, certains se réunissent à chaque étape clef de la démarche ou alors à la seule initiative de la direction. Les instances de pilotage se réunissaient, pour l'essentiel, sans périodicité fixe, uniquement aux moments-clés des projets (6 situations sur 10). Ils se réunissent pour être informés des actions engagées, pour prendre acte d'orientations retenues, pour se prononcer sur l'opportunité de choix « techniques » (modalités de diffusion d'une enquête anonyme, restitution des résultats, composition de groupes

de travail). Dans un cas sur deux, les instances de pilotage étaient mobilisées pour un partage d'information sur les actions en cours, dans un cas sur cinq seulement, elles étaient dotées d'un certain pouvoir de validation.

Une constante, paradoxale en première approche, tient dans le fait qu'au sens propre, *durant le temps de ses réunions, aucun comité de pilotage… ne semble réellement piloter le projet qui lui est confié*. S'il est appelé à se prononcer sur la pertinence des travaux dans leur ensemble, très rarement est-il sollicité pour décider d'arbitrages structurels majeurs (son rôle consiste, par exemple, dans l'identification des populations à étudier, et la définition des priorités). En pratique, les décisions et arbitrages se trouvent le plus souvent portés par les représentants de la direction, membres du comité de pilotage. Mais si le comité de pilotage ne peut être envisagé comme un « espace de discussion » au sein duquel les négociations sur le travail s'opèrent, l'analyse de la quinzaine de projets enseigne pourtant que les démarches sont conduites, et que des orientations faisant consensus sont formulées. De toute évidence, des principes de régulation sont à l'œuvre, comme l'expriment des participants à ces comités : « on a pu bien faire part de nos points de vue », « nos contraintes ont été entendues ».

Si le comité de pilotage, au sens de l'instance « physique » (la réunion d'acteurs en un lieu et sur une durée donnée) ne pilote pas, *comment la fonction de pilotage est-elle assurée par les acteurs multiples mobilisés dans les démarches ?* Le comité de pilotage demeure un organe indispensable à la réussite des projets de QVT adapté à la complexité de l'organisation hospitalière. En fait, la capacité des comités de pilotage à transformer le travail repose sur une large mise en perspective critique et le déploiement d'une discussion autour des intérêts stratégiques en présence en vue de trouver un accord. En l'absence de cette discussion, le rôle du comité de pilotage se limiterait-il au seul partage d'un changement, par avance posé comme non négociable ?

3.3. Un pilotage distribué à des groupes de travail

Dans aucun des cas, le comité de pilotage ne constitue l'instance de concertation unique mobilisée autour de la conduite du projet. À chaque fois, des groupes de travail sont déployés selon des logiques thématiques invitant les agents hospitaliers à débattre d'un enjeu spécifique : « métiers », « espace de travail » mais aussi « comités restreints » pour discuter avec la direction, « préparer les « réunions », formaliser des éléments de diagnostic ou de propositions d'actions, etc. Ces « groupes de travail » qui agissent en parallèle, par délégation et à l'initiative du comité de pilotage, deviennent des « espaces de discussion », en disposant des marges de manœuvre nécessaires (liberté de ton, capacité de controverse) pour négocier l'organisation du travail. Ce sont, dans la pratique, ces groupes qui, en croisant les populations de l'hôpital autour d'enjeux circonscrits, préparent collectivement les éléments de pilotage et y *négocient le travail pour le transformer*.

Dans le cas n°3, par exemple, un groupe de travail est parvenu à définir les « bonnes pratiques » (pourtant non exigibles du point de vue réglementaire) en matière de gestion des absences pour raison de santé, en conciliant les attentes des partenaires sociaux et celles de l'employeur. Une telle convergence aurait été inenvisageable au sein du seul comité de pilotage ; elle avait même été exclue par principe au début du projet. Les groupes de travail confèrent par là même un rôle « focal » au comité de pilotage, qui, en coordonnateur d'une telle logique apparaît comme le lieu de convergence essentiel des contributions, par lesquelles le pilotage apparait « distribué » auprès des acteurs de l'hôpital. Si le comité de pilotage n'exerce pas toujours en séance son rôle de transformateur du travail, il le fait par la médiation de ces groupes de travail intermédiaires auxquels il confie différents mandats. Sur l'ensemble des démarches analysées, le comité de pilotage agit toujours comme le « métronome » du projet : il en imprime le rythme, en assure le mouvement, décide de la cadence à

laquelle les travaux conduits par les groupes de travail lui sont retournés. Si parfois rien ne se décide au comité de pilotage, ce dernier assure une fonction de cristallisation des « régulations locales » élaborées dans chacun des mondes professionnels de l'hôpital : les approches s'y accordent, les principes et représentations s'y alignent.

3.4. La fonction de coordination : le rôle d'un tiers externe ou interne ?

Dans un des projets analysés, un groupe de travail a identifié et formalisé les fonctions attendues pour que la dynamique instaurée par le projet survive à la clôture de ce dernier. Il fallait qu'à la fin du projet succède un mode opératoire stable capable de pérenniser la démarche. Les attributions ainsi mises au jour ont été rassemblées en six missions principales dévolues à un « préventeur RPS » :

1. la *« vigilance collective et institutionnelle »* (par laquelle il assure un rôle de veille, de vigilance collective sur les situations difficiles au sein de l'établissement, assure un suivi des indicateurs RH, veille à la bonne dynamique des plans d'actions déployés) ;
2. la *« coordination d'actions complexes »* (par laquelle il recueille les alertes, anime une cellule pluridisciplinaire d'acteurs de prévention des risques professionnels et de santé au travail) ;
3. l'*« analyse et le conseil »* (comme « tiers de confiance » au service de tous, pour les aider à réfléchir et comprendre les situations, notamment en phase de changement) ;
4. le *« partage d'expérience »* (par lequel il a le souci de valoriser la lisibilité des initiatives engagées et d'assurer la promotion des « bonnes pratiques » déployées) ;
5. l'*« accompagnement et le soutien à l'encadrement »* (comme soutien aux équipes, au service du management, dans la compréhension et l'accompagnement à la gestion des situations difficiles, sans se substituer à l'encadrement) ;
6. l'*« actualisation et le suivi de la réglementation »*.

L'analyse du retour d'expérience et des résultats obtenus apporte un éclairage sur les modalités de prise en charge des enjeux de la QVT par les acteurs. Pour ce préventeur, son action a permis le « renouvellement de l'agir ensemble et du management », en favorisant l'élaboration de « compromis ancrés dans les réalités locales ». L'enjeu consistait à s'accorder autour de nouvelles formes d'organisation du travail. Toujours selon le préventeur RPS de l'établissement, « la réussite de ma fonction tient dans ma capacité à intervenir en complémentarité des expertises déjà existantes au sein de l'établissement, à renforcer les missions de chacun des experts, en proposant des lieux et des modalités de coordination adaptées à l'analyse et la prise en charge des situations complexes, c'est-à-dire qui ne pourraient être traitées par l'intervention directe d'un seul acteur. »

4. LA RENCONTRE DE L'OPÉRATIONNEL ET DU DÉCISIONNEL, CONDITION ESSENTIELLE DE TRANSFORMATION DU TRAVAIL

Le rôle du comité de pilotage est fondamental pour transformer les situations de travail. Cette transformation est acquise à travers la mise en place d'une instance de coordination et de négociation. La mission du préventeur RPS évoquée précédemment est éloquente de ce point de vue. Dans ce cas, la transformation du travail s'est opérée par une négociation réussie entre le décisionnel et l'opérationnel. Le préventeur RPS conduit des actions d'audit, de médiation, de régulation de proximité au sein des services, de façon autonome mais à partir d'un mandat qui lui est confié par la direction générale. Les groupes de travail se sont même invités aux comités de pilotage pour restituer leurs productions et débattre leurs propositions d'actions. La fonction décisionnelle s'est

alors incarnée temporairement dans le comité de pilotage. Pour les opérationnels, en soumettant et défendant eux-mêmes leurs productions au comité de pilotage, les participants des groupes de travail ont pu accéder à l'instance chargée de valider les propositions, pour négocier directement avec cette dernière les arbitrages à effectuer (espaces de convivialité, procédures visant à fluidifier les activités des fonctions supports pour limiter les dysfonctionnements et leurs impacts sur les fonctions soignantes). La rencontre entre les groupes de travail et le comité de pilotage (investi par les opérationnels d'un pouvoir de décision) a ouvert un espace de négociation autour de la question de la transformation du travail.

Dans ce cas, les agents participant aux groupes de travail s'étaient saisis des enjeux de la question des rapports professionnels entre les soignants et non soignants. Les dilemmes portaient sur la conciliation des contraintes de la blanchisserie et des attentes des personnels en charge de l'entretien des chambres. Les actions suivantes, ont été mises en place : institutionnalisation des réunions de service (avec des ordres du jour, des comptes-rendus, une fréquence et des horaires adaptés à la participation des équipes de nuit) ; désignation d'un référent des équipes soignantes par service, pour centraliser et assurer le suivi des problématiques traitées avec l'équipe de maintenance ; mise en place d'un système de tutorat pour faciliter la montée en compétences des nouveaux arrivants ; actualisation de la procédure de gestion des commandes (revue du circuit et du référencement de commandes pour faciliter la prise de commandes et de mise en place de stocks-tampons pour pallier les risques de ruptures de stock) ; création d'espaces de convivialité « communs à tous » pour décloisonner les services.

Le comité de pilotage a effectivement entériné l'ensemble des propositions amenées par les groupes de travail. Pour transformer le travail, les sphères opérationnelles et décisionnelles doivent se rencontrer. Cette rencontre revêt un caractère institutionnel et volontaire. En l'absence d'une telle volonté, ces questions seraient restées occultées. De plus, en attribuant un rôle spécifique au préventeur RPS, l'ensemble de la démarche en est facilité.

Sans négociation, les tentatives de transformation du travail sont rapidement mises en échec, car alors, soit le décisionnel impose des transformations déconnectées des réalités de terrain, impossibles à tenir par les opérationnels dans leur quotidien de travail, soit les opérationnels introduisent dans leur activité des initiatives qui, non reprises et validées par le décisionnel, restent à un niveau local et finissent par disparaître, puisque non institutionnalisées, non portées, non soutenues par l'organisation.

À l'hôpital, la transformation du travail passe nécessairement par l'institutionnalisation « d'espaces de discussion » (Detchessahar, 2013), associant une pluralité d'acteurs aux profils dissemblables. Mais ces espaces ne sont pas des simples lieux d'expression ; ils doivent également être des « espaces de négociation » entre l'opérationnel et le décisionnel. Là où l'« espace de discussion est « *ordinaire* »[2] et fait émerger, par le dialogue entre acteurs concernés par des problématiques identiques, des solutions pratiques, la transformation du travail nécessite un passage par des formules de ce type. Les décisions prises dans cette instance sont alors négociées en vue d'être appliquées à l'organisation. C'est cette inscription dans l'organisation qui permet de passer de solutions provisoires de régulation à des solutions durables de transformation du travail.

CONCLUSION

L'observation des modalités de pilotage des projets de QVT à l'hôpital introduit la question des relations entre acteurs en charge de la « transformation du travail ». Vouloir comprendre la distribution des attributions des acteurs réunis autour d'un même projet pourrait, ultérieurement, conduire à l'élaboration d'une *« topologie des espaces de négociation du travail »* à l'hôpital dans le contexte particulier de la Qualité de Vie au Travail. Mais dans le même temps, si les espaces de négociation se trouvent ainsi distribués, s'intéresser aux modalités du pilotage efficace de la Qualité de Vie au Travail à l'hôpital met au jour l'enjeu de la bonne coordination des acteurs multiples réunis au sein de ces instances locales « intermédiaires». La fonction d'animation et de régulation est essentielle. Dans la quinzaine de situations étudiées, le cabinet de conseil extérieur possédait un positionnement privilégié pour assurer cette fonction de médiation entre acteurs, d'animation coordonnée des groupes de travail intermédiaires, de reformulation et de convergence des éléments de négociation. Pour autant, l'intervention d'un tiers n'est pas une fin en soi et des possibilités d'apprentissage existent au sein des équipes hospitalières, notamment par la nomination d'un référent spécifique (le préventeur RPS). Mais dans tous les cas, pour que le comité de pilotage exerce un rôle effectif, il ne faut pas cantonner ceux-ci à un simple espace de discussion. Il faut aussi en faire un lieu de négociation et de décision pour ancrer la QVT dans les pratiques quotidiennes des acteurs.

1 Cet examen a été effectué par Maud Ligeon et Pierre Souchon (deux des auteurs) qui interviennent au sein d'établissements de santé dans le cadre de missions de conseil et d'accompagnement.

2 Detchessahar M., op. cit. p. 59 : « Il [l'espace de discussion] est un espace de construction par le dialogue de solutions ou de construits d'action collective entre acteurs interdépendants. C'est un espace qui ouvre aux acteurs des possibilités d'énonciation des difficultés et des contradictions du travail en vue de la construction de compromis, le plus souvent provisoires, mais qui serviront pour un temps de point d'appui à l'action collective ».

Bibliographie

Arnaudo B., Léonard M., Sandret N., Cavet M., Coutrot T., Rivalin R. et Therius L. (2013), « Les risques professionnels en 2010 : de fortes différences d'exposition selon les secteurs », in *Dares Analyses*, n° 10 – février.

Brami L., Damart S., Detchessahar M., Devigne M., Habib J., Kletz F. et Krohmer C. (2014), *L'absentéisme des personnels soignants à l'hôpital, Comprendre et agir*, Paris, Presses de Mines, Collection Économie et Gestion.

Detchessahar M. (2011), « Santé au travail », in *Revue française de gestion*, n° 214, p. 89-105.

Detchessahar M. (2013), « Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un mangement par la discussion », in *Négociations*, n° 19, p. 57-80.

Detchessahar M. (2013), « Construire la qualité de vie au travail à l'hôpital, soigner le management », in *Soins Cadres*, n° 85 - février.

Detchessahar M. et Grevin A. (2009), « Le « tournant gestionnaire » des établissements de santé et son impact sur la santé au travail : le cas d'un centre de soins de suite malade de « gestionnite », in *Actes du Congrès AGRH*, Toulouse.

Detchessahar M., Devigne M. et Stimec A. (2010), *Les modes de régulation du travail et leurs impacts sur la santé des salariés : deux établissements d'accueil de personnes âgées en quête de management*, in Financement, Contrôle, Stratégie, vol. 13, n° 4, décembre, p. 39-74.

Loriol, M. (2003), « La construction sociale de la fatigue au travail : l'exemple du burn out des infirmières », in *Revue Travail et Emploi*, n° 94, avril, p. 65-74.

Vinck L. (2014), « Les expositions aux risques professionnels, les contraintes organisationnelles et relationnelles. Enquête SUMER 2010 », in *Dares Synthèse* Statistique, n° 7, aout 2014.

LA QVT DANS LE SECTEUR SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL :

le cas d'un établissement réunionnais

Jean-Philippe TOUTUT
Consultant, Docteur en psychosociologie,
Université Toulouse Jean-Jaurès
j.toutut@free.fr / www.jp-toutut.com

Le secteur sanitaire social et médico-social (SSMS) privé à but non lucratif représente plus de 700 000 salariés, et près de 20 000 établissements, œuvrant principalement dans la prise en charge du handicap, des soins, et des personnes âgées. Depuis la parution de l'Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013, les professionnels de ce secteur montrent un intérêt croissant pour la Qualité de Vie au Travail. Les partenaires sociaux de la branche, UNIFED côté employeurs, 5 organisations représentatives côté syndical, ont négocié le 17 avril 2014 un accord « relatif à la Santé et à la Qualité de Vie au Travail » (toujours en attente d'agrément ministériel). Cet accord de branche, qui reprend les grandes lignes de l'ANI, affirme son engagement dans une politique « volontariste », qu'il qualifie « d'indispensable dans les entreprises de la branche » en matière de QVT. Il souligne aussi l'importance pour les professionnels « d'agir sur le contenu et l'organisation de leur travail », et de pouvoir faire « un bon travail », santé et efficience tirant bénéfice de la démarche. L'observation de la démarche dans un établissement de La Réunion (le Foyer d'Hébergement/Service d'Aide à la Vie Sociale – FH-SAVS - à Sainte-Marie) nous amène à caractériser une forme spécifique « d'adhésion » du secteur médico-social à l'égard de la QVT. L'hypothèse qui sous-tend cet article est que la QVT ferait particulièrement sens dans ce secteur, parce qu'elle y trouve une culture favorable en termes de valeurs professionnelles et de pratiques organisationnelles.

En fin d'année 2014, l'Aract-Réunion (ARVISE) et UNIFAF, l'organisme paritaire collecteur agréé de la branche, ont lancé une Action Prioritaire Régionale de formation sur la Qualité de Vie au Travail, à destination des acteurs du secteur SSMS dans l'île de la Réunion. 40 directeurs, représentants du personnel ou délégués syndicaux des principales entreprises du secteur à la Réunion ont suivi un stage de formation à la QVT d'une durée de 3,5 jours, à la suite duquel un certain nombre d'entre eux a décidé de mettre en œuvre une démarche complète dans leurs établissements. UNIFAF, avec l'appui du FACT et de fonds régionaux, accompagne ce parcours.

L'APAJH (Association pour Adultes et Jeunes Handicapés) de la Réunion a participé depuis le début au mouvement, en formant plusieurs de ses dirigeants et représentants du personnel.

MOTS-CLÉS
secteur sanitaire et social, participation, culture organisationnelle, démarche collective.

1. LA QVT DANS LE SECTEUR MÉDICO-SOCIAL

1.1 Un changement de paradigme

Pour le secteur médico-social, des notions telles que « qualité », « vie » ou « travail » sont largement connotées, entre une histoire culturelle chargée de débats idéologiques sur l'accompagnement et les soins aux personnes vulnérables, un cumul récent de règlementations spécifiques, et des modes opératoires professionnels empreints de ces notions et constitutifs d'un référentiel de branche. La loi fondatrice du 2 janvier 2002 oriente le projet d'établissement dans une « démarche qualité », tandis que les procédures « d'évaluations externes » introduisent des recommandations censées recouvrir tout le champ d'amélioration de la vie de l'établissement. La « Qualité de Vie au Travail » vient ainsi s'inscrire dans un contexte normé, qui peut malencontreusement pousser un certain nombre de décideurs, administrateurs ou dirigeants du secteur, à l'aborder comme un simple complément aux démarches de projet en cours, voire comme un ensemble d'ajustements ponctuels « de confort ».

Or, suivant les termes et l'intention de l'ANI de juin 2013, le cadre nouveau de la QVT peut introduire selon nous un véritable changement de paradigme, en particulier sur deux plans : la place du dialogue social dans les transformations organisationnelles et la prise en compte du travail et de l'organisation dans la définition des pratiques professionnelles. La QVT est une opportunité offerte aux partenaires sociaux pour élargir leur vision du travail, au-delà des souffrances qu'il peut générer, et aller vers des relations plus constructives autour des enjeux du travail en dépassant les rapports de forces traditionnels. La relation au travail devient objet d'une recherche visant à « travailler-ensemble », comme il serait possible de le dire pour le « vivre-ensemble ».

Dans l'exemple présenté dans cet article, chacun des acteurs est d'abord porté à replacer la QVT dans son cadre habituel de perception de l'organisation et du travail. Ainsi dans le choix des méthodes, chacun espère faire apparaître des résultats qui confortent son point de vue et sa stratégie ; dans l'interprétation des résultats, chacun espère lire dans les données la confirmation de sa façon de voir. Bien entendu, si la démarche est bien menée, cela ne se passe pas exactement comme prévu, pour aucun des acteurs en place. C'est là que le groupe de pilotage de la QVT remplit sa fonction à proprement parler « transitionnelle » (R. Kaes, 2013) dans le changement : cadre d'échanges protégé par l'accord de méthode, instance de confrontation des représentations et des interprétations, creuset d'émergence de réalités nouvelles, où vont se « trouver-créer » des plans d'action et de transformation organisationnelle inédits.

1.2 Une démarche à inscrire dans une culture

Le secteur reste encore globalement peu familiarisé à l'analyse du travail. En règle générale, l'attention à la qualité de la relation à l'autre est à la fois un objectif plus clairement lisible que l'amélioration de la qualité de vie au travail et, en outre, elle apparaît détachée de cette dernière.

Dans ce secteur, la question des équilibres du système (vie dans le travail/hors travail, rapports homme/femme, gestion des horaires, etc.) est encore largement une affaire individuelle. Par ailleurs, la notion de « performance » reste relativement mise à distance, même si tout le monde cherche des gains de productivité, en partie parce que les gouvernants eux-mêmes gardent une fidélité à l'idéal associatif non-lucratif et solidaire. Les professionnels du secteur échangent sur leurs pratiques professionnelles et les référentiels sous-jacents sans toujours aller jusqu'à questionner les conditions opérationnelles de leur exercice. D'ailleurs, ces repères amènent à quelques « dissonances cognitives » : par exemple, la confusion entre la QVT et une forme « d'analyse des pratiques » institutionnelles est très largement répandue chez les professionnels que nous avons rencontrés. Pour autant, la QVT peut constituer une

opportunité pour le secteur social et médico-social, habitué à l'usage et à l'échange de la parole dans le cadre de la clinique institutionnelle, de mieux intégrer l'analyse du travail et de ses conditions organisationnelles dans les réflexions sur la qualité du service.

2. UNE DÉMARCHE QVT EN ÉTABLISSEMENT MÉDICO-SOCIAL

La démarche suivie par le FH-SAVS de l'APAJH à la Réunion est exemplaire, d'abord parce que pour le secteur médico-social, c'est la première démarche QVT totalement systémique inspirée de l'ANI et conclue par un accord d'entreprise. Sur le fond, le récit des étapes qui ont permis cette réalisation illustre les caractéristiques propres à ce secteur, s'appuyant sur ses conditions favorables et parvenant à gérer ses circonstances plus délicates.

2.1 Un ensemble de repères pour piloter l'action

À l'instar du cadre envisagé au niveau de la direction centrale de l'APAJH, la démarche de la QVT au FH/SAVS implique tous les acteurs concernés dans cet établissement de 45 salariés et, en premier lieu, la direction locale et les IRP. Au moment d'engager la démarche, les relations entre la direction (le directeur, secondé par un cadre chef de service et deux coordonateurs) et les représentants du personnel (2 DP) sont en mode apaisé et constructif. Le directeur et les deux IRP ont suivi la même formation initiale à la QVT initiée par l'OPCA et l'Aract, et ils adhèrent aux fondamentaux des principes comme aux méthodes de la démarche. Ces facteurs vont être évidemment très importants pour le lancement et la réussite de l'opération. La QVT ne se conçoit pas s'il n'y a pas de possibilité de dialogue réel entre les partenaires sociaux de l'organisation. En effet, ce qui est en jeu, c'est la construction et l'exploitation d'une définition partagée de l'organisation en tant qu'outil de travail commun.

Autour de la Direction et des IRP se construit un groupe de coordination de la démarche, qui va piloter de bout en bout l'opération. Ici, le COPIL ne va pas faire que coordonner le mouvement, il va prendre des positions, faire des recherches, négocier des consensus, s'engager activement sur le fond. La représentativité du COPIL est essentielle. Dans l'établissement, il comprend 9 membres : le directeur, le chef de service, les 2 IRP, 1 membre du CHSCT, 1 moniteur-éducateur, 1 stagiaire qualiticien, et 2 coordonateurs issus des 2 services internes. Le consultant appuie cette animation à trois moments de la démarche : au démarrage, à la restitution du diagnostic et à la réunion conclusive.

Dès la première réunion, un travail de partage des représentations doit s'élaborer. Chacun des acteurs a son idée sur la QVT, en lien avec sa position et son rôle dans l'établissement, et il va s'agir d'abord de construire des repères partagés sur la définition de la QVT pour que des échanges véritables soient possibles. Puis, très vite les problématiques concrètes de l'établissement apparaissent. Les thèmes évoqués sont de nature très diverse : des actes de violence entre les personnels ont été signalés au cours de l'année précédente ; l'augmentation de la population suivie par les professionnels crée une charge de travail plus importante (supportable ou excessive ?) ; les bureaux du service d'accompagnement à la vie sociale (SAVS) deviennent insuffisants face aux besoins ; la surveillance de nuit n'offre pas toutes garanties de sécurité ; les horaires de travail ne sont pas toujours respectés faute de fiabilité des transports et d'adaptation aux besoins des personnels, etc.

L'établissement ne connaît pas de problème majeur, mais il semble qu'un certain nombre de dysfonctionnements — certains pourtant connus de longue date — n'aient pas pu être améliorés jusque-là. La QVT fournit l'opportunité de les aborder d'un autre regard, participatif, systémique et constructif. Des positions s'expriment : le directeur se montre sensible à l'ambiance ergonomique et sociale des équipes et veut privilégier la démocratie et l'écoute ; les IRP sont attentifs à l'entente dans les ser-

vices, à la clarification des règles de vie et de travail, et à un management intermédiaire respectueux des expressions du personnel ; le représentant du CHSCT fait remonter qu' il est nécessaire d'améliorer le sentiment de « bien-être au travail » qui peut être relié à l'aménagement des postes de travail.

2.2 Une progression structurée vers un « accord de méthode »

Puis, le COPIL QVT de l'établissement s'attèle à la construction de la démarche en « mode projet ». Les principales étapes sont décrites, les méthodes définies, le planning ébauché, les livrables cernés. Le rôle de l'accompagnement du consultant sera aussi défini. Plusieurs réunions sont nécessaires, avant que le groupe soit en mesure de rédiger une « feuille de route » qui satisfasse suffisamment tout le monde, et qui soit comprise et intégrée par chacun. Pour formaliser le point d'étape, et aussi pour engager chacun dans la démarche convenue, le COPIL décide de lui donner la lisibilité d'un « accord de méthode », signé formellement par la direction et les représentants du personnel, mais aussi par tous les membres du COPIL.

Progressivement, les participants comprennent qu'il ne s'agit pas seulement de participer à un projet mais de s'approprier une démarche de transformation. Les échanges sur la méthode permettent d'approfondir l'objectif poursuivi, la parole de chacun apporte une contribution à la perspective qui se dégage peu à peu. Tout se passe comme si les « rôles » (au sens de J. Stoezel, 1953) des acteurs dans le système (rôle de directeur, rôle de représentant du personnel) perdaient de leur formalisme, pour s'attacher à la recherche d'une convergence de vues, donnant à l'organisation une chance de se recréer.

2.3 Un diagnostic QVT « sur mesure »

L'étape suivante de la démarche consiste à dresser l'état des lieux en matière de QVT. Il s'agit de faire le point sur l'existant, en interrogeant les personnels et en analysant l'organisation, afin de déterminer les principales pistes d'investigation. Dans un premier temps, le COPIL travaille à déterminer le « champ » de la QVT, et à fixer les outils qui seront employés pour le diagnostic.

Parmi les thématiques d'ensemble de la QVT, certains aspects sont ici considérés comme peu porteurs : soit parce qu'ils ont déjà été travaillés récemment par l'institution, soit parce qu'ils ne semblent pas poser problème, soit encore parce qu'ils n'offrent pas d'intérêt apparent pour la structure. Ainsi, le COPIL prend le parti d'atténuer – sans les écarter totalement – les domaines concernant les discriminations internes, et les possibilités de progression professionnelle. Ces thèmes pourront être évoqués en groupe, mais ils ne vont pas constituer *a priori* des centres d'attention soutenue. L'opportunité offerte par l'ANI de mettre en place un « accord unique » n'est pas non plus retenue à ce niveau, l'échelon d'une telle négociation étant celui de la direction générale et de la déléguée syndicale d'association. Par contre, la définition partagée du travail, les relations professionnelles, les tensions au travail, feront l'objet d'une attention plus forte.

Dans le choix des méthodes, le COPIL décide de mettre en œuvre simultanément 3 outils diagnostiques : un questionnaire « ad hoc », une étude documentaire ciblée, et l'expression directe des salariés.

Une note d'information est rédigée et signée par les membres du COPIL ; en parallèle, l'information est largement reprise oralement par chacun des membres du COPIL. Le questionnaire est élaboré « sur mesure », à partir d'un document de base construit par le consultant ; il intègre des dimensions de la QVT retenues dans la liste de l'ANI, ainsi que certains aspects liés à la prévention des risques psychosociaux. L'étude documentaire est menée sous le regard de membres du COPIL, en fonction des axes

d'investigation définis (évènements indésirables, absentéismes). Enfin, trois réunions de « discussion sur le travail » sont mises en place. Animées par un intervenant extérieur, elles permettent l'expression sur les améliorations des conditions, de l'organisation et de la qualité des services produits.

La responsabilité du COPIL dans cette étape majeure du processus est ici évidente. En effet, c'est lui qui définit à la fois le premier champ couvert par la démarche QVT et la méthode qui va être suivie pour faire ressortir les réalités et par suite les améliorations.

2.4 Une phase intense d'analyse et de co-construction

Une synthèse de diagnostic QVT est dégagée à partir des éléments recueillis par les trois investigations (questionnaire, documents, réunions d'expression). Effectué avec l'aide technique du consultant, garanti par son extériorité, le diagnostic QVT met en évidence :

- des aspects prioritaires et collectifs, liés à de fortes tensions. Par exemple, des divergences notoires apparaissent entre les professionnels dans la définition de la qualité du travail, entraînant des tensions autour des seuils d'exigence qu'ils se fixent dans la réalisation de leurs tâches. Il est aussi noté une forte évocation de stress émotionnels liés à l'accompagnement des personnes vulnérables qui peuvent se montrer violentes, exigeantes, et aussi touchantes ;
- des perspectives de fond moins urgentes ou diversement appréciées. Par exemple, l'existence d'une violence anormale entre les personnels est un phénomène identifié, mais mal évalué dans son expression et variable selon les services ;
- des motifs de satisfaction ponctuels ou partagés. Ainsi, en matière de discrimination entre les personnels, on ne relève dans l'établissement aucun fait ou expression de différence de traitement entre les hommes et les femmes, les couleurs ou les religions, les postes ou les grades.

Les membres du COPIL prennent note de ce qui se dégage du diagnostic QVT. Certains aspects sont clairement des propositions de transformations ou d'améliorations, d'autres sont plutôt des remarques ou des observations plus générales que le COPIL doit élaborer. Les données remontées du terrain sont vivement discutées, mais les membres du groupe acceptent les réalités qui s'en dégagent. Ainsi, par exemple, la question des horaires de travail annualisées n'est mentionnée que de façon incidente dans les réunions, alors qu'un membre du COPIL pensait que cette question allait faire polémique, et que le directeur la considérait comme déjà réglée dans des négociations antérieures. Plusieurs lectures et interprétations des résultats sont nécessaires pour que l'absence de mention de cette question dans le diagnostic ne soit considérée ni comme un « satisfecit » de l'équipe sur ce sujet (chose que le directeur aurait aimé entériner) ni comme une opposition non formulée (position soutenue au départ par un coordonateur.

Le travail du COPIL permet de mettre au jour une douzaine de points d'insatisfaction ou de facteurs susceptibles d'amélioration, d'inégale portée mais faisant l'objet d'un consensus :

- le problème des postes de travail de l'assistante sociale et de la psychologue, qui reçoivent les résidents dans des bureaux non isolés ;
- l'absence de lieux et de moments permettant à l'équipe de s'exprimer sur les tensions éprouvées dans le travail ;
- l'absence de modalités de régulation dans les services, n'autorisant pas une mise en parole des tensions interpersonnelles ou le règlement des carences observées dans les coordinations de travail ;
- la difficulté à adopter un support unique dans la transmission des informations de service entre les équipes de matin et soir et pour les surveillants de nuit, et la coexistence de plusieurs modalités parallèles, etc.

Plusieurs de ces points sont connus depuis longtemps dans l'institution, mais ils n'ont jamais été traités pour des raisons diverses : soit qu'ils ont été abordés séparément et du coup sans s'inscrire dans une vision globale d'amélioration institutionnelle, soit parce qu'ils ont été perçus comme recouvrant des enjeux stratégiques pour la direction ou pour le personnel et qu'il a été préféré de différer un conflit potentiel. La démarche QVT, de nature systémique, basée sur un principe de co-construction du diagnostic et du plan d'amélioration, prenant en compte les intérêts de chacun, crée un cadre où les paroles peuvent se délier et les problématiques se dévoiler pour se résoudre.

2.5 Vers « l'accord QVT d'entreprise » par le plan d'action

La dernière phase du travail du COPIL est particulièrement intense. Chaque point du diagnostic fait l'objet d'une analyse, d'une discussion et d'un classement consensuel. Trois directions se dégagent :

- le premier axe propose que l'établissement s'engage dans un processus visant une meilleure définition collective du travail et de son sens, conciliant travail attendu, travail formel, et travail réel, et améliorant le dialogue social ;
- le deuxième axe concerne l'aménagement des accès et des espaces de travail (axe comprenant des modifications ou des créations de postes de travail plus appropriés, la création d'un parking, l'équipement de certains postes, etc.) ;
- le troisième axe concerne l'amélioration du fonctionnement organisationnel (règles du service à clarifier ensemble, aménagement concerté des congés annuels, etc.).

À ce stade, les partenaires sociaux disposent d'éléments pouvant constituer la base d'un accord QVT d'entreprise : principes d'une action collective, engagement des partenaires sociaux, définition des axes d'amélioration des contions de travail et de l'efficacité de l'organisation… Accord qui signerait le lancement d'un plan d'action interne, avec des modalités expérimentales de développement.

Cependant, le COPIL QVT du FH-SAVS, en accord avec les partenaires sociaux, veut aller plus loin. Ses membres manifestent le souhait de décliner plus clairement ensemble les axes d'amélioration, jusqu'à formaliser un plan d'action.

En réalité, tout se passe comme si la démarche QVT (lancement participatif, mise en place et expérience du dispositif technique, confrontation au diagnostic, dégagement d'un consensus sur les voies de progrès…) avait créé l'apprentissage nécessaire d'un nouveau dialogue social interne, au point que les partenaires aient souhaité poursuivre la dynamique engagée.

Pour autant, la négociation n'est pas sans résistance, ni simple à réaliser. Les représentants du personnel, dans leur rôle, s'attachent à souligner les aspects plus immédiats des suggestions d'action, tandis que la direction a tendance à défendre une conception plus large et « territorialisée » de l'établissement. Ainsi, l'adaptation des amplitudes de prise de congés annuels fait l'objet d'un débat acharné, même si il y a consensus sur le fait qu'une telle modification était de nature à avoir un impact positif sur la qualité des prestations apportées aux résidents et l'organisation des remplacements. Les personnels voudraient retarder de trois mois la prise des congés annuels, pour faciliter la vie familiale, les possibilités de vacance outre-mer, et la correspondance avec les circuits de transport public. La question du difficile accès routier à l'établissement (une seule route encombrée le matin) renvoie au programme communal d'aménagement des équipements routiers, et à la définition des circuits des trajets de bus municipaux. Les conditions de travail internes sont ici en prise directe avec l'aménagement du territoire. La négociation va opposer ceux qui souhaitent un rapide changement du planning horaire et ceux qui s'attellent à un objectif de long terme d'action auprès de la municipalité. Les partenaires finiront par s'entendre sur le lancement d'une action conjointe d'aménagement partiel des horaires

par fraction d'équipes (privilégiant les parents et les travailleurs les plus éloignés) en parallèle à la rencontre du maire par le directeur et les IRP.

Le groupe s'emploie à une écriture précise, opérationnelle, planifiée, des actions retenues. La difficulté principale réside dans le caractère concret, systémique et qualitatif des mesures adoptées :

- Il ne s'agit pas seulement d'une déclaration d'intentions. Dans un souci de cohérence institutionnelle, le COPIL s'emploie à coordonner le plan d'action avec les autres projets en cours dans l'institution : projet d'établissement, projet associatif, projet institutionnel, recommandations de l'évaluation externe, etc.
- Il ne s'agit pas de mesures partielles, ou destinées à certaines catégories de personnels, comme les négociations précédentes les avaient permises : chacune des actions est étudiée sous l'angle de sa répercussion pour le fonctionnement général de l'institution, et les partenaires cherchent à éviter toute « fausse bonne solution » qui satisferait des intérêts immédiats ou locaux au détriment actuel ou futur d'autres postes de travail. Ainsi, la demande du veilleur de nuit d'une liaison téléphonique permanente, qui atténuerait considérablement le stress dont il témoigne, estimée trop contraignante pour les cadres de permanence, est finalement satisfaite avec la mise en place d'une ligne d'urgence directement reliée à la caserne des pompiers, proche de l'établissement.
- La notion « d'avancée dans les conditions de travail» n'est admise par les partenaires que si l'ensemble des paramètres du travail connaît une amélioration. Par exemple, des travaux d'isolation phonique du bureau de la psychologue du SAVS sont engagés, non seulement parce que la professionnelle travaillera dans de meilleures conditions, sera mieux identifiée et valorisée, mais aussi parce que les résidents faisant appel à son service seront plus à leur aise et plus enclins à s'exprimer librement en toute confidentialité.

CONCLUSION

Le parcours suivi par l'établissement nous amène à poser la question des circonstances qui ont permis son aboutissement. Nous voyons pour notre part 4 grands déterminants spécifiques :

1. Des facteurs conjoncturels favorables

Au sein du FH-SAVS, la démarche QVT a pu s'appuyer sur plusieurs aspects : une direction volontariste et visionnaire en la matière, un encadrement bien positionné, des partenaires sociaux formés à la QVT et attachés à un bon niveau de relation et de négociation, une posture syndicale ouverte, une ambiance sociale relativement calme, des outils et une évaluation externe qui fonctionne, des projets en cours suffisamment bien régulés. Autant dire que cette démarche a pris place au sein d'un établissement vivant une situation favorable du point de vue de sa stabilité organisationnelle, ce qui n'est pas si fréquent dans ce secteur. Il aurait été plus difficile de lancer et surtout de tenir une démarche QVT dans un contexte de tensions sociales graves ou d'hostilité réciproque des partenaires sociaux.

L'établissement, et du reste l'association gestionnaire tout entière, sont sensibles au rapprochement des préoccupations des parties prenantes et à la synthèse des intérêts. Le FH-SAVS a d'autant moins l'envie du conflit qu'un certain nombre des cadres actuels sont eux-mêmes issus du mouvement social et solidaire. Cela ne veut pas dire, bien sûr, que les conflits sont inexistants. Au contraire, lorsqu'ils éclatent, ils peuvent être bien plus violents que dans le secteur lucratif. En fait, la QVT s'adosse aux valeurs propres à l'ensemble des acteurs du secteur : bientraitance, égalité, éthique, bien-être et prévention des RPS, mais aussi qualité des soins, évaluation de la productivité, conformités règlementaires, respect des équilibres budgétaires.

2. Des habitudes de travail collaboratif

L'établissement est largement familiarisé avec la notion de « travail en commun ». Un certain nombre de facteurs agissent dans ce sens :

- au sein des services, des groupes professionnels intervenant en « pluri compétence », dans le cadre des projets personnalisés règlementaires dans ce secteur, ou avec des professionnels du territoire ;
- les rapprochements et regroupements favorisés depuis le décret du 6 avril 2006 par les pouvoirs publics ont amené la structure gestionnaire à raisonner en fonction des complémentarités de terrain, mutualisant ainsi des pratiques et des prestations entre FH et SAVS,
- il est aussi possible de souligner, parmi les facteurs favorables au travail collaboratif, le mouvement amenant cet établissement du secteur à « repousser les murs de l'organisation » et à co-agir avec des partenaires dans ce qu'on appelle les «coopérations » (J.-P. Toutut, 2015), les « logiques de parcours » et la « désinstitutionalisation ».

Ces différents facteurs créent une disposition favorable à l'idée de la construction en commun, qui est omniprésente dans l'esprit et la lettre de la QVT. Le management comme les représentants du personnel sont invités à revisiter leurs positions traditionnelles et à favoriser à la fois l'expression sur le travail et l'engagement des acteurs dans la transformation organisationnelle.

Pour l'établissement, ceci ne présage en rien de la solidité ou de la fluidité des nouveaux rôles sociaux endossés par les partenaires. Mais du fait de ses habitudes de travail collaboratif, et du fait des récentes incitations règlementaires à la mise en place de programmes coordonnés intra et extra-muros, l'établissement se trouve dans une dynamique favorable à la mise en œuvre collective d'une action globale d'amélioration socio-organisationnelle.

3. Des savoirs professionnels qui donnent sens à la QVT

L'approche souple et contextualisée de la QVT proposée dans l'ANI, privilégiant l'appropriation de la démarche par l'établissement, à ce moment de son histoire, correspondent aux pratiques du secteur médico-social. La culture de l'établissement le « prédispose » en quelque sorte pour une démarche de progrès dans laquelle le sens ou l'aboutissement ne se trouve pas dans un standard de référence (contrairement aux démarches « qualité » ou « d'évaluation ») mais dans une construction collective et négociée. Plus encore, les savoirs développés dans une institution de type FH-SAVS sont pour une large part basés sur l'observation et la pratique de formes spécifiques de la relation d'aide. Le socle référentiel de ces savoirs est constitué d'au moins deux approches, la psychanalyse et la systémie. Dans ce contexte professionnel, ces références se traduisent par une conception portant l'écoute et le dialogue comme source d'amélioration du dispositif d'aide. Ainsi, lorsque les professionnels du FH-SAVS se trouvent confrontés à une approche du changement qui propose de repenser l'organisation par l'échange entre les acteurs, cette démarche prend appui dans les représentations culturelles préexistantes de l'entreprise, ce qui est de nature à faciliter l'adhésion à la QVT.

4. La QVT comme cadre conceptuel et méthodologique d'une « responsabilité sociale »

Dans son concept même, mais aussi dans la méthodologie qu'elle préconise, la démarche d'amélioration de la QVT entraîne l'élargissement du champ habituel de réflexion des acteurs du secteur. Cette démarche les incite, en effet, à mieux articuler le projet social de la structure avec le contenu

et l'organisation du travail des salariés. Plus encore, la QVT ouvre également à une « responsabilité sociale et éthique d'établissement ». Dans cette perspective, la conséquence logique du développement de la considération portée aux bénéficiaires, voulue par la loi de 2002 et le décret de 2005, c'est l'exigence des professionnels à bénéficier eux-mêmes d'une considération semblable de la part de leur système de travail, ce qui se traduit dans la QVT par la prise en compte de la définition du « bien travailler », au centre de la vie de l'entreprise.

Bibliographie

Kaes, R. (2013), *Crise rupture et dépassement,* 2e édition, Dunod.

Stoezel, J. (1953), *La psychologie sociale,* rééd. Flammarion, 1993.

Toutut, J.-P. (2007), *Management éthique en pratique dans les établissements sociaux et médico-sociaux,* Séli Arslan Éditeur.

Toutut, J.-P. (2015), « Rapprochements institutionnels », in *Cahiers de l'ACTIF,* n° 474-475.

POUR UNE POLITIQUE DURABLE DE LA QVT :

l'engagement de l'Urssaf Lorraine

Aline Dronne
Sociologue,
Aract Lorraine,
a.dronne@anact.fr

Magali Even
Directrice régionale adjointe,
Urssaf Lorraine,
magali.even@urssaf.fr

MOTS-CLÉS
démarche, participation, travail, description, management, instance.

Ces dernières années, les entreprises ont été fortement mobilisées par de nombreuses négociations : seniors, pénibilité, égalité, diversité et RPS. L'Ani du 19 juin 2013 parachève ce processus en favorisant des discussions dans les entreprises autour de la Qualité de vie au travail. L'enjeu ultime de ces négociations consiste à mieux articuler conditions de travail et transformations de l'entreprise. Comme l'indique le préambule de l'accord, « il apparaît que la performance d'une entreprise repose à la fois sur des relations collectives constructives et sur une réelle attention portée aux salariés en tant que personnes ». Dans cette perspective, et en partenariat avec l'Aract Lorraine, l'Urssaf Lorraine a décidé d'investir le champ de la qualité de vie au travail avec l'ambition d'en faire une exigence transversale, intégrée à l'activité et cela de façon durable. Déclinée à tous les échelons de l'entreprise, et conduite de façon participative, cette démarche, est inscrite au contrat pluriannuel de gestion (CPG) et portée par le projet d'entreprise ; elle vise à l'instauration progressive d'une nouvelle approche décisionnelle et managériale ainsi qu'à l'émergence d'une culture commune. Il s'agit d'associer étroitement performance du travail et amélioration des conditions de travail de façon concrète. Cet article relate cette expérience qui est toujours en cours.

1. INSCRIRE LE TRAVAIL AU CŒUR DE LA DÉMARCHE DE L'URSSAF LORRAINE

Les enjeux de la démarche

Dans un contexte postérieur aux regroupements des Urssaf départementales, et face à l'importance des phénomènes de stress, le développement d'une politique durable de la qualité de vie au travail doit permettre d'impulser une dynamique pour faire du travail un facteur de santé tout en créant les conditions d'une performance durable pour l'organisme. La volonté de la direction et des

représentants du personnel est partagée : il s'agit de mettre de la cohérence dans l'existant et de favoriser une prévention primaire des risques professionnels. La démarche vise à repérer et prendre en compte les éléments constitutifs de la Qualité de Vie au Travail pour les salariés. Il en est attendu un meilleur partage de la culture organisationnelle, le développement de la politique de l'organisme ainsi que sa stratégie.

L'esprit de la démarche

Afin que l'amélioration de la qualité de vie au travail ne constitue pas un projet sans incidences concrètes et qu'il ne soit l'apanage que de quelque spécialistes, l'Urssaf Lorraine a pris appui sur l'expression des salariés par l'entremise des structures et des dispositifs déjà en place. La démarche est participative, associe salariés et représentants du personnel, à toutes les étapes du processus.

Faire participer les instances représentatives du personnel dans la démarche

Pour assurer une plus grande cohérence, la direction et les représentants du personnel ont souhaité constituer un comité de prévention régional (CPR). Le CPR a vocation à définir la politique de prévention, élaborer un plan d'action, vérifier sa mise en œuvre et son suivi. Il propose des orientations et effectue des recommandations qui sont ensuite présentées en CE et CHSCT, voire auprès de l'ensemble du personnel. Ce comité est une instance de concertation, de réflexion et d'échange sur les questions de santé, de sécurité, de conditions de travail des salariés. Toutefois, il ne se substitue pas aux instances représentatives du personnel. Il est composé des secrétaires des CHSCT, du secrétaire CE, de représentants de la direction et de managers. Il soutient et est garant de la démarche expérimentale sur la qualité de vie au travail.

Le CE a été particulièrement attentif au suivi de la démarche tout au long de son déroulement. Instruire le dialogue professionnel, au plus près des exigences du terrain, avec les instances du dialogue social, est un enjeu majeur dans la réussite de cette intervention. Cette exigence repose sur un double objectif : remettre le travail au cœur des débats sur l'organisation et les stratégies de l'entreprise, et aussi réconcilier la performance et la prévention des risques professionnels. Trop souvent ces deux dimensions — santé au travail et atteinte des résultats de l'entreprise — ne se discutent pas.

Mobiliser le management

L'équipe de direction et le comité de direction élargi (aux cadres stratégiques) ont été partie prenante par le biais d'un *reporting* régulier des étapes de l'intervention. Ces restitutions ponctuelles ont fait l'objet de remarques et de points de vigilance afin de mieux appréhender les conditions de réussite de la démarche. De même, lors d'un atelier organisé dans le cadre d'un séminaire dédié au management, les managers participant à la démarche ont pu exprimer les points forts des échanges qui avaient eu lieu avec leurs équipes et les questionnements qu'ils avaient soulevés.

Recueillir les représentations professionnelles des agents

Dans un premier temps, pour comprendre les représentations et identifier les repères des salariés de l'Urssaf Lorraine sur les éléments qui déterminent la qualité de vie au travail, cinq services ont été ciblés à partir de critères d'éligibilité liés à la taille de l'équipe (maximum 10 personnes – pour favoriser l'échange), à la mixité (âge, génération, ancienneté, sexe – pour avoir des points de vue représentatifs de la population), à la diversité des activités et à l'implantation multi-sites. Dans une dynamique d'engagement, trois services se sont finalement portés volontaires pour participer à l'expérimentation : la production, la relation cotisants, la vérification comptable.

Services volontaires à la démarche	Population volontaire	Modalité de fonctionnement des réunions de service
Service « Production » Gestion de la Déclaration Unique à l'Embauche, des comptes cotisants du Régime Général et Travailleurs Indépendants, du dispositif CEA-TESE	6 agents + 1 chef de service 4 femmes – 2 hommes Ancienneté moyenne de 20 ans	Réunion de service programmée de manière aléatoire dû aux exigences de production
Service « Relation cotisants » Gestion de l'accueil physique et téléphonique, traitement des réclamations	4 agents + 1 chef de service 4 femmes – 1 homme Ancienneté de 1 an à 10 ans	Réunion de service rarement programmée dû aux obligations de service
Service « Vérification comptable » Contrôle de l'Agent comptable sur les opérations techniques de la gestion du Recouvrement	Service sur 2 sites géographiques 7 agents + 1 manageur de proximité + 1 chef de service 1 homme – 8 femmes Ancienneté de 1 an à 15 ans dans le service / ancienneté moyenne à l'Urssaf de 25 ans	Réunion de service rarement programmée dû aux déplacements engendrés

Les réunions de service ont servi de support aux entretiens collectifs. L'entretien collectif présente l'avantage de susciter la réflexion, la discussion, la contradiction et l'échange d'idées. Il permet aussi des interactions et des confrontations entre les points de vue exprimés par les salariés présents, apportant ainsi une plus grande richesse dans les explications données aux sujets abordés. Ce type d'entretien a l'avantage de favoriser la mobilisation des acteurs en limitant l'individualisation et en faisant participer les salariés au processus d'intervention.
Une grille d'entretien a été élaborée à partir des 6 champs d'actions QVT définis par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail : 1) organisation du travail, 2) relations du travail et climat social, 3) égalités des chances, 4) santé tout au long de la vie, 5) développement professionnel et 6) partage de la valeur ajoutée et engagement participatif. À chaque fois, des thématiques afférentes à ces champs d'actions ont été abordés : contenu du travail, accès à la formation, solidarité, insertion, implication, etc.

L'intervenante de l'Aract s'est chargée de l'animation de ces rendez-vous. Un représentant de la direction et un représentant du personnel étaient présents. Ils avaient en charge la prise de note et étaient garants du caractère concerté de la démarche. L'intérêt de leur participation était en tout premier lieu de pouvoir acquérir la méthodologie afin de pouvoir la transférer, et en cas de nécessité, de renouveler ces rencontres dans d'autres services. Les premiers rendez-vous ont été préparés à l'avance entre l'intervenante et les partenaires sociaux (direction et représentant du personnel) pour adopter la bonne posture lors des réunions. L'enjeu consistait à limiter le plus possible le risque de l'induction d'une réponse « orientée » par les agents et suggérée par le processus d'animation. Il a également fallu ordonnancer la cadence des thèmes à aborder — notamment en prenant en compte le contexte de l'Urssaf et de son quotidien (période des entretiens annuels, les changements organisationnels à venir, etc.) — et identifier l'ensemble des sous-thèmes à mettre en débat lors des réunions.
Afin de favoriser l'expression la plus exhaustive possible de chacun, les participants — salariés membres des services — pouvaient demander au manageur, au représentant de la direction et/ou du personnel de se retirer un moment pour traiter d'un point particulièrement tendu ou sensible, évitant ainsi d'être exposé dans le quotidien de travail.

En termes de livrables, en veillant au respect de l'anonymat des propos, les comptes-rendus de chaque séance ont été adressés aux participants et validés par eux seuls.

2. PARLER DU TRAVAIL : UN PRÉALABLE À L'ACTION EN FAVEUR DE LA QVT

Une première étape a consisté à décrire les représentations professionnelles des salariés pour tout ce qui concerne la détermination de la qualité de vie au travail. Il s'agissait de discuter du travail réel. Cette étape était essentielle pour recueillir les points de vue et mobiliser les acteurs au plus près du terrain.

« Faire parler » le travail : un préalable à l'action

Le système de représentation de chacun inscrit le rapport d'un individu à son travail et à sa pratique. Ces représentations vont lui permettre de donner un sens, une signification aux activités qu'il effectue et à l'environnement qui l'entoure. J.-F. Blin (1997, p. 107) propose de définir les représentations professionnelles comme suit : elles sont « (…) toujours spécifiques à un contexte professionnel, sont définies comme des ensembles de cognitions descriptives, prescriptives et évaluatives portant sur des objets significatifs et utiles à l'activité professionnelle et organisés en un champ structuré présentant une signification globale ». En effet, les travaux sur les représentations mobilisées dans des situations professionnelles (Aubrée et Raspaud, 1986 ; Morin, 1989 ; Guimelli et Jacobi, 1990) ont établi que les sujets et les groupes se déterminent, par rapport à leur travail, plus par l'appropriation de la situation, par les significations qu'ils lui attribuent et par leurs systèmes de représentations sociales liés à leurs activités, que par les caractéristiques objectives de la situation. Nous savons ainsi que la manière dont le salarié va agir au travail ainsi que les efforts qu'il consent sont étroitement associés à la perception de la situation professionnelle dans sa complexité et à la signification que les salariés et les collectifs lui attribuent.

2.1 Ce que disent les agents pour agir sur le travail

Premier champ d'action : l'organisation du travail

Pour beaucoup, et malgré le regroupement, l'organisation du travail est encore départementale. Les pratiques sont peu harmonisées et « les cultures de sites demeurent » (un agent). Depuis la création de l'Urssaf régionale, l'activité de gestion du dossier cotisant est morcelée. Cette segmentation des processus de gestion occasionne de nombreux « aller-retour » entre les services. Les gestionnaires ont dû passer du « faire » au « faire-faire ». Ce découpage de l'activité nécessite également d'avoir en permanence à l'esprit les éléments d'un dossier ou de devoir s'y replonger. Le travail des uns influence le travail des autres. L'organisation interne « client-fournisseur» n'offre pas de visibilité sur la planification des travaux réalisés dans les différents services. « La partie administrative et la partie comptable du dossier, c'est une continuité (…) On ne peut pas aller au bout de la gestion du compte, on ne gère plus le compte de A à Z ! » (un agent).

La complexité de la législation et les particularités des différentes catégories de cotisants rendent néanmoins nécessaire la spécialisation de l'activité. Des services et des activités ont ainsi disparu de certains sites. Face à cette évolution, des polyvalences sont parfois organisées à l'intérieur des services pour permettre la diversité des activités et la suppléance en cas d'absences.

La gestion du travail est réalisée par planification et/ou en fonction de la priorité des dossiers. Les pics d'activité correspondent à des événements particuliers (échéances, actions de réduction des stocks, consignes nationales). « Ce n'est pas le nombre de dossiers traités qui fait qualité du travail » (un agent).

La charge de travail est régulée sur les quantités et les objectifs des dossiers. Ces objectifs sont difficilement atteignables mais les arbitrages se font en faveur du service rendu au cotisant. Le critère de « qualité » du traitement d'un dossier montre un écart entre la prescription et le ressenti du travail bien fait par l'agent. « Il y a une perte de la notion de service public : assurer un service de qualité pour le cotisant, aujourd'hui, ce n'est plus le cas (…) avant on assistait le cotisant » (un agent).

Deuxième champ d'action : relations du travail et climat social

Les relations au sein des services sont estimées bonnes par les salariés. Elles s'accompagnent d'une entraide très forte entre les collègues : « Dans notre métier, on a besoin des uns des autres » (un agent). La plupart apprécie ponctuellement partager des moments conviviaux : « on est une petite famille » (un agent). Lorsque l'équipe est tenue d'assurer la continuité de service, les réunions sont rares, ce qui nécessite de conserver les échanges verbaux.

Les relations interservices et intersites sont plus compliquées. Il existe peu de connexion entre les sites. Parfois dans une même activité, d'un site à l'autre, les équipes ne se connaissent pas. L'outil informatique n'est pas approprié pour des échanges à distance. Il ne permet pas de réaliser le travail en interactivité avec un collègue d'un autre site et constitue parfois un frein à l'apprentissage. Les relations dans la réalisation du travail sont de plus en plus effectuées par les mails au détriment d'échanges téléphoniques. Globalement, au sein de l'organisme, les agents ne connaissent pas bien leurs interlocuteurs.
Lorsque le responsable de service n'est pas sur site, des strates hiérarchiques supplémentaires sont mises en place, ce qui accroît les temps de coordination pour les manageurs concernés. Le management à distance rend la réalisation du travail plus difficile notamment pour la prise de décision, les validations et des demandes spécifiques.

Les relations en proximité avec les IRP sont pauvres mais les diffusions des tracts et des retombées nationales demeurent. Les comptes rendus et les informations ne sont pas facilement accessibles ou diffusés tardivement. Des demandes formulées auprès de certains IRP restent sans réponses. Le CE est une instance régionale mais qui est perçue comme très sensible aux appartenances de site. Certains agents ont pu parfois contourner le CHSCT en craignant son manque de réactivité face à des besoins urgents. Certains agents des sites ne se sentent interpellés par les représentants du personnel qu'en période électorale et déplorent globalement un manque de représentation collective.

Les relations externes avec les cotisants sont celles qui offrent le plus de reconnaissance aux agents. Ces relations sont contrastées selon le mode de contact (téléphone ou face à face).

Les relations partenariales (CCI, Centre des impôts, cabinets comptables, etc.) sont à privilégier.

Troisième champ d'action : égalité des chances

La rémunération ne pose pas vraiment question puisque le salaire est lié à l'application du coefficient de base, à l'ancienneté et à l'acquisition de points de compétences. « Ce qui peut faire la différence, ce sont les points de compétences, sinon le salaire reste le même » (un agent).

En revanche, sur le plan managérial, la gestion des collaborateurs en fin de parcours ou en situation de travail à distance (et si demain il y a mise en place du télétravail) interroge sous l'angle de la motivation et de l'entraide collective.

La conciliation vie privée/vie professionnelle est abordée au travers de l'appréciation de divers dispositifs tels que :

- Le télétravail. Les motivations sur le sujet restent très individuelles (réduction des transports). En majorité, les agents trouvent cette possibilité intéressante, notamment pour quelques jours dans la semaine. Certains métiers nécessitent toutefois une collaboration au quotidien pour faire face à la diversité et à la complexité des dossiers.
- Les heures supplémentaires. Pour résorber les stocks, le travail se fait sur des actions prioritaires et sur des fonctions spécifiques. Celles-ci sont ainsi subies et obligatoires pour les fonctions « cœur de métier » même si des aménagements ont été apportés dernièrement avec la proposition de formules au choix.

- Le temps partiel et la parentalité. Le temps partiel est choisi mais plus difficile à obtenir pour les hommes. Les prises de congés en périodes de vacances scolaires restent la priorité des personnes avec enfant : « Pour obtenir un temps partiel, il vaut mieux être une femme avec des enfants » (un manageur).

Quatrième champ d'action : santé tout au long de la vie

Les risques professionnels liés à l'environnement de travail sont multiples : RPS, TMS, travail devant écran, audition, etc. Les salariés semblent méconnaître l'existence du DUER et le rôle du CHSCT. Ils ne se sentent pas impliqués dans la prévention et considèrent au final que les risques professionnels sont relativement faibles dans l'organisme.

En matière d'aménagement des espaces, les bureaux collectifs sont en majorité appréciés : « Les bureaux collectifs sont plus favorables pour la santé » (un agent). Ils permettent le partage d'informations, l'aide et le soutien. Ils peuvent également faciliter le transfert de connaissances et de savoir-faire. Concernant les *open-spaces*, les activités rassemblées dans ces espaces ne semblent pas toujours en adéquation. Les postes de travail ne sont pas toujours bien orientés ou adaptables aux personnes en charge de l'activité, notamment sur les postes nécessitant une rotation des agents.

Au niveau de l'ergonomie du système d'information, même si le travail sur double écran apporte un soulagement et un gain de temps, des progrès sont attendus pour gagner en exhaustivité de la dématérialisation et de l'archivage numérique des documents. De même, la mise en route des postes informatiques est jugée trop longue et les interfaces beaucoup trop lourdes.

Les contraintes et charges mentales liées au travail (concentration, compréhension, adaptation, rapidité, qualité, relations interpersonnelles, etc.) peuvent avoir un impact sur la santé psychologique des agents. Sont aussi évoqués :

- des objectifs de plus en plus contraints avec des délais resserrés ;
- une charge de travail irrégulière et pas toujours mesurée, qui ne fait plus sens avec l'activité des opérateurs ;
- le sentiment d'un travail sans fin parfois ramené à la maison ;
- des déplacements et des sollicitations (réunions, formation, rencontres multi-sites, etc.) en forte augmentation.

Dans ce contexte, plusieurs facteurs participent activement à la valorisation du travail pour les agents, à savoir :

- la transmission des connaissances et savoir-faire aux novices ;
- l'élaboration et le partage d'outils ;
- la gestion autonome d'un dossier complexe ;
- la possibilité de pouvoir agir sur un dossier (en limitant le morcellement de celui-ci) ;
- la satisfaction exprimée par le cotisant ;
- la reconnaissance d'un travail bien fait par la hiérarchie.

Cinquième champ d'action : développement professionnel

Les agents font confiance aux modalités de recrutement même si en accord avec leur manager, ils jugent parfois la période d'essai trop liée à la période de formation, ce qui réduit la possibilité de s'assurer de la capacité réelle du nouvel arrivant. Pour les manageurs, le dispositif de recrutement par simulation permet de mieux appréhender les qualités techniques des candidats. L'entretien avant l'embauche demeure primordial pour juger des qualités relationnelles nécessaires à une entente et une collaboration dans l'équipe du nouvel embauché.

Les agents regrettent le manque de vision globale dans le parcours de professionnalisation des nouveaux entrants. Le manque de formation à l'arrivée rend la montée en compétences peu satisfaisante pour soulager la charge de travail de l'équipe. L'apprentissage sur le « tas » et l'accompagnement sont principalement assurés par les collègues. L'intégration du novice dans l'équipe débute par la distribution de tâches « simples » qui peuvent néanmoins soutenir l'équipe. En revanche, le temps dévolu au tutorat ne semble pas toujours être suffisamment mesuré dans les temps de production et participe à la sur-sollicitation de certains. Lorsque le nouvel arrivant est un collègue expérimenté issu d'un autre service de l'Urssaf, les agents peuvent alors bénéficier des compétences déjà acquises par ce collaborateur en les intégrant à leur pratique. En revanche, lorsqu'il s'agit d'un novice « parachuté » après une réorganisation, la phase d'intégration et d'acquisition de nouvelles compétences se heurte parfois à la motivation et à l'intérêt pour le poste. « Il faut essayer de rassurer mais cela suppose que le nouvel arrivant ait l'envie ou la force de caractère » (un agent).

Le développement des compétences et l'évolution des métiers sont marqués par les réorganisations successives. La formation continue sur le métier est jugée satisfaisante. Les entretiens annuels d'évaluation constituent des moments favorables pour échanger sur les évolutions possibles des métiers et aborder les besoins de formation. Cependant les modalités d'attribution de points de compétences restent floues et peu transparentes. De manière à mieux percevoir les responsabilités des uns ou des autres, les agents souhaitent que les niveaux de qualification soient davantage en adéquation avec l'expertise requise du métier pour réaliser l'activité.

Même si la rémunération fait partie intégrante de la QVT, ce point ne semble pas être au centre des préoccupations des salariés. La reconnaissance passe davantage par les remerciements des cotisants et les signes de la hiérarchie. En son absence, les salariés peuvent exprimer un certain désappointement : « Le travail dans la dentelle n'est plus reconnu » (un agent).

Sixième champ d'action : association à la conduite du changement

De leur point de vue, les agents ne se sentent pas suffisamment écoutés sur les propositions qu'ils peuvent formuler lors de l'annonce d'une réorganisation. Les réunions leur apparaissent essentiellement informatives et peu réflexives. Leurs expressions oscillent entre des informations parfois trop précoces — et donc très éloignées des décisions finales — et des informations trop tardives — et donc définitives : « Si l'expression reste possible, il n'y a pas de retours sur les propositions, et les réponses restent langue de bois ! » (un agent).

Il existe pourtant des expériences de groupes de travail sur des changements qui ont permis de prendre en compte les réalités du travail en réduisant l'écart entre le prescrit et le réel. Toutefois, lorsque les agents témoignent d'une telle configuration, que la direction estime mettre en avant fréquemment, les premiers estiment néanmoins, au bout du compte, ne pas être entendus et ne servir que de faire valoir au projet.

Il est souvent reproché à la direction de ne pas tenir compte des expériences passées et de ne pas prendre suffisamment la mesure de l'importance de la dimension technique du travail. La phase amont des projets est jugée trop généraliste et peu en phase avec les réalités du travail quotidien. Il en résulte une forme d'opacité concernant la description des activités qui implique par la suite le recours à des systèmes de « débrouille » et, *in fine*, une réelle perte d'efficience.

Pour les agents, le projet de régionalisation, encore bien présent dans les esprits, aurait nécessité de procéder à des suivis plus réguliers et à une évaluation pour tirer les enseignements de l'ensemble des effets sur le travail, la productivité et les conditions de réalisation du travail.

3. BILAN ET RÉSULTATS DE LA DÉMARCHE

Cette intervention qui s'est déroulée sur plus d'une année a atteint plusieurs résultats. Nous en relèverons quelques-uns qui nous semblent devoir être relatés ou cités.

Discuter du travail n'est pas chose facile. La discussion doit être structurée et l'expression facilitée. Elle doit permettre d'aborder ce qui pose problème et ce qui constitue une ressource ; il faut reconnaître les spécificités de chacun, débattre du métier, créer du lien.

Les bilans réalisés par les agents volontaires à cette démarche révèlent l'intérêt d'évoquer la réalité de leur travail. Ce n'est pas seulement leur travail au quotidien qui a été discuté mais aussi les dimensions plus globales, comme la performance de l'entreprise, les stratégies nationales, les objectifs descendants, les contraintes de l'ensemble de la ligne managériale, etc. Débattre de l'ensemble de ces enjeux, s'autoriser à s'exprimer sur ces dimensions de la vie organisationnelle comportait des aspects pratiques peu évidents au départ. Par exemple, débattre de la stratégie et de la politique de l'entreprise permet d'intégrer certaines notions dans l'activité de tous les jours. Les tâches sont mieux comprises, celles qui semblaient inutiles, voire frappées de non-sens, apparaissent en fait essentielle pour la qualité de service. Ces débats, et les remontées d'informations qu'ils autorisent, permettent aussi d'apporter des nuances sur les exigences organisationnelles, parfois complètement déconnectées de la réalité du terrain. C'était le cas concernant l'hétérogénéité des cotisants qui n'était pas complétement intégrée dans les règles prescrites : « On fait du *démat* mais il y a encore des cotisants qui n'ont pas accès à internet ! » (un agent).

L'Urssaf Lorraine, dans le cadre de cette démarche QVT, a fait le choix de la construction d'une méthode interne qui lui soit adaptée en prenant en compte ses spécificités. Élaborée en partenariat avec l'Aract Lorraine, elle a été conçue sur la base des repères QVT de salariés de l'organisme identifiés lors d'une phase de recueil des représentations professionnelles.

Cette méthode est composée notamment d'un outil de positionnement qui constitue une aide pour l'animation de réunion QVT au sein de l'organisme. Créant les conditions pour structurer ces échanges autour de données concrètes, il se veut un moyen pour libérer l'expression et interagir entre les collaborateurs et la direction. L'outil a pour objectif principal l'animation d'espaces de discussion sur la QVT en vue d'identifier les dysfonctionnements pour lesquels des actions d'amélioration doivent être mises en place, ou mobiliser des actions correctives efficaces existantes. La dimension collective de la démarche présente l'avantage de susciter la confrontation des points de vue, apportant ainsi une plus grande richesse dans les explications données aux sujets abordés ; elle amorce également la mise en mouvement des acteurs. Si chacun des membres du collectif peut disposer d'un temps de réflexion individuel pour se positionner sur les différents items, l'évaluation doit néanmoins résulter d'une discussion collective.

L'expérimentation de cette méthode (« kit QVT ») est actuellement en cours par des salariés volontaires qui testent l'outil de positionnement. À ce stade, il s'agit de vérifier que le kit proposé constitue bien un moyen pour amorcer de véritables discussions sur le travail permettant de prendre des décisions et d'agir sur ce qui conditionne la qualité de vie au travail pour l'ensemble des agents de l'Urssaf Lorraine.

Cette phase expérimentale a d'ores et déjà permis la mise en place d'un dispositif de traitement des irritants du quotidien axée sur l'amélioration des relations internes client-fournisseur entre services.

Une phase d'accompagnement et de sensibilisation aux pratiques et postures managériales requises pour animer de tels espaces de discussion doit également conduire à terme à une généralisation des réunions d'échange QVT au sein des unités de travail, car il s'agit véritablement d'un changement culturel en termes de management du travail. La démarche, aujourd'hui, nécessite une véritable action spécifique auprès de la communauté managériale pour harmoniser les pratiques. Nous avons constaté une difficulté de la part des manageurs de se saisir de ce sujet. Plusieurs hypothèses sont possibles : par exemple, un sujet trop vaste, trop abstrait en apparence, l'appréhension d'une remise en cause de leurs pratiques managériales, un mal-être des manageurs qui précède la démarche.

Enfin, une modélisation de la démarche de l'Urssaf Lorraine est également attendue pour permettre aux autres organismes du réseau du recouvrement qui le souhaitent de s'en inspirer et de s'engager dans cette direction.

CONCLUSION

L'analyse des représentations des agents permet d'avancer dans la mise en œuvre de la qualité de vie au travail. La perception des agents sur les situations professionnelles est intéressante pour mesurer la complexités de ce qui se joue à la fois dans le travail mais également dans le système d'acteurs. Pour le réseau Anact-Aract, la qualité de vie au travail est une combinaison entre des enjeux et dispositifs stratégiques, organisationnels et sociaux qui se construisent à travers le débat sur le travail. L'Urssaf lorraine a la volonté d'inscrire la qualité de vie au travail au cœur de son fonctionnement, de son organisation et de sa stratégie. Les échanges impulsés avec les trois services volontaires dans la démarche ont participé d'un véritable repérage des représentations professionnelles sur ce qui conditionne la qualité de vie au travail. Ces différents repères aident à mieux appréhender les écarts entre le travail prescrit et les réalités du travail quotidien et facilitent des régulations qui doivent être opérées dans le travail et ses conditions de réalisation, tout en prenant en compte les possibles marges de manœuvre (à tous les échelons de la hiérarchie) pour articuler les stratégies politiques et économiques avec le travail réel.

Cette démarche a eu un impact sur le climat social. **Elle contribue à une amélioration de la qualité du dialogue social et met concrètement en évidence les progrès qui restent à faire dans l'association des acteurs aux projets de l'organisme.** Elle **aussi** suscite des réactions de la part des représentants du personnel sur les contradictions apparentes attribuées à la direction dont le discours sur la QVT peut parfois être perçu comme un habillage. Cette démarche s'accompagne nécessairement de craintes et de perceptions autour du contournement potentiel des IRP, d'où une adhésion fragile et aléatoire. Mais, dans ce cas, toujours associées, les instances représentatives du personnel, dubitatives au départ, ont fini par s'approprier la démarche, en inscrivant régulièrement un « point QVT » à l'ordre du jour des réunions. Les représentants du personnel, présents aux réunions avec les salariés, ont témoigné des effets positifs de ces échanges sur les équipes, tout en interrogeant la suite de la démarche.

Par l'intermédiaire du bilan sur les constats réalisés à leur demande, les IRP ont également compris les perceptions des agents sur les pratiques syndicales, (le manque d'association et d'implication) et mesuré les aménagements possibles de leur posture pour répondre aux nouveaux besoins des salariés. Toutefois, aujourd'hui, les IRP restent en attente de la généralisation de ces échanges QVT, afin de permettre à l'ensemble des agents de pouvoir s'exprimer.

Cette démarche expérimentale a permis à la direction et aux instances représentatives du personnel de mieux saisir l'impact de la qualité du dialogue social sur le travail au quotidien des agents. Elle est également un pari sur la durée. La qualité de vie au travail est une évolution de la culture d'entreprise. C'est un travail de longue haleine qui entre parfois en conflit avec des besoins immédiats.

Bibliographie

Aubrée D. et Raspaud M. (1986), *Multi-exposition, intégration résidentielle et représentation de l'environnement sonore,* CSTB, 186 p.

Blin, J.-F. (1997), *Représentations, pratiques et identités professionnelles,* Action & Savoir, L'Harmattan.

Guimelli C. et Jacobi D. (1990), « Pratiques nouvelles et transformation des représentations sociales », in *Revue Internationale de Psychologie Sociale,* p. 307-334.

{recension d'ouvrages}

171 QUEL MANAGEMENT POUR CONCILIER PERFORMANCES ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ?

Laurent Karsenty (sous la direction de), 2015, Octarès Éditions, par M. Parlier

QUEL MANAGEMENT POUR CONCILIER PERFORMANCES ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ?

KARSENTY LAURENT (2015) (SOUS LA DIRECTION DE)
ÉDITIONS OCTARÈS, 200 P.

Michel Parlier
michel.parlier2@gmail.com

Les champs de l'économique et du social ne sont pas spontanément compatibles et leur articulation procède toujours d'une intention délibérée requérant habileté et détermination. Il est généralement reconnu que c'est « l'économique » qui prend le pas sur le « social » au nom de l'efficacité productive et d'une pensée dominante selon laquelle la seule raison d'être d'une entreprise serait d'accroître le profit de ses actionnaires[1]. Pourtant, les tentatives de proposer des alternatives à cette vision et d'expérimenter des manières de dépasser la contradiction entre les deux catégories ne manquent pas. Convenons que la mise en pratique de l'intention n'est pas si simple tant elle dépend de multiples facteurs : représentations, compétences, valeurs, expériences, intérêts, convictions, idéologie des acteurs en présence ; rapports de force à l'œuvre entre ces acteurs ; conditions technologiques ; contextes professionnels, géographiques ou politiques… Le traitement d'un problème aussi complexe ne suppose-t-il pas alors d'utiliser des termes plus précis que « l'économique » et « le social » ?

La complexité des questions posées n'a pas rebuté l'équipe de chercheurs et de praticiens coordonnée par Laurent Karsenty qui s'est attachée à proposer des alternatives à ce *mainstream* managérial. Le titre de leur ouvrage (*Quel management pour concilier performances et bien-être au travail ?*) reformule la question de manière à la rendre plus simple à traiter : l'usage du terme de *management* marque une action intentionnelle, une combinaison plus ou moins cohérente de politiques et de pratiques à hauteur d'hommes ; la notion de *performances* peut recouvrir des réalités diverses mais elle fait partie de la culture commune des acteurs de l'entreprise qui savent localement lui donner des formes qui leur conviennent ; l'expression *bien-être au travail* désigne une aspiration légitime des salariés et dont différentes expériences récentes témoignent de l'intérêt heuristique. En fait, ce dont il est question ici est de savoir en quoi cette aspiration constitue simultanément une ressource pour la performance de l'entreprise. Ce faisant, les auteurs ouvrent sur bien d'autres questions : comment améliorer la compétitivité d'une entreprise ? Comment réduire les coûts autrement que par l'intensification des rythmes de travail et la densification des charges de travail ? Comment alors éviter que la réduction des coûts financiers ne se traduise par une augmentation des coûts humains ? Mais aussi, plus largement : qu'est-ce qu'une entreprise ? N'est-ce qu'une simple société de capitaux ou bien autre chose ? Quoi d'autre alors ? Et enfin : à qui appartient-elle ?

Deux idées majeures traversent la plupart des textes réunis ici et en constituent l'originalité :

- la contradiction entre *performance* et *bien-être au travail* peut être dépassée pour autant que celui-ci constitue une ressource pour celle-là ;
- le management du travail, c'est-à-dire *a minima* la prise en compte du travail réel, l'attention quotidienne accordée à la régulation des tensions inhérentes à l'activité, le repositionnement de l'encadrement dans ses missions de soutien et d'animation d'équipe, est la forme concrète de ce dépassement.

À ce titre, leur ouvrage constitue un complément utile au livre de Patrick Conjard pour qui manager le travail « c'est prendre en charge la complexité des situations et favoriser un ordre social négocié qui tient ensemble les enjeux de performance de l'entreprise et le développement de la santé au travail »[2].

La notion de *bien-être au travail* (BET) constitue le fil rouge de l'ouvrage. Nous nous efforcerons donc de le suivre afin de rendre compte des diverses pistes de réflexions et des expérimentations rapportées par les auteurs, nous prendrons pour ce faire la liberté de bousculer l'ordre des chapitres. Nous commencerons par donner corps à la notion de *bien-être au travail* en examinant les *conditions* de son émergence. Nous indiquerons ensuite les *ressources* qui lui confèrent sa vigueur, ressources qui, dans le cadre d'une économie servicielle, sont essentiellement immatérielles. Nous examinerons également la notion d'*espace de discussion* en tant que point de cristallisation du management du travail. Nous retracerons des *expériences* concrètes conduites dans une perspective de bien-être au travail dans différentes entreprises, petites ou grandes, certaines revendiquant le qualificatif d'agiles. Nous rendrons compte, de plus, des termes du *débat* ayant réuni des acteurs, occupant des positions diverses, à propos de la mise en œuvre de ce modèle de management. Nous mettrons enfin en discussion les apports ici enregistrés.

Quelles sont les *condition*s favorables au bien-être au travail ? Elles supposent, selon Virginie Althaus, Vincent Grosjean et Eric Brangier, d'*agir sur l'organisation* par une démarche, qualifiée de « douce », qui vise à « rendre intelligibles les phénomènes humains et sociaux afin d'améliorer les situations problématiques du point de vue des personnes impliquées » et qui sollicite des méthodes qualitatives dans une posture d'intervention « non normative » (p. 20). Cette démarche, impliquant localement les acteurs dans l'élaboration des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent dans leurs situations, est privilégiée par rapport à une logique dite « dure » qui « a recours à la quantification et qui s'appuie sur une posture experte de l'intervenant » (*idem*) et dont on comprend que le principal inconvénient est de confiner les acteurs de terrain à la passivité. Une des spécificités de l'intervention dite « douce » est de permettre aux équipes de travail de réfléchir collectivement sur « les conditions d'exercice de leur travail », comprises dans le sens le plus large : « À savoir la façon dont le travail est défini, réparti, contrôlé, organisé… » et ce, sans craindre de dévoiler « des écarts éventuellement conséquents entre les prescriptions sur le travail et sa réalité au quotidien » (p. 33). En synthèse, les auteurs nous font partager leur profonde conviction : « Une organisation qui a développé une attitude réflexive vis-à-vis de ses propres pratiques apparaît plus favorable au bien être-au travail qu'une structure demeurant en permanence dans une appréhension sans recul des réalités ». Il s'agit bien là d'une démarche exigeante pour la ligne managériale, qui ne doit pas craindre que les échanges entre les salariés rendus possibles ne se transforment en autant de « mise en péril des structures hiérarchiques » (p. 38), mais qui doit profiter de l'intelligence collective ainsi créée pour atteindre les objectifs assignés.

Le texte d'Irène Gaillard, portant sur les conditions du bien-être dans les TME, fait largement écho à ces propos. Le bien-être au travail résulte, selon elle, « d'une expérience personnelle et intime entre sa propre subjectivité et ce que le travail fait au salarié » (p. 43). Les TPE sont des lieux propices à son développement : elles sont à taille humaine, les enjeux de performance y sont plus aisément perceptibles ; les salariés se trouvent, de ce fait, dans une meilleure situation pour conférer un sens à leur travail ; le chef d'entreprise y occupe un rôle prépondérant : il dispose du pouvoir et de la légitimité pour définir les orientations stratégiques de l'entreprise et proposer un cadre de travail à ses collaborateurs ; il possède une vision d'ensemble sur les paramètres déterminants des situations de travail ; il délimite les zones de négociation et de discussion. À partir de deux cas d'entreprise, l'auteure montre en quoi « le bien-être au travail est lié à des situations où les salariés trouvent des ressources pour traiter et dépasser les difficultés, les tensions et les conflits qui surviennent » (p. 44). L'élaboration collective de règles de fonctionnement partagées réduit les risques du travail et permet ainsi de préserver la santé des travailleurs. Tirant les enseignements de ses enquêtes de terrain, Irène Gaillard explique que le bien-être au travail repose sur deux fondements : l'*intelligence au travail*, c'est-à-dire « le pouvoir de comprendre, de s'adapter, de s'économiser pour agir en fonction (…) des objectifs et des moyens et des règles établies » (p. 54), et le *travail d'organisation*, à savoir « le fruit de la capitalisation des décisions d'organisation qui ne sont pas l'apanage d'un dirigeant omniscient, mais bien plus la prise en compte collective des fonctionnements passés » (p. 57). Ce qui suppose, entre le dirigeant et les salariés, des interactions fréquentes, une complémentarité de rôles « liée à la connaissance que le chef d'entreprise a du travail réel des salariés et, inversement, à la connaissance que les salariés ont du travail et les choix du chef d'entreprise » (p. 54). Le bien-être au travail se présente ainsi comme « un processus qui se construit par les choix d'organisation qui conviennent aux salariés concernés et qui s'éprouve dans les difficultés au cours de l'activité » (p. 60). L'auteure, convaincue de l'intérêt que revêt, dans les TPE, la proximité entre le dirigeant et ses collaborateurs, invite les grandes entreprises à rechercher « un équivalent à la proximité du travail » mais aussi à favoriser « les ajustements de toute forme, du geste professionnel au projet stratégique ». Les conditions du bien-être au travail se précisent : réflexions sur les pratiques, confrontation à des épreuves dont on tire collectivement des enseignements, proximité entre les acteurs, rôles clairement définis, compréhension des contraintes des uns et des autres…

Mais le bien-être au travail suppose aussi de disposer de *ressources* afin de faire face aux difficultés inhérentes à l'exercice de l'activité. François Hubault aborde cette question d'une manière globale. Pour lui, « les enjeux du travail ne sont pas séparables des enjeux économiques » et, partant du principe que ce qui fait sens pour une organisation est ce qui fait sens pour sa performance, il indique que la mise en compatibilité entre performance et bien-être dépend « des raisons qui peuvent faire du bien-être une ressource pour la performance économique » (p. 145). F. Hubault voit, dans « le basculement d'une économie industrielle vers une économie de service », une « profonde mutation » (p. 146). La *servicialisation*, qui se distingue de la tertiarisation, désigne « *l'activité de rendre service* » (p. 147) ; elle revêt plusieurs caractéristiques : « le service ne se stocke pas », « il est toujours co-produit », « il n'est pas tangible », ce qui rend obsolètes les modes d'évaluation traditionnels et entraîne des changements tout aussi profonds dans l'activité même de management et dans tous les registres de la performance. En effet, « la situation managériale est rendue encore plus inconfortable du fait que les ressources à mobiliser pour développer la valeur économique du service sont elles-mêmes des *ressources immatérielles*. La santé, la compétence, la confiance, la réputation, la coopération…, ne sont pas évaluables *à froid* ; elles ne se constatent pas et ne se découvrent que dans / par des situations qui *révèlent* leur existence » (p. 149). Les principes et les pratiques de management doivent ainsi être reconsidérés. La prise en compte du réel devient décisive et l'efficacité dépend alors « des

qualités du *dispositif managérial* par lequel (le manager) se relie à l'activité – de ses collaborateurs, partenaires ou destinataires –, pour la soutenir » (p. 157). Mettre l'activité réelle des travailleurs au cœur des préoccupations managériales, considérer le travail non comme un coût mais comme une ressource marque, selon l'auteur, une rupture d'ampleur dans la pensée et les pratiques managériales dominantes.

Selon F. Hubault, certaines des ressources immatérielles constitutives du bien-être au travail font l'objet d'autres contributions. Ainsi le développement de la *confiance* repose, selon Laurent Karsenty, non sur « le management centralisé d'un seul, mais sur l'action d'un collectif dont les membres se rendent mutuellement dépendants pour prévoir, organiser, diriger, coordonner et contrôler la production » (p. 96), manière de revisiter, sans toutefois la remettre en question, la définition du management proposée en 1916 par Henri Fayol. Cinq principes sont de nature à faire de la confiance un facteur de performance et de bien-être au travail : la *proximité*, propice à l'écoute, au dialogue ; la *responsabilisation*, favorisée par l'attitude du manager ; l'*autonomisation*, qui se construit pas à pas ; le *suivi* des résultats, support et pour le manager et pour les collaborateurs ; l'*analyse collective* des performances, de nature à consolider les apprentissages au cours de l'action. Chaque principe est décliné en différents *items* qui en précisent la teneur. Ainsi, par exemple, la proximité est-elle faite de vision partagée, de valeurs et de connaissances communes, de disponibilité, de capacité d'écoute et de compréhension, de réactivité. Voilà un édifice bien construit, solidement charpenté mais dont on peut toutefois craindre que l'extrême sophistication fasse obstacle à sa mise en pratique. Que la confiance soit une ressource précieuse pour le bien-être au travail n'est toutefois pas contestable. Chacun doit pouvoir, au sein de son équipe de travail et de son entreprise, *compter sur* les autres, sur des comportements fiables et des décisions équitables, sans appréhensions, sans risques de manipulation, de mauvaise foi, de promesses non tenues.

Les *compétences* forment un autre ensemble de ressources immatérielles soutenant performance et bien-être au travail. Dans un propos souvent radical, Gabriel Colletis prend appui sur les travaux menés dans le cadre du Collège des Bernardins et qui ont fait l'objet de différentes publications[3]. Citant abondamment un texte de synthèse publié par Olivier Favereau et Baudouin Roger[4], l'auteur déplore les « conséquences dévastatrices » de la sphère financière sur le gouvernement de l'entreprise : désintérêt du contenu du travail, déstabilisation de la fonction de dirigeant, désinvestissement productif, dévoiement de l'esprit d'entreprise. Il propose trois orientations pour rompre avec cette logique, les deux premières sortant du champ strict du management des équipes de travail : sortir progressivement du capitalisme financiarisé ; considérer l'entreprise comme une institution, comme un « système de pouvoir » alternatif au marché qui permet la coordination de diverses ressources pour produire des biens ou des services répondant à un besoin » ; reconnaître les compétences des salariés et ainsi s'engager « dans une autre conception de la compétitivité centrée sur l'innovation, la qualité des biens et des services qu'elles offrent en réponse aux besoins et nouveaux usages sociaux » (p. 171). La vision de l'entreprise comprise comme propriété de ses actionnaires est ici remise en cause. G. Colletis réitère ses emprunts aux thèses d'O. Favereau et de B. Roger en faisant valoir que « l'entreprise n'est pas une entité juridique » et que « la société doit être gérée dans l'intérêt social, qui n'est pas réductible à l'intérêt des actionnaires ». Vaste débat, dont on voit bien les enjeux et les implications, mais qui dépasse la capacité d'action des acteurs de terrain.

Comment faire advenir, au sein d'équipes de travail, réflexion collective, élaboration commune de réponses aux situations problématiques, construction collective d'une culture partagée ? La mise en place d'*espaces de discussion* apparaît comme une piste prometteuse à la satisfaction de ces attentes. Damien Richard, Widad Cherkaoui et Jean-Luc Christin s'adossent aux travaux de Matthieu

Detchessahar pour définir, rendre compte de l'utilité, du fonctionnement et des potentialités de ces lieux d'échange qui visent à améliorer les conditions de réalisation du travail. Pour M. Detchessahar, l'espace de discussion est un « lieu de confrontation des subjectivités et de déploiement d'un pouvoir d'agir sur le travail » et « un espace de construction par le dialogue de solutions ou de construits d'action collective entre acteurs interdépendants »[5]. L'Anact a précisé l'intérêt pour les salariés d'échanger sur leurs activités lorsqu'ils « se sentent pris entre des règles inapplicables et de situations de travail contraignantes, et qu'il sont obligés de prendre des risques »[6]. D. Richard et ses collègues font également référence à la distinction établie par Patrick Conjard[7], entre « conversation opérationnelle », débat au quotidien sur les difficultés à résoudre par les équipes de travail, et « conversation stratégique », traduction concrète dans des tâches à accomplir des objectifs stratégiques. Un processus-type de mise en place d'un espace de discussion est alors présenté, depuis le stade où les règles du jeu sont posées jusqu'à la production collective d'un « référentiel managérial », « bibliothèque partagée d'outils et de concepts enracinés dans une pratique commune » (p. 78). En conclusion, les auteurs font état de trois raisons majeures d'expérimenter les espaces de discussion : la *résolution de problèmes*, construction collective de solutions opérationnelles pour autant que soient accordées aux équipes de terrain des marges de manœuvre ; le *développement identitaire*, apprentissage social et construction de sens ; le *soutien*, rupture avec le sentiment d'isolement et création d'une culture commune (p. 84-85). Ainsi définis, ces lieux d'échange sur le travail participent-ils pleinement à rendre complémentaires bien-être et performance.

Les interventions et les enquêtes de terrain conduites dans des entreprises de tailles et de secteurs différents dont il est rendu compte dans cet ouvrage composent une riche bibliothèque de cas. De cet ensemble, nous retiendrons quelques *expériences*. Celle, par exemple, d'une TPE de pose de réseaux d'eau, relatée par Irène Gaillard qui explique qu'un travail « dur », c'est-à-dire conjuguant risques d'accident, engagement physique, expositions aux intempéries (p. 46), peut être source de satisfaction pour les salariés pour autant que les contraintes soient reconnues et prises en compte par le management et qu'existe une « qualité du fonctionnement collectif où chacun connaît sa place » (p. 49), qualité de nature à « assurer une production à forte valeur ajoutée liées aux compétences de l'équipe » (*Idem*). Autre expérience significative, celle des Forges de Laguiole rapportée par son dirigeant, Thierry Moysset, qui retrace avec précision les étapes par lesquelles une entreprise en redressement judiciaire a pu se rétablir, redevenir profitable et en capacité d'investir. De quelles façons ? En valorisant les savoir-faire de métier, en mettant en confiance les salariés. Les orientations stratégiques ont été redéfinies à partir des savoir-faire disponibles, les équipes ont été responsabilisées sur des champs bien délimités d'activité, les tâches sans valeur ajoutée, notamment les activités de *reporting*, ont été éliminées. Pour T. Moysset, la première règle du chef d'entreprise est de « considérer les salariés comme une ressource et non comme une contrainte » (p. 68). Enfin, Audrey Charbonnier-Voirin montre (p. 127-143) en quoi l'entreprise qualifiée d'agile est particulièrement bien préparée, par ses capacités de réactivité, de proactivité, d'apprentissage, à rendre compatibles performance et bien-être au travail. L'entreprise agile valorise l'action et lui procure du sens pour autant qu'elle soit composée d'entités « à taille humaine », que les équipes soient impliquées dans les décisions opérationnelles et dans des décisions stratégiques. L'auteure insiste sur le rôle-clé du manager de proximité dans ses activités de communication, d'encouragement à l'autonomie, de soutien aux membres de son équipe. Ainsi définie, l'entreprise agile constitue « un formidable levier pour une performance économique et sociale durable » (p. 141).

Le chapitre conclusif rend compte d'un *débat* auquel ont participé, en région Midi-Pyrénées, deux responsables de ressources humaines dont l'une est aussi la représentante du Medef, un membre de la CFDT, un consultant et une chercheuse. Les prises de parole des différents participants apportent peu

d'éléments nouveaux par rapport aux travaux présentés précédemment mais elles permettent de comprendre comment ceux-ci sont appropriés par des acteurs de terrain. Elles montrent également que, même dans le cadre d'échanges cordiaux, même lorsque des points d'accord sont trouvés, des divergences majeures persistent. Ainsi, le constat que « le fait même d'avoir un travail est déjà une source de bien-être » avancé par Christine Courade, présidente de la commission sociale du Medef 31, est-il repris mais nuancé par Grégory Martin, secrétaire général de la CFDT de la région, pour qui « le travailler *coûte que coûte* se développe dans le salariat, et les conditions dans lesquelles s'exercent les activités professionnelles sont des considérations que les salariés mettent au second plan » (p. 179). Pour ce responsable syndical, l'invention « d'un nouveau modèle productif », en réponse à la question « comment retrouver une économie de la qualité, durable ? » est à l'ordre du jour. Ce modèle combinerait une qualité de production grâce à des investissements et à une Recherche et Développement conséquente, grâce aussi aux compétences et à la prise de parole des salariés sur leur travail, grâce enfin à un dialogue à la fois économique et social. Il suppose aussi, en cohérence avec les propos de G. Colletis, que « l'entreprise n'appartien(ne) pas au seul chef d'entreprise, aux actionnaires, mais qu'elle (soit) un bien commun entre tous les acteurs » (p. 181), proposition qui ne reçoit aucun écho parmi les autres participants au débat. On touche ici à un sujet fort clivant : comment une entreprise se définit-elle ? et que lui apporte le travail de ses salariés ? Celui-ci est-il un coût ou bien un apport de compétences ? Le dernier mot du débat revient à Anne Dutech, professeure à Toulouse Business School, qui ouvre des perspectives en rappelant les attentes des jeunes qui arrivent sur le marché du travail : « Toutes les études nous disent qu'ils attendent de la ligne hiérarchique qu'elle leur apporte support et facilitation. Ils sont flexibles et capables de s'adapter, mais veulent savoir pourquoi » (p. 199). Bref : ils souhaitent pouvoir s'exprimer, que leur travail ait du sens et qu'on leur fasse confiance !

Les auteurs réunis ici nous invitent à une profonde remise en cause des modes de management dominants. La qualité des raisonnements suivis, la richesse des expériences présentées rend convaincants leurs propos. Mais alors pourquoi, alors même que leur efficacité est reconnue, le modèle et les expériences ici présentées restent-ils aussi confidentiels ? Certes, la mise en pratique de tels principes managériaux, qui réclame audace, assurance et pugnacité, ne va pas sans difficultés. Certes, certaines constructions intellectuelles sophistiquées peuvent décourager plus d'un responsable. Mais, à lire attentivement la plupart des textes ici rassemblés, là n'est pas l'essentiel. La raison serait plutôt à rechercher dans les fondements de la culture managériale dominante dans laquelle le travail est devenu « invisible », a tout simplement « disparu », pour reprendre l'argumentaire développé par Pierre-Yves Gomez[8], ou bien est, dans le meilleur des cas, considéré comme la simple exécution mécanique de ce qui est prescrit. Nous en sommes désormais convaincus : la non-prise en compte du travail par le management est gravement dommageable à l'efficacité des organisations.

Comment alors sortir de cette marginalité ? Les travaux ici recensés ne nous proposent pas de recette magique et nous comprenons qu'il faudra courage et persévérance pour :

- rendre encore plus robuste une doctrine managériale qui redonne au travail de qualité une position centrale, qui laisse aux acteurs de terrain les marges de manœuvre qui leur sont nécessaires pour transformer le bien-être au travail en ressource de la performance économique ;
- développer les expériences locales dans lesquelles le travail n'est pas considéré comme un coût mais comme un moyen d'améliorer le service rendu au client ou à l'usager et tirer les enseignements de ces expériences ;
- multiplier les prises de parole, les débats contradictoires, les mises en discussion publiques du bien-fondé de cette doctrine et de ces expériences de manière à les enrichir et à les rendre plus attractifs.

Bref : un programme de travail ambitieux mais capital[9].

1 Nous faisons bien sûr ici référence aux travaux de Milton Friedman et notamment à son article fameux : « The Social Responsability of Business is to Increase its Profits », paru dans le New-York Times Magazine en septembre 1970.

2 Conjard P. (2014), *Le management du travail. Une alternative pour améliorer bien être et efficacité au travail,* Éditions de l'Anact, p. 178.

3 Notamment : Segrestin B. et Hatchuel A. (2012), *Refonder l'entreprise,* Editions du Seuil, coll. La République des idées, 123 p. Et aussi, Segrestin B., Roger B. et Vernac S. (Dir.) (2014), *L'entreprise, point aveugle du savoir,* Colloque de Cerisy, Éditions Sciences Humaines, 344 p.

4 Favereau O. et Roger B. (2015), « Pour libérer la croissance, transformons l'entreprise », in *Le Monde,* 28 février.

5 Detchessahar M. (2013), « Faire face aux risques psychosociaux : quelques éléments d'un management par la discussion », *in Négociations,* p. 57-80.

6 Anact (s.d.), *Les espaces de discussion,* coll. 10 questions sur…, 20 p.

7 Conjard P. (2014), op. cit.

8 Gomez P.-Y. (2013), *Le travail invisible, Enquête sur une disparition,* François Bourin Éditeur, 260 p.

9 C'est à ce programme que s'attaque le prometteur projet de l'Anact *Faire école.*

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 12)
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