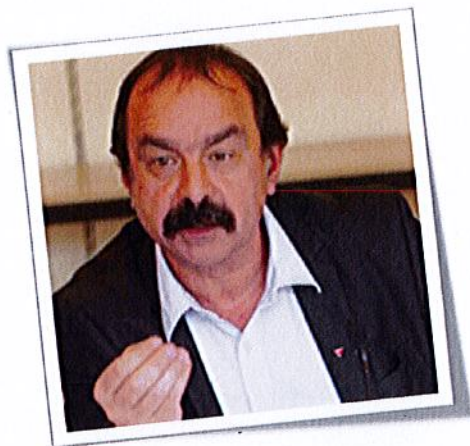


Jeudi 04 mai 2017
18h - 20h
AgroParisTech



Philippe MARTINEZ
Secrétaire général de la CGT

Comment concilier qualité du travail, santé des personnes et performance?

Le point de vue d'un syndicaliste

Dossier Documentaire

- 133 pages -

Le Dossier Documentaire de l'UODC

**Comment concilier qualité du travail, santé des personnes et performance ?
Le point d'un vue d'un syndicaliste**

Sommaire

- **Autour de Philippe Martinez, les réflexions de la CGT..... pp. 03-40**
 - Parcours de Philippe Martinez
Wikipédia (<https://fr.wikipedia.org>)
 - Transformer le travail
Le Peuple n°1718 (Cgt), Comprendre pour agir (www.comprendre-agir.org), 2014
 - « Rendons effective la centralité du travail dans les entreprises et le dialogue social »
Jean-François Naton et Tony Fraquelli, *in la revue des conditions de travail n°4, Anact* (www.anact.fr), 2016
 - Parler du travail, d'abord !
Tony Fraquelli et Jérôme Vivenza, *in La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité, La Fabrique* (www.la-fabrique.fr), 2016
 - Qualité de vie au travail ? C'est la qualité du travail dans la vie que nous voulons !
Cgt Ferc Sup (<http://cgt.fercsup.net>), 2015

- **Concilier qualité du travail, santé des personnes et performance..... pp. 41-126**
 - L'aspiration au travail bien fait
Yves Clot, *Caim Info* (www.cairn.info), 2013
 - Ouvrir des espaces de discussions pour manager le travail
Patrick Conjard et Ségolène Journoud, *Caim Info* (www.cairn.info), 2013
 - Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution...
Mathieu Detchessahar, *Caim Info* (www.cairn.info), 2011
 - Qualité de vie au travail : un accord déjà oublié
Martin Richer, *Metis* (www.metiseurope.eu), 2014
 - Le travail comme source de santé et de performance
Anact (www.anact.fr), 2012
 - La QVT au cœur de la négociation collective : l'exemple d'Orange
Hélène Jeannin et Laurent Riche, *in la revue des conditions de travail n°3, Anact* (www.anact.fr), 2015
 - Améliorer la qualité de vie au travail : des pistes pour agir
Travail & Changement n° spécial, Anact (www.anact.fr), 2007

- **Six vidéos de l'Uodc en lien avec la thématique « Qualité du travail et performance »..... pp. 127-133**
 - Anticiper les transformations du travail. Comment les syndicats pourraient être force de proposition ?
Stéphane Lardy, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°204, décembre 2016
 - Quels liens entre qualité du travail et performance ? Ce qu'en sait l'économiste
Jean-Hervé Lorenzi, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°182, juillet 2015
 - Comment la formation pourrait servir la qualité du travail, la santé et la performance. Redéfinir la situation de formation
Emmanuelle Wargon, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°179, mai 2015
 - PSA : le management vu d'en bas, le management en question
Ghislaine Tormos, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°169, octobre 2014
 - Le travail ni fait ni à faire : comment en sortir ?
Françoise Gri, Jean-François Naton et Yves Clot, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°134, mars 2012
 - Travail et pouvoir d'agir
Yves Clot, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°84, mars 2009

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Comment concilier qualité du travail, santé des personnes et performance ?
Le point d'un vue d'un syndicaliste

- Partie I -

- **Autour de Philippe Martinez, les réflexions de la CGT..... pp. 03-40**
 - Parcours de Philippe Martinez
Wikipédia (<https://fr.wikipedia.org>)
 - Transformer le travail
Le Peuple n°1718 (Cgt), Comprendre pour agir (www.comprendre-agir.org), 2014
 - « Rendons effective la centralité du travail dans les entreprises et le dialogue social »
Jean-François Naton et Tony Fraquelli, *in la revue des conditions de travail n°4, Anact* (www.anact.fr), 2016
 - Parler du travail, d'abord !
Tony Fraquelli et Jérôme Vivenza, *in La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité, La Fabrique* (www.la-fabrique.fr), 2016
 - Qualité de vie au travail ? C'est la qualité du travail dans la vie que nous voulons !
Cgt Ferc Sup (<http://cgt.fercsup.net>), 2015

Philippe Martinez (syndicaliste)

Philippe Martinez, né le 1^{er} avril 1961 à Suresnes, est un syndicaliste français.

Il est secrétaire général de la Confédération générale du travail (CGT) depuis le 3 février 2015¹.

Sommaire

- 1 Biographie
 - 1.1 Enfance
 - 1.2 Carrière professionnelle
 - 1.3 Secrétaire général de la CGT depuis 2015
- 2 Prise de positions
- 3 Vie privée
- 4 Références
- 5 Annexes
 - 5.1 Article connexe
 - 5.2 Liens externes

Biographie

Enfance

Son père, né à la Plaine Saint-Denis en France, a combattu dans les Brigades internationales lors de la guerre civile espagnole en 1936^{1,2,3}. Sa mère est originaire de Santander dans le nord de l'Espagne^{1,3}.

Il suit sa scolarité à Rueil-Malmaison dans la banlieue ouest de Paris⁴. Son engagement syndical commence dès le lycée : il s'inscrit aux Jeunesses communistes, puis au Parti communiste français^{2,3,5}.

Carrière professionnelle

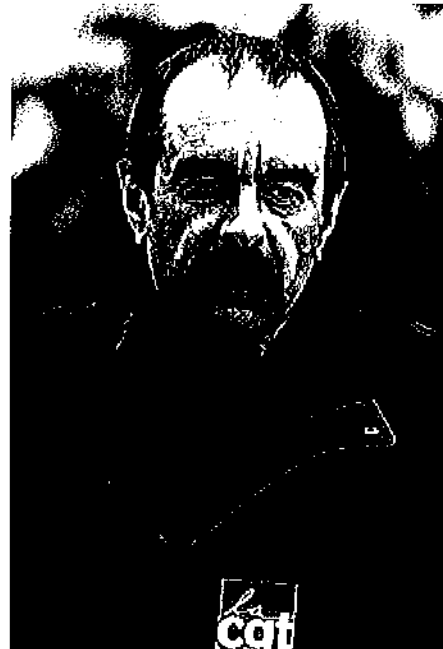
Technicien de la métallurgie, il travaille à partir de 1982 aux usines Renault de Boulogne-Billancourt⁶, puis est muté au centre de recherche sur les moteurs de Rueil-Malmaison⁷.

Syndiqué depuis 1984⁸, il devient délégué central CGT de Renault⁹.

Il quitte le Parti communiste en 2002, sur fond de désaccord avec Robert Hue qui souhaitait supprimer les sections de ce parti politique au sein des entreprises¹⁰.

En 2008, il est élu secrétaire général de la Fédération des travailleurs de la métallurgie (FTM-CGT) de

Philippe Martinez



Philippe Martinez en 2015.

Naissance	1 ^{er} avril 1961 Suresnes, France
Nationalité	Française
Profession	Technicien métallurgiste
Activité principale	Syndicaliste Secrétaire général de la CGT

la Confédération générale du travail (CGT)⁶, la troisième plus grande fédération du syndicat avec 60 000 adhérents¹¹. À ce poste, il négocie avec le patronat face aux restructurations de la filière automobile, montrant une capacité à dialoguer en canalisant les éléments les plus radicaux de son syndicat⁸.

En 2013, il est élu membre de la commission exécutive de la CGT⁶.

Secrétaire général de la CGT depuis 2015

Pressenti en janvier 2015 pour succéder à Thierry Lepaon, et jusque-là peu connu du grand public¹², son équipe aurait été jugée trop proche de la sortante mais obtient 57,5 % des suffrages du Comité confédéral national (il faut les deux tiers pour être élu) grâce à sa compagne, Nathalie Gamiochipi, qui lui apporte les voix de la fédération CGT de la santé qu'elle dirige alors, tandis qu'elle était mandatée pour voter contre^{4,13,14}. Il est élu secrétaire général de la CGT le 3 février 2015 par le Comité confédéral national de cette organisation syndicale⁶ avec 93,4 % des voix⁴, confirmé au congrès de Marseille en avril 2016, après avoir rencontré durant un an à travers la France les sections locales pour asseoir sa popularité⁸.

Incarnant la base et une ligne radicale⁴, il est, selon *Le Figaro* et *Libération*, ouvert au dialogue social et attaché à la stratégie traditionnelle du syndicat^{9,15}. Cependant, le journal *Les Échos* souligne que, n'étant plus membre du Parti communiste (depuis 2002), il est « le premier secrétaire général de la CGT [dans ce cas] depuis 1946 », ce qui marque « une étape de plus dans la distanciation entre les deux organisations », bien qu'il ne soit pas devenu favorable à la social-démocratie^{10,16}. Il est aussi le premier technicien, et non ouvrier, à la tête de la centrale.

Par conviction et pour tenir compte du poids grandissant de l'ultragauche dans le syndicat, il adopte rapidement une ligne dure de lutte contre le patronat et le libéralisme, en particulier contre le gouvernement Valls en demandant le retrait du projet de « loi Travail » dont la CGT devient le premier opposant⁸. Aux manifestations, s'ajoutent des blocages de raffineries, des grèves à répétition dans les transports et l'arrêt de centrales nucléaires, menaçant la bonne tenue de l'Euro de football en France⁸. La Filpac-CGT (Fédération des travailleurs des industries du livre, du papier et de la communication) impose à l'ensemble des quotidiens nationaux, pour paraître le 26 mai 2016, de publier une tribune de Philippe Martinez intitulée « La modernité, c'est le progrès social, pas la loi « Travail »^{17,18!} » Seul *L'Humanité* la publie¹⁹ et la Filpac vote une grève visant à empêcher la publication des quotidiens nationaux ayant refusé de le faire, provoquant de vives critiques, au nom de la liberté de la presse, de la part des directeurs des quotidiens nationaux, du syndicat de la presse quotidienne nationale (SPQN)^{20,21,22}.

Face aux divisions internes et à l'effritement du poids de la centrale dans les élections des délégués du personnel, cette position contestataire permettrait également d'unifier les militants et de tirer profit du mécontentement des électeurs de gauche vis-à-vis du gouvernement socialiste⁸.

Il est réélu à la tête de la CGT à l'occasion de son 51^e congrès, en avril 2016²³.

Prise de positions

Élu secrétaire général de la CGT, Philippe Martinez propose de généraliser le passage aux 32 heures de



Philippe Martinez lors d'un débat à l'université Paris-Dauphine

travail par semaine pour permettre la création de quatre millions d'emplois ^{24, 25, 26}.

Vie privée

Il partage la vie de Nathalie Gamiochipi, ancienne secrétaire générale de la CGT Santé, deuxième fédération de la CGT avec près de 75 000 adhérents¹.

Références

1. Denis Demonpion, « Moustache et lutte des classes : 10 choses à savoir sur Philippe Martinez, le patron de la CGT », *Le Nouvel Obs*, 19 octobre 2015 (lire en ligne (<http://tempsreel.nouvelobs.com/societe/social/20150211.OBS2232/moustache-et-lutte-des-classes-10-choses-a-savoir-sur-philippe-martinez-le-patron-de-la-cgt.html>)).
2. Christelle Briere, « Blocage-essence. Qui est vraiment Philippe Martinez, le patron de la CGT ? », *VSD*, 24 mai 2016 (lire en ligne (<http://www.vsd.fr/actualite/blocage-essence.-qui-est-vraiment-philippe-martinez-le-patron-de-la-cgt-videos-13552>)).
3. Amandine Cailhol, « Philippe Martinez. Nouveau velu », *Libération*, 11 mars 2011 (lire en ligne (http://www.liberation.fr/futurs/2015/03/11/philippe-martinez-nouveau-velu_1218794)).
4. « La gueule de l'emploi », *L'Express*, 8 avril 2015.
5. « Ce que nous savez sûrement pas sur Philippe Martinez, l'homme fort de la CGT : Blocage des raffineries, menaces de blocus sur les centrales nucléaires... depuis quelques semaines, le big-boss de la CGT s'impose comme le principal opposant à François Hollande ! Connaissez-vous le passé de cet ex-technicien de Renault ? Capital avait, il y a peu, levé le voile sur quelques-uns de ces petits secrets. », *Capital*, 25 mai 2016 (lire en ligne (<http://www.capital.fr/a-la-une/politique-economique/ce-que-nous-savez-surement-pas-sur-philippe-martinez-l-homme-fort-de-la-cgt-1131557>)).
6. « Philippe Martinez élu secrétaire général de la CGT » (http://abonnes.lemonde.fr/economie/article/2015/02/03/philippe-martinez-elu-secretaire-general-de-la-cgt_4568954_3234.html), *Le Monde*, 3 février 2015.
7. Yves Housson, « Philippe Martinez De Billancourt à Montreuil, parcours d'un métallo », *L'Humanité*, 4 février 2015 (lire en ligne (<http://www.humanite.fr/philippe-martinez-de-billancourt-montreuil-parcours-dun-metallo-564643>)).
8. Cécile Crouzel, « Philippe Martinez, l'homme qui veut mettre la France à genoux » (<http://www.lefigaro.fr/social/2016/05/25/09010-20160525ARTFIG00344-philippe-martinez-l-homme-qui-veut-mettre-la-france-a-genoux.php>), *Le Figaro*, 25 mai 2016.
9. Cécile Crouzel, « Philippe Martinez, nouvel homme clé de la CGT », *Le Figaro*, 13 janvier 2015 (ISSN 0182-5852 (<http://worldcat.org/issn/0182-5852&lang=fr>), lire en ligne (<http://www.lefigaro.fr/social/2015/01/12/09010-20150112ARTFIG00344-philippe-martinez-nouvel-homme-cle-de-la-cgt.php>)).
10. Leïla de Comarmond, « CGT : Philippe Martinez, un pragmatique qui cultive une image de dur », *Les Échos*, 3 février 2015 (ISSN 0153-4831 (<http://worldcat.org/issn/0153-4831&lang=fr>), lire en ligne (<http://www.lesechos.fr/economie-france/social/0204126339461-un-pragmatique-qui-cultive-une-image-de-dur-1089509.php>)).
11. AFP, « Philippe Martinez, un « métallo » à la tête de la CGT » (http://abonnes.lemonde.fr/politique/article/2015/02/03/philippe-martinez-un-metallo-a-la-tete-de-la-cgt_4569171_823448.html), sur *lemonde.fr*, *Le Monde*, 3 février 2015 (consulté le 3 février 2015).
12. Pierre Godon, « Moustache, mystère et main de fer : qui est Philippe Martinez, le nouveau secrétaire général de la CGT ? » (http://www.francetvinfo.fr/societe/thierry-lepaon/philippe-martinez-le-futur-boss-de-la-cgt-un-moustachu-tres-discret_813979.html), sur *francetvinfo.fr*, France Télévisions, 4 février 2015 (consulté le 9 février 2015).
13. Leïla de Comarmond, « CGT santé : la direction sortante balayée » (http://www.lesechos.fr/27/03/2015/lesechos.fr/0204260391781_cgt-sante--la-direction-sortante-balayee.htm), *Les Échos*, 27 mars 2015.
14. « CGT : la compagne de Martinez, le nouveau patron, limogée » (<http://www.leparisien.fr/economie/cgt-la-compagne-de-martinez-limogee-28-03-2015-4645683.php>), *Le Parisien*, 28 mars 2015.
15. Frédérique Roussel et Luc Peillon, « Philippe Martinez, un orthodoxe à la barre de la CGT », *Libération*, 3 février 2015 (ISSN 0335-1793 (<http://worldcat.org/issn/0335-1793&lang=fr>), lire en ligne (http://www.liberation.fr/economie/2015/02/03/philippe-martinez-un-orthodoxe-a-la-barre-de-la-cgt_1194673)).
16. À partir de 1945, Léon Jouhaux partage la fonction de secrétaire général avec le communiste Benoît Frachon, à qui il remet sa démission le 19 décembre 1947 : voir Dominique Andolfatto, « Les syndicats en France », *Études de la Documentation française*, n° 5260, 2007, p. 15 (résumé (<https://books.google.fr/books?id=zUILLAQAAMAJ>)).
17. « Comment la Filpac-CGT a bloqué la parution des journaux nationaux jeudi », *Libération*, 26 mai 2016 (lire en ligne (http://www.liberation.fr/futurs/2016/05/26/comment-la-filpac-cgt-a-bloque-la-parution-des-journaux-nationaux-jeudi_1455346)).
18. Thomas Vampouille, « Après l'échec de son chantage, la CGT bloque les quotidiens nationaux », *Marianne*, 26 mai 2016 (lire en ligne (<http://www.marianne.net/apres-echec-son-chantage-cgt-bloque-les-quotidiens-nationaux-100243150.html>)).

19. Alexandre Debuté, « Les quotidiens nationaux victimes d'un chantage de la CGT », *Le Figaro*, 26 mai 2016 (lire en ligne (<http://www.lefigaro.fr/medias/2016/05/26/20004-20160526ARTFIG00085-les-quotidiens-nationaux-victimes-d-un-chantage-de-la-cgt.php>)).
20. Goanec, Michaël Hajdenberg et Dan Israel, « Liberté de la presse: la CGT n'imprime pas », *Médiapart*, 26 mai 2016 (lire en ligne (<https://www.mediapart.fr/journal/france/260516/liberte-de-la-presse-la-cgt-nimprime-pas>)).
21. « Pourquoi la CGT empêche la presse de paraître : Le syndicat exigeait que les quotidiens publient un tract. Refus des patrons de presse. En représailles, leurs imprimeries ont été bloquées », *Le Point*, 26 mai 2016 (lire en ligne (http://www.lepoint.fr/medias/pourquoi-la-cgt-empêche-la-presse-de-paraitre-26-05-2016-2042218_260.php)).
22. « Censure de la presse : la CGT en pleine dérive dictatoriale », *Valeurs actuelles*, 26 mai 2016 (lire en ligne (<http://www.valeursactuelles.com/societe/censure-de-la-presse-la-cgt-en-pleine-derive-dictatoriale-62155>)).
23. « Philippe Martinez réélu à la tête d'une «CGT déterminée» » (http://www.liberation.fr/france/2016/04/22/philippe-martinez-reelu-a-la-tete-d-une-cgt-determinee_1447915) (consulté le 13 août 2016).
24. François Lenglet, « Travail : le leader de la CGT Philippe Martinez plaide pour la semaine de 32 heures », *RTL*, 6 février 2015 (lire en ligne (<http://www.rtl.fr/actu/economie/travail-le-leader-de-la-cgt-philippe-martinez-plaide-pour-la-semaine-de-32-heures-7776493619>)).
25. « A peine élu à la tête de la CGT, Philippe Martinez plaide pour les 32 heures », *Challenges*, 5 février 2015 (lire en ligne (<http://www.challenges.fr/economie/20150205.CHA2809/a-peine-elu-a-la-tete-de-la-cgt-philippe-martinez-plaide-pour-les-32-heures.html>)).
26. « Pour la CGT, passer à 32 heures est une nécessité » (<http://www.humanite.fr/pour-la-cgt-passer-32-heures-est-une-necessite-586757>), 13 octobre 2015 (consulté le 13 août 2016).

Annexes

Article connexe

- Bureau confédéral de la Confédération générale du travail

Liens externes

- *Notices d'autorité* :

Sur les autres projets Wikimedia :

Philippe Martinez (syndicaliste)
(https://commons.wikimedia.org/wiki/Philippe_Martinez?uselang=fr), sur
Wikimedia Commons

Philippe Martinez (syndicaliste),
sur Wikiquote

Fichier d'autorité international virtuel (<http://viaf.org/viaf/300091988>) •
Système universitaire de documentation (<http://www.idref.fr/168970112>)

Ce document provient de « [https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Philippe_Martinez_\(syndicaliste\)&oldid=135957979](https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Philippe_Martinez_(syndicaliste)&oldid=135957979) ».

Dernière modification de cette page le 31 mars 2017, à 14:46.

Droit d'auteur : les textes sont disponibles sous licence Creative Commons attribution, partage dans les mêmes conditions ; d'autres conditions peuvent s'appliquer. Voyez les conditions d'utilisation pour plus de détails, ainsi que les crédits graphiques. En cas de réutilisation des textes de cette page, voyez comment citer les auteurs et mentionner la licence.

Wikipedia® est une marque déposée de la Wikimedia Foundation, Inc., organisation de bienfaisance régie par le paragraphe 501(c)(3) du code fiscal des États-Unis.

Le Peuple

ORGANE OFFICIEL DE LA CGT
BIMESTRIEL
N° 1718
MAI 2014



Transformer le travail



SOMMAIRE

Transformer le travail. Journée d'étude, 27 mars 2014

Transformer le travail, une urgence. Par Marie-Laurence Bertrand 6

Le travail au centre de notre démarche revendicative. De la réflexion à l'action. Par Alain Alphon-Layre 9

Transformer le travail pour transformer la société. Par Jean-François Naton 12

Agir sur le travail, ça s'apprend. Entretien avec Jocelyne Chabert 16

Formation confédérale. Action revendicative et risques organisationnels 18

Témoignages

Le livre noir de l'AFPA 20

Outinord, de la transformation à la destruction du travail 22

Étude ergonomique, la direction de l'Ehpad de Sémur tombe sur un os 23

Index

Les communiqués de la CGT 26

Bernard Roudreau / Photosociété



Philippe Martinez, membre de la CGT

La question du travail au cœur de notre activité quotidienne

Notre campagne et les différentes initiatives que nous avons eues sur le sens et le contenu du travail rencontrent un écho favorable parmi les militants. Raison de plus pour qu'à tous les niveaux de la CGT nous passions à la vitesse supérieure sur cette question. Il n'est pas utile de rappeler que nous sommes à la Confédération générale du travail. Les directions d'entreprise tentent par tous les moyens de nous détourner de notre démarche. Pour elles, la gestion de l'organisation du travail, comme par exemple la mise en place du lean-manufacturing ou du lean-management au nom de la sacro-sainte compétitivité. Aux représentants syndicaux, la « gestion » des conséquences sociales de ces organisations rigides et dogmatiques. Et pour les salariés, la culpabilisation du travail « mal fait ».

Notre volonté d'ancrage à l'entreprise ne peut se limiter ni à une simple présence au sein des ateliers et des services, ni à être des seuls interlocuteurs dans le cadre d'un pseudo-dialogue social. D'ailleurs, le rôle et les prérogatives des IRP, notamment les CHSCT, sont de plus en plus limités voire détournés au profit de collectifs sans légitimité, ni moyens légaux d'intervention. Si nous devons contester les conséquences de ces organisations du travail, nous voulons surtout peser pour que chacune et chacun interviennent directement à partir de son expérience, son savoir-faire... Qui de mieux placés que les salariés eux-mêmes pour évoquer leur travail et les difficultés qu'ils rencontrent pour qu'il soit bien fait ? Qui de mieux placés que les salariés eux-mêmes pour parler de la réalité de leur travail et proposer des réponses adaptées ? D'ailleurs, quand on interroge nos collègues et qu'ils peuvent s'exprimer en toute liberté, ils le font avec passion.

À une logique de compétitivité tournée vers la rentabilité financière, nous voulons opposer une logique d'efficacité économique et sociale. Les premières expériences faites, tant dans les secteurs industriels comme chez Renault que dans les services publics comme à l'hôpital, montrent comment cette question fédère et rassemble souvent toutes les catégories de personnel. Elles remettent en cause les logiques des entreprises, elles font émerger des revendications en matière d'emplois, d'investissements, etc. Elles produisent des luttes et souvent un renforcement de l'organisation syndicale.

Au moment où la parole des salariés est de plus en plus bâillonnée, la CGT porte une grande responsabilité pour qu'elle puisse émerger. Cela passe par la reconquête ou la conquête de droits nouveaux qui favorise cette liberté d'expression en créant des espaces et du temps propices à la démocratie sociale. Cela nécessite également des droits syndicaux plus importants tant pour les syndiqués que pour les mandatés qui favorisent avant tout nos liens avec les salariés.

Partir de l'individuel pour construire des réponses collectives, sortir d'une simple opposition direction/CGT, en faisant des salariés des acteurs essentiels de cette confrontation, telle doit être notre ambition. Au lendemain d'un 1^{er} Mai qui a rassemblé 210 000 manifestants, montrant les signes d'une volonté d'agir, à la veille de plusieurs échéances de luttes dans les professions et les territoires, nous avons tout intérêt à faire en sorte que les salariés interviennent et prennent en main leur avenir.

Transformer le travail

Le 27 mars 2014, une journée de témoignages et de travail était organisée au siège de la confédération sur le thème : « Transformer le travail ». Ce n'est pas la première fois que la CGT aborde ce thème, Alain Alphon-Layre déroule l'historique de la démarche de la CGT sur la question du travail et l'objectif que s'est donné la CGT de le transformer. La NVO avait édité en 2005 un numéro Théma sur le sujet. L'heure était venue d'entendre les témoignages des syndicats qui s'étaient attelés au problème. La journée fut passionnante. Une diversité d'expériences qui ont révélé

le souci de traiter les questions liées au travail au plus près du vécu des salariés. Ce qui, parfois, constituait une approche nouvelle pour les syndicats. Pour les salariés aussi, plus préoccupés, et cela peut parfaitement se comprendre, de leur salaire et de leur conditions de travail dégradées. Mais la dynamique est lancée dans nombre d'entreprises et les résultats sont tout à la fois étonnants et encourageants. Il s'agit maintenant de multiplier les initiatives. Ce numéro du *Peuple*, illustré par des reportages photographiques sur les situations de travail, veut y contribuer. ■

À lire et à voir

- **Pourquoi travaillons-nous ?** d'Yves Bongiorno, Jean-Christophe Le Duigou, Nasser Mansouri-Guilani, Jean-François Naton, Catherine Nédélec, éd. de l'Atelier/VO éditions, 2013.
- **Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux,** d'Yves Clot, La Découverte, 2010.
- **Le travail invisible. Enquête sur une disparition,** de Pierre-Yves Gomes, François Bourin Éditeur, 2013.
- **La Cité du travail. La gauche et la crise du fordisme,** de Bruno Trentin, Fayard 2012.
- **La panne. Repenser le travail et changer la vie,** de Christophe Dejourn, Bayard 2012.
- **Laissez-nous bien travailler ! Manager sans Wall Street,** de Marie-José Kotlicki, Jean-François Bolsinger, éd. de l'Atelier 2012.
- **Le travail peut-il devenir supportable ?** d'Yves Clot et Michel Gollac, éd. Armand Colin, 2014
- **La performance collective. Repenser l'organisation des travailleurs du savoir,** de Xavier Baron, éd. Liaisons, 2012.
- **Vulnérabilités au travail. Naissance et actualité de la psychopathologie du travail,** de Claude Veil, éd. Erès 2012.
- **Le droit du travail en pratique,** de Michel Miné et Daniel Marchand, éd. Eyrolles, 2012.
- **Expérience et connaissance du travail,** d'Yves Schwartz, Nouvelle édition, éd. sociales 2012.
- **Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie,** de François Guérin, Antoine Laville, de Jacques Duraffourg, François Daniellou et Alain Kerguelen, Anact 2007.
- **Une vidéo pour le débat.** La commission confédérale Travail-Santé a réalisé une vidéo qui servira d'outil de base aux formations qu'elle organise sur la transformation du travail.

Jordan,
livreur de pizzas.

Reportage de Bapouishoo

Transformer le travail, une urgence

Réinterroger le travail, le transformer, l'installer au cœur du projet revendicatif de la CGT pour réarmer les salariés. Un choix indispensable, déterminant, juste et cohérent.

Bernard Rondeau/Photosociale



Par Marie-Laurence Bertrand,
secrétaire de la CGT

Le contexte économique et social, la politique austéraitre, assumée comme telle, mise en place par le gouvernement, la crise économique, sociale, démocratique... valident, s'il en était besoin, la démarche mise en œuvre par la CGT autour de la place du travail et de sa nécessaire transformation. Au travers des choix ambitieux et déterminants faits lors du 50^e congrès, il s'agit de créer les conditions d'une réappropriation par le salarié, et à partir de sa propre connaissance, de son travail. Pour la CGT, la sortie de crise, la recherche du progrès social nécessitent de repenser le contenu, la forme, les finalités et la valorisation du travail. Il s'agit, ni plus ni moins, de replacer le travailleur à sa juste place : au cœur du processus !

La crise d'un système

Le monde traverse une crise d'une ampleur inégalée et aux formes multiples. Comme la CGT l'a analysé très tôt, il s'agit d'une crise

systemique, bien sûr économique et sociale, mais aussi financière, alimentaire, des matières premières, environnementale, politique, démocratique.

La financiarisation de l'économie, la course au profit, le développement de l'économie immatérielle participent très largement à cet emballement du système. Il en résulte un monde gouverné par les colonnes de chiffres, les auditeurs, les experts prompts à brandir les règles de la rationalité, du bon sens, du juste budget !... Il s'agit en réalité de mettre en place un pseudo-discours scientifique visant à faire admettre à tous les peuples que le destin de l'humanité ne réside pas dans la recherche de son épanouissement, mais dans celui de l'orthodoxie économique, financière, budgétaire, monétaire ! Le dogme du « coût du travail » est issu de cette doxa. Elle dicte les réponses apportées par les gouvernements en France comme en Europe et dans tant d'autres pays.



La règle redoutable est simple : contraindre les pays et leurs habitants à des politiques d'austérité généralisée aux seules fins « d'assainir » les finances publiques. Il faut en finir avec ces modélisations absurdes, injustes, inhumaines et mortifères !

La CGT s'y oppose et continuera de les démonter pièce par pièce comme elle le fait avec les programmes gouvernementaux de Hollande, Ayrault et Valls... pas au nom d'une opposition systématique et de principe, mais forte de sa conviction que ce sont ces modèles et ce mode d'organisation sociale qui ont conduit et même construit la crise que nous subissons. Sortir de cette « doxa » et imposer la voie/voix du travail, voilà notre choix !

I Partir de la réalité vécue au travail

Le monde, les salariés comme l'ensemble des citoyens souffrent, dans le même temps, d'un manque de perspectives et d'un sentiment d'impuissance. Pour la CGT, cela tient d'abord à la négation de leur capacité à agir par le patronat et les gouvernements successifs.

Cette analyse n'est pas récente dans la CGT, elle est inscrite dans notre patrimoine génétique et sa meilleure traduction reste encore la formule de la double besogne, « le syndicalisme du carreau cassé et de la transformation sociale ».

Le levier pour y parvenir est par contre nouveau : partir de la réalité du travail, non pas celle théorisée « du sommet », mais bel et bien celle vécue par le ou la salarié-e devant son établi, sa machine, son ordinateur ou sa

pile de dossiers ! Cette démarche est essentielle pour au moins trois raisons relatives à la perception du réel, à la démocratie et à la stratégie de lutte.

– Tout d'abord, perception du réel. Le premier lieu de l'observation des stratégies mises en place, de leur résultat et de leur contestation est le poste de travail, son environnement et son organisation. En toute logique, c'est donc aussi le lieu de l'élaboration de l'alternative. De manière tout aussi évidente, c'est donc le ou la travailleur-se et le collectif de travail qui est à même d'éla-

Seule l'intervention des salariés est de nature à modifier la donne, à redistribuer les cartes, à changer de cap

borer l'état des lieux, le diagnostic, la réponse alternative (autrement dit la revendication), et de mettre en œuvre les luttes nécessaires pour les faire aboutir. Nous sommes tous d'accord pour reconnaître la complexité des mécanismes à l'œuvre, l'opacité des stratégies et l'accélération des temps. Ces caractérisations ne sont pas « hors du temps et de l'espace », mais s'illustrent au quotidien dans l'organisation du travail, son rythme et ses résultats. Le rapport que chaque salarié entretient avec son travail, qu'il s'agisse de souffrance ou de satisfaction, tient d'abord à l'analyse que lui-même fait, de façon consciente ou non d'ailleurs, de son travail, de sa place, de son rapport aux autres dans le processus, du résultat. La plupart du temps, les salarié-e-s en lutte dénoncent la manière dont ils sont contraints de faire leur travail, expriment leur incapacité à remplir correctement

leurs missions et élaborent précisément les leviers nécessaires au changement. Il faut noter que ces revendications font très souvent le lien entre la réalité de leur travail et la stratégie plus globale de l'entreprise.

– Exercice et apprentissage de la démocratie : la cohésion sociale repose sur la prise en compte de chacun de ses acteurs. Cela vaut pour les patrons, mais cela vaut aussi pour nous ! Nous l'avons vu plus haut, l'entreprise est l'endroit où se forgent les rapports sociaux, où se produisent les richesses. La conséquence de cette affirmation est que les acteurs de cette élaboration sociale et économique doivent voir leur « expertise » reconnue : leur intervention sur le sens, l'organisation et la finalité de leur travail matérialisée, y compris au travers de droits précis et dédiés. Le corollaire est pour l'organisation syndicale l'obligation de reconnaître la capacité à agir à toutes les étapes et sur tous les sujets, de l'entreprise à l'interprofessionnel. Cela modifie notre démarche syndicale sans rien lâcher sur les objectifs revendicatifs. C'est aussi le meilleur moyen de rendre le syndiqué acteur comme nous nous y sommes engagés.

– Le lieu de travail est celui de la construction du rapport de force en faveur des salariés. L'énoncer est une évidence, et d'ailleurs un engagement de la CGT. Pour

autant, force est de constater que les mutations profondes vécues dans l'organisation sociale, mais aussi dans celle de notre syndicalisme, nous obligent à interroger sans cesse la construction du rapport de force.

La nature des luttes dans une société organisée autour de « villes/usines » où les temps du travail et du hors-travail, de la militance syndicale, associative et politique, des différents âges de la vie, se côtoyaient intimement, et celle dans une société caractérisée par l'éclatement des temps et des lieux, sont forcément différentes. Mais du coup, le lien entre salarié et syndicat est, lui aussi, différent. L'unité de temps et d'espace créaient des référentiels identiques pour chacun, tous savaient et vivaient ce que l'autre disait ou ressentait. Du coup le mot d'ordre s'inspirait naturellement du vécu et n'était pas forcément reçu comme « tombant d'en haut ». Aujourd'hui, les temps sociaux diffèrent, les ■ ■ ■

■■■ groupes sociaux aussi. Ce n'est plus la même personne avec qui on discute de son travail, de son transport, des difficultés de vie ou de l'articulation vie privée/vie professionnelle. Le rôle du syndicat et la stratégie de lutte sont donc forcément modifiés. Leur réussite passe obligatoirement par une appropriation par le (la) salarié(e) des enjeux et de la stratégie.

Cette démarche se caractérise par une humilité, une modestie qui est nouvelle pour nous, syndicalistes. Mais attention, utiliser ces mots ne signifie absolument pas en rabattre sur nos ambitions ou encore se positionner en retrait de la nécessaire action, de la construction du rapport de force ! Humilité et modestie signifient, au contraire, pour les dirigeants syndicaux, que nous acceptons de confronter l'analyse économique et sociale, et donc politique, que nous faisons de la situation avec la perception que chaque salarié-e en a individuellement et collectivement. Plus encore, cela signifie que cette perception va nourrir le processus revendicatif et la stratégie de luttes. Nous pouvons légitimement dire que cette démarche revient à participer directement à l'émancipation du salariat, et plus encore à en faire un outil de transformation de notre société.

I Ambitions revendicatives

« Les ambitions revendicatives de la CGT visent le progrès social permanent. Il s'agit de combiner transformation du travail dans toutes ses dimensions, répartition des richesses et nouveau mode de production pour un développement humain durable. » C'est par ces mots que débute la 2^e résolution du document d'orientation (DO), consacrée à nos ambitions revendicatives. Elle fait écho à cette autre citation du DO, relative aux responsabilités du syndicalisme aujourd'hui : « Conquérir l'émancipation de toutes et tous, permettre l'épanouissement individuel et collectif, faire entendre et reconnaître la parole de chaque salarié-e, conquérir de nouveaux droits, faire de l'égalité des droits, de leur effectivité, le socle de la construction d'une société juste, démocratique et solidaire. »

L'objectif est clairement affiché et marqué par les mots clé : progrès, ambition, responsabilité. Plus encore, l'orientation adoptée au 50^e congrès fait le choix de la lucidité, de la clairvoyance. Le congrès a décidé, à partir de l'identification des freins à notre



démarche et à notre objectif revendicatif, de mener le combat sur deux fronts : la poursuite et l'approfondissement du projet CGT, d'une part, et le « réarmement » opiniâtre de chaque salarié, chaque collectif de travail. Ce choix est indispensable, déterminant, juste et cohérent.

Indispensable, car nous identifions clairement que nos difficultés viennent en partie d'une distance ressentie par les salariés et probablement aussi par nombre de nos syndiqués, entre ce qu'ils vivent et ce que nous proposons. Notre démarche syndicale doit vraiment devenir synonyme de pouvoir d'intervention, et ça ne va pas de soi ! Déterminant, car il s'agit en fait de transformer le travail pour transformer la société. Le travail est le fait générateur de la production de richesses. Réfléchir à un autre mode de développement et une autre répartition des richesses, au service de l'humain et de son environnement, colonne vertébrale du développement humain durable que nous portons, nécessite donc de réinterroger le travail, de le transformer, de l'installer au cœur de notre projet revendicatif.

Juste, car il est aussi la poursuite logique du corpus revendicatif élaboré depuis maintenant plusieurs congrès et reposant sur le nouveau statut du travail salarié et la sécurité sociale professionnelle. L'ensemble constitue l'arbre dont chaque branche décline nos repères revendicatifs. Notons qu'encore une fois, il s'agit de conquérir des droits nouveaux, précis, concrets, mais aussi d'agir pour la transformation sociale en cherchant à « émanciper le travailleur

de la subordination unilatérale, que ce soit à l'employeur ou au service public de l'emploi, par une socialisation explicite de son statut et de son revenu ».

Cohérent, car le tout décline l'orientation, le projet revendicatif dont nous nous sommes dotés. Citons à nouveau le document d'orientation : « Le développement humain durable est donc le cadre de référence que nous avons choisi pour nos ambitions revendicatives. Lui donner une réalité concrète nécessite de transformer le travail, y compris sa reconnaissance par l'effectivité de notre revendication de nouveau statut du travail salarié et de sécurité sociale professionnelle, (re)conquérir une sécurité sociale et une protection sociale de haut niveau, revendiquer le droit fondamental à la santé, promouvoir la démocratie sociale, remettre l'intervention publique et les services publics au service de l'intérêt général, développer une politique industrielle ambitieuse, articuler besoins de développement et enjeux environnementaux. »... tout est dit !

La campagne « coût du capital » est l'application directe de cette orientation. Sa mise en œuvre participe à la bataille des idées dans laquelle nous nous inscrivons résolument. Son succès dépendra aussi de notre capacité à permettre sa déclinaison au plus près des réalités locales, par chaque collectif de travail. Associer les salarié(e)s à chaque étape de notre réflexion et de nos initiatives est la meilleure garantie que nous puissions leur donner et nous donner, d'une démarche juste et efficace. Gagnante si possible, enrichissante assurément. ■



Reportage de Bapousthou

Usine Fralib, Gémenos, avril 2013.

Le travail au centre de notre démarche revendicative

L'investissement de la CGT sur les problématiques liées au travail, son contenu, son évolution, son organisation, devient central dans l'activité revendicative de la confédération. Car la crise de notre société, c'est fondamentalement la crise du travail. Et c'est pourquoi l'action syndicale doit viser sa transformation.



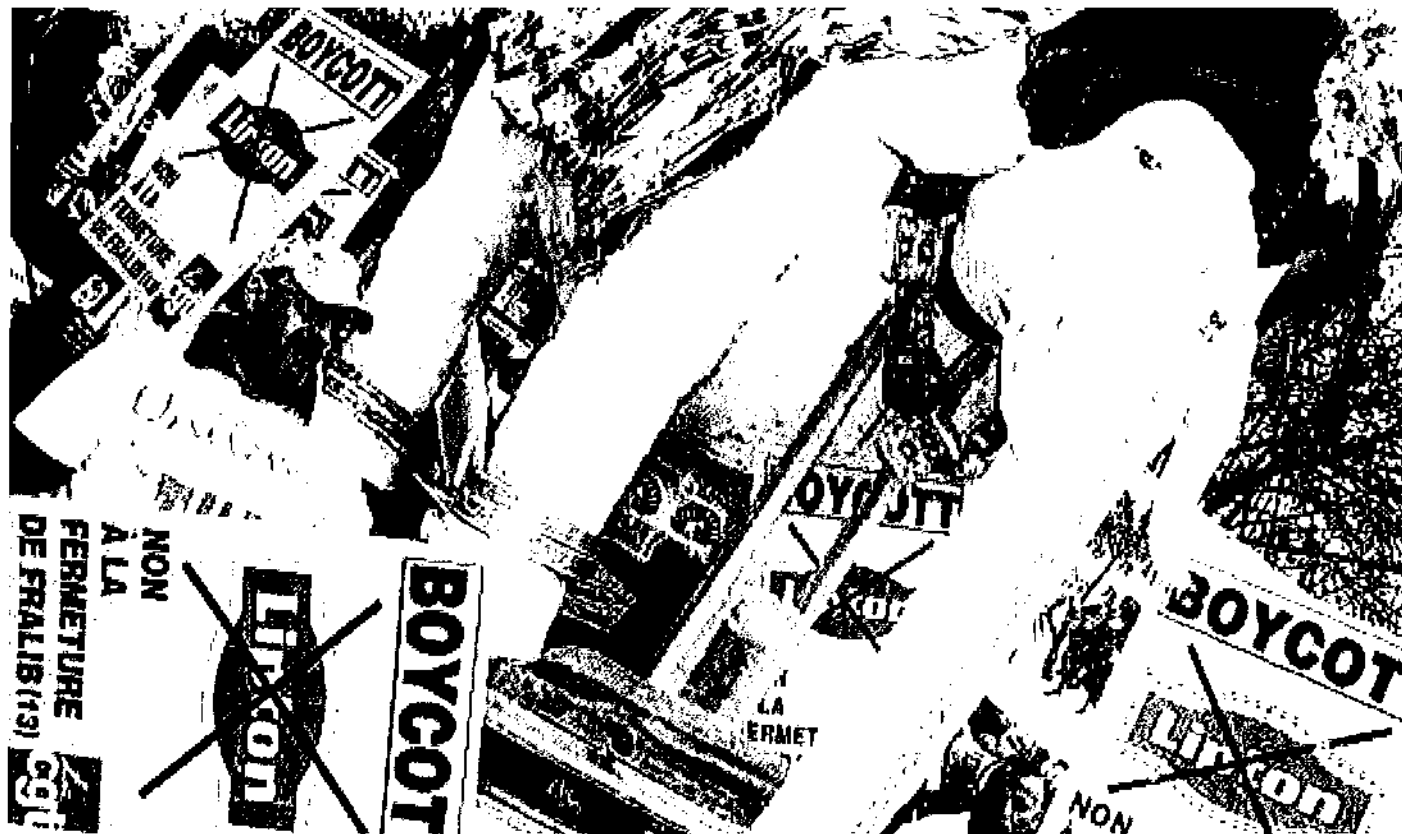
Bernard Rondeau / Photoscopia

Par Alain Alphon-Layre,
membre de la CEC

Le travail, son contenu, son sens, son organisation a changé et continue de changer. Il est de plus en plus informationnel, communicationnel. La séparation entre service et industrie a de moins en moins de sens tant la coopération des deux se développe. Les méthodes de management, dans le privé comme dans le public, se déclinent en termes d'objectifs, de résultats et progressivement toute référence au travail et à ses conditions de bonne réalisation s'estompe. Bien souvent, la confusion est entretenue entre la perfor-

mance économique et la performance professionnelle de métier. Au lieu de réfléchir au lien entre les deux, c'est la première qui écrase et rend invisible, voire indicible, la performance professionnelle.

Avec la financiarisation de l'économie, la finance n'est plus une ressource pour réaliser des objectifs économiques, mais elle en devient l'objectif lui-même. Le mécanisme de production des valeurs économiques a ainsi été inversé, ce n'est plus le travail qui produit un profit pour alimenter le patrimoine des rentiers, c'est la promesse faite ■■■



■ ■ ■ aux rentiers qui fait pression sur les profits des entreprises qui, elles, ajustent le travail à la réalisation de cette exigence. En fait, comme l'écrit Pierre-Yves Gomez, la financiarisation de l'économie a rendu le travail invisible. Transformer le travail, le rendre visible, le valoriser, c'est donc s'attaquer à la financiarisation de l'économie. Les salariés n'ont pas à ce jour le pouvoir de peser sur le niveau des dividendes versés aux actionnaires, par contre, sans attendre le grand soir, ils ont le pouvoir sur « leur travail », c'est en s'appuyant sur ce pouvoir de penser et d'agir de chaque salarié que la CGT entend intervenir pour transformer le travail, pour transformer la société. Alain Supiot, dans son introduction du livre de

dirigés qui exécutent et le renvoi du progrès social aux seules échéances électorales. On ne saurait donc penser la liberté dans la cité sans le penser d'abord dans le travail. »

I Retour sur une évolution de la réflexion CGT

CGT, c'est Confédération Générale du Travail, pas des travailleurs. Sans doute nos aînés, en la créant, n'ont-ils pas employé les mots par hasard.

L'IHS dernièrement a fait une conférence sur le thème « Le travail salarié est-il émancipateur ? L'expérience de la CGT ». Elle évoque au travers des congrès l'évolution de la réflexion sur ce sujet. Si cette question

facteur de santé en constatant que la santé n'est pas seulement l'absence de maladie et en se rapprochant de la définition qu'en donne le philosophe Georges Canguilhem : « Je me porte bien dans la mesure où je suis capable de porter la responsabilité de mes actes, de porter des choses à l'existence et de créer entre ces choses des rapports qui n'existeraient pas sans moi. » Cette CE confédérale marquera les bases de l'élaboration revendicative de la CGT à partir des situations de travail. Parallèlement, la confédération va initier, sous l'impulsion de Jacques Léger, des séminaires avec des chercheurs de différentes disciplines (ergonomes, sociologues, médecins du travail, économistes, psychologues du travail) avec pour thème : « Travail et émancipation ». Après trois séminaires (un par an), la collaboration s'est poursuivie durant une année dans un travail de recherche militants-universitaires dans les universités de Nantes, Lille et Aix-en-Provence. Aujourd'hui, ce travail se poursuit, témoignant d'une fructueuse coopération entre les chercheurs et les militants de la CGT.

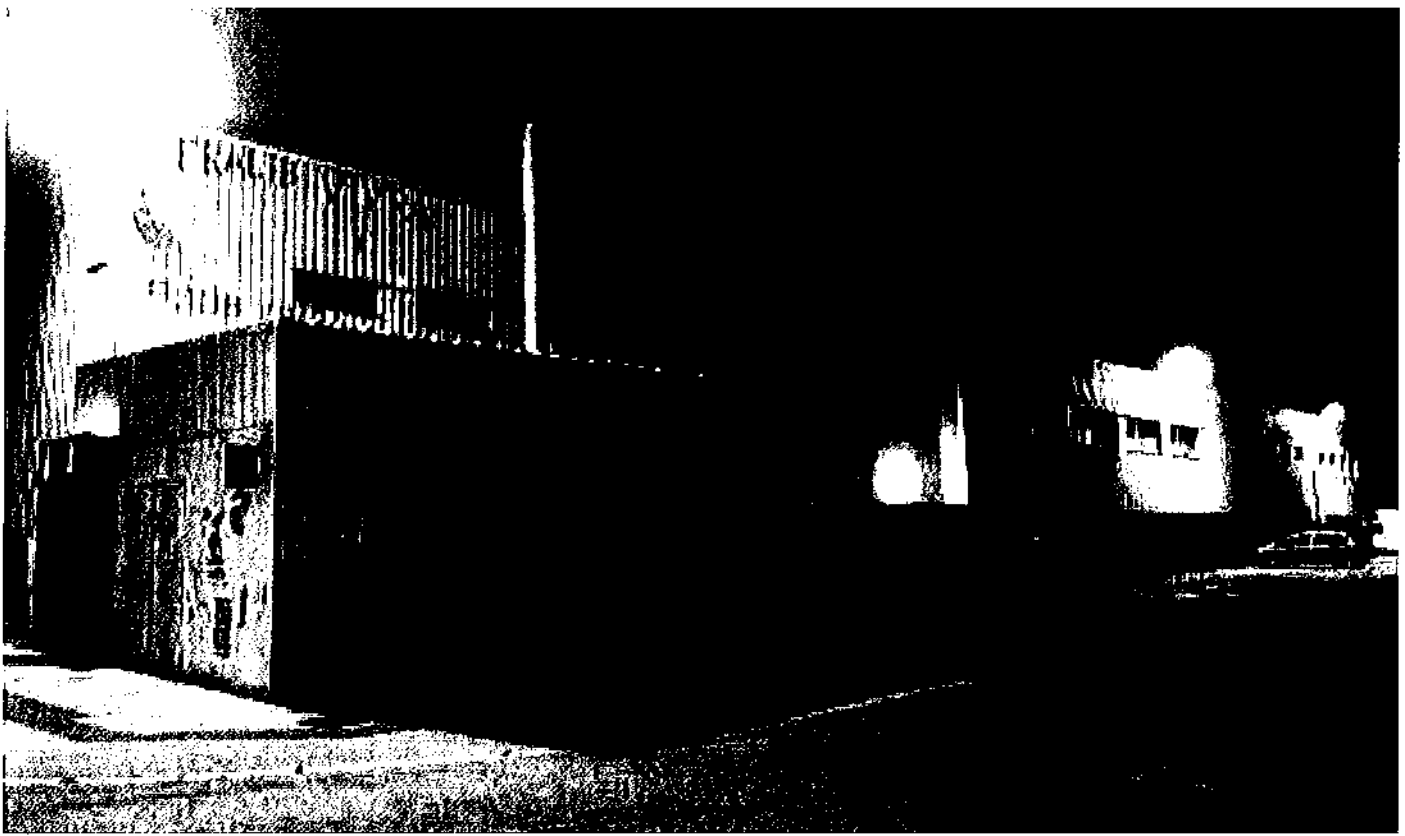
Il y a un écart entre la prescription et la réalisation, même quand on travaille à la chaîne

Bruno Trentin *La Cité du travail*, écrit ceci : « Cette incapacité de concevoir la liberté dans le travail constitue la source vive de l'impuissance de la gauche politique et syndicale à tenir ses promesses d'émancipation. Car une fois admise à l'échelle de l'entreprise, l'organisation scientifique du travail (qui règne depuis plus d'un siècle) déploie ses effets dans la société toute entière. C'est elle qui conduit à voir hier dans l'état, aujourd'hui dans le marché, l'agent exclusif d'une juste redistribution des richesses et de la réalisation hors travail du grand bonheur possible (et non pas de la liberté), c'est elle qui justifie l'autonomisation du politique, la séparation des dirigeants qui pensent et des

est centrale pour la CGT, son traitement, son analyse et les revendications qui en découlent ne sont pas figés et évoluent. Pour ne s'en tenir qu'aux dix dernières années, en 2003 lors de la campagne de pétitions pour la Sécurité sociale, nous constatons que celles-ci sont signées essentiellement sur les marchés et peu à l'entreprise. Daniel Prada, membre du bureau confédéral en charge de ces questions, constate, avec la direction de la CGT, que le lien travail-Sécurité sociale est distendu chez les salariés. S'ensuit une réflexion engagée par la CGT qui se traduit lors d'un rapport de Daniel Prada à la CE confédérale du 11 septembre 2008, qui place le travail comme

I La mise en œuvre concrète de cette démarche revendicative

Bien évidemment, la CGT n'a pas vocation à approfondir sa réflexion sans l'expérimenter, sans la mettre en œuvre concrètement à l'entreprise. Une recherche-action va s'engager entre le syndicat de Renault, Émergence et les chercheurs François Daniellou, Philippe Davezies, Jacques Durafour, Karine Chassaing. Même si cette



expérience ne s'engage pas dans toutes les usines Renault, elle va témoigner d'une pratique syndicale et d'une démarche revendicative complètement renouvelées. Cette recherche-action sera au cœur d'un colloque organisé le 13 octobre 2011 en présence d'Yves Clot, psychologue du travail au CNAM, et près de 150 dirigeants d'UD, de fédérations et de la direction confédérale, dont Bernard Thibault.

Cette initiative va permettre de faire connaître notre volonté d'aider les salariés à se réappropriier leur travail, notre démarche revendicative dans une période où le mal-être au travail, les suicides dans les entreprises se multiplient. Formations sur les risques organisationnels, journées d'étude, tables rondes dans les congrès d'UD, de fédération, vont se multiplier. Cette évolution va se traduire concrètement dans le document d'orientation et les résolutions du 50^e congrès à Toulouse, et surtout un début de prise en compte dans les syndicats qui se sont exprimés le 27 mars dernier par la rencontre « Transformer le travail, retour d'expérience », avec la participation de près de 50 syndicats qui vont témoigner de la mise en œuvre de cette démarche.

I Transformer le travail, une démarche revendicative de la CGT

Le travail n'est pas seulement porteur de valeurs marchandes, il est aussi porteur de valeurs anthropologiques, sociales et psychologiques. On se construit en santé au travail. Ce n'est pas le travail qui rend ma-

lade, c'est l'empêchement à bien travailler. En fait, c'est le travail qui est malade et c'est bien pour ça qu'il faut le transformer.

Chaque salarié dans son activité de travail va investir une partie de soi, de son intelligence, de son énergie, de son savoir-faire pour bien faire. Chaque jour, il est confronté, dans une situation singulière, à un certain nombre de paramètres qu'il devra gérer. Il ne va donc jamais faire exactement ce qu'on lui demande de faire. C'est ce que les ergonomes ont appelé le travail prescrit et le travail réel. Il y a donc un écart entre la prescription et la réalisation, même quand on travaille à la chaîne. L'objectif n'est pas de réduire cet écart mais qu'il soit discuté, débattu d'abord entre pairs mais aussi avec la hiérarchie de proximité. Bien travailler implique de faire des infractions au prescrit. De sorte que l'intelligence au travail est souvent condamnée à la discrétion, voire à la clandestinité quand il s'agit de la sécurité. C'est la non-mise en débat dans l'entreprise de cet écart qui va faire souffrir le salarié ou qui va l'obliger à se désengager pour ne pas se rendre malade. C'est ce débat que la CGT, ses militants, ses élus vont essayer d'instaurer, et les retours d'expériences que nous avons témoigné que sur leur travail les salariés sont intarissables.

Cette capacité d'émancipation, ce pouvoir de penser et d'agir qui font que chaque salarié, chaque jour, ne fait pas exactement ce qu'on lui demande de faire, les militants vont essayer de les valoriser. D'un syndicalisme uniquement de dénonciation, nous allons essayer de nous appuyer sur la capacité d'agir de chaque salarié. D'un syndicalisme porte-parole, nous allons essayer

d'être passeur de parole. En fait, nous allons essayer dans notre pratique revendicative de permettre aux salariés de reprendre la main, le pouvoir, sur leur travail. Sachant qu'en partant du travail on leur permet de développer leurs revendications sur l'emploi, les salaires, les qualifications, la formation, etc. Cette démarche revendicative part également de l'individu pour construire du collectif et non du collectif pour essayer d'y adapter l'individu. Les témoignages entendus lors de notre initiative du 27 mars ont montré que cette démarche nouvelle, si elle bousculait, permettait une certaine efficacité revendicative, donnait de la crédibilité à notre syndicalisme, permettant de progresser en nombre d'adhérents comme aux élections professionnelles. Reprendre la main sur son travail, c'est quelque part reprendre la main sur sa vie. S'appuyer sur cette capacité d'émancipation qu'a chaque salarié en lui, c'est commencer à sortir de la subordination liée au contrat de travail. En cela nous commençons à construire le nouveau statut du travail salarié dont l'architecture est une série de droits attachés à la personne et transférables d'une entreprise à l'autre. C'est ce retour d'expériences qui nous a permis de construire un nouveau module de formation générale de niveau II qui s'articule dans les deux premières journées autour du travail, de sa transformation et la construction du nouveau statut du travail salarié.

En fait comme le dit souvent Yves Clot : « Un syndicalisme qui permet au salarié de refaire autorité sur son métier est un syndicalisme qui peut faire autorité. » Nous essayons ensemble de le construire. ■

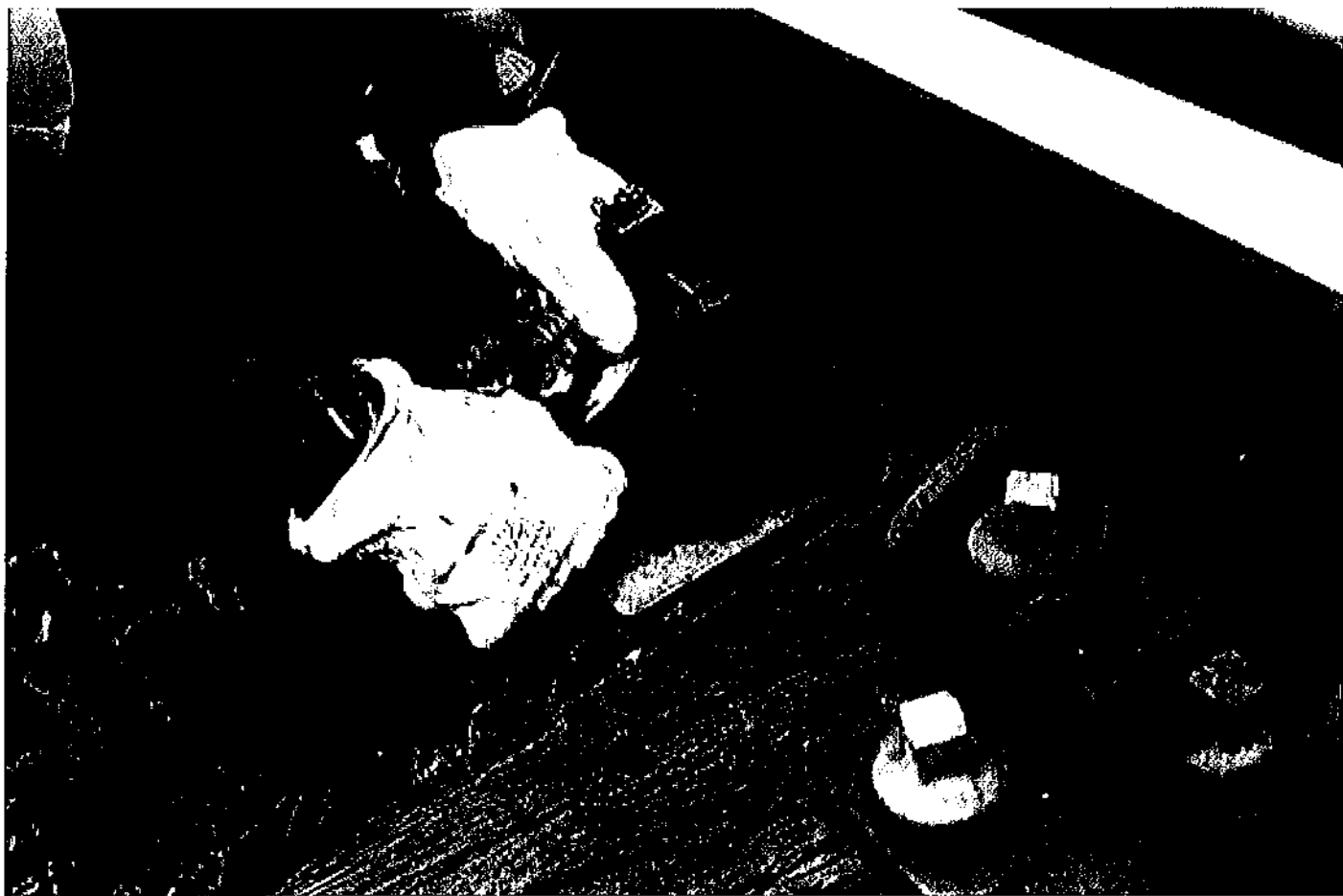
Transformer le travail pour transformer la société !

Partir du travail pour penser une politique globale de la santé : c'est une des ambitions revendicatives de la CGT. Portée par cette volonté transformatrice, la confédération appelle ses organisations, ses syndicats à s'engager dans cette démarche, en portant l'exigence de l'entrée de la démocratie au travail avec des droits nouveaux pour les travailleurs et les syndicats et en proposant une autre organisation du système de gouvernance du système de santé au travail : revendiquer une politique globale du travail pour une politique de santé !



Par Jean-François Naton,
conseiller confédéral,
activité travail/santé

Alain Alphon-Layre a rappelé le chemin parcouru pour ne plus dissocier santé au travail et santé publique. Cette évolution s'est faite par paliers. Le premier choc – rappelé par Alain – a été, il y a dix ans, l'échec relatif des luttes menées contre la réforme de l'assurance maladie : à peine un tiers de nos organisa-



tions s'était alors mobilisé pour s'opposer à cette mise en cause du système de Sécurité sociale et de santé. Ce constat a accéléré le renversement : si nous voulons aborder les enjeux de santé et les enjeux de Sécurité sociale, il ne faut pas isoler la santé en la sortant des problématiques revendicatives de l'entreprise, mais la réintroduire à partir de l'enjeu du travail, des situations de travail, de l'écoute des travailleurs. Dans le même temps, s'est intensifié le mal-travail et sa révélation à travers les pathologies liées aux risques organisationnels, jusqu'à la violence paroxystique des suicides sur le lieu de travail. Il fallait nous transformer nous-mêmes, revoir nos pratiques, notre engagement de proximité.

Rencontrer le travail, écouter les travailleurs, oser approcher le réel, ce n'est pas « philosopher » dans le vide, c'est penser pour agir. Et pour cela, il fallait mieux comprendre ce qui se jouait dans le travail. D'où la mise en place de nos séminaires sur « travail et émancipation » associant des dirigeants de la CGT et des chercheurs, avec l'ambition partagée d'ouvrir le dialogue entre ceux qui produisent des connaissances à partir d'une démarche scientifique informée et rigoureuse, et ceux qui forgent un savoir et un savoir-faire à partir de pratiques et de réflexions militantes. Dans le même mouvement, un travail exemplaire a été

mené par l'Union confédérale des retraités (UCR) pour préparer son congrès de La Rochelle sur la thématique : « Bien travailler pour bien vieillir. » Cette démarche remettait les pendules à l'heure : on ne peut pas parler de la retraite, du vieillissement, sans parler du travail. Les inégalités sociales produisent aussi des inégalités de santé qui se nourrissent du mal-travail.

Les inégalités sociales produisent aussi des inégalités de santé qui se nourrissent du mal-travail

vaill. Une frange importante d'ouvrières et d'ouvriers, d'employées et d'employés est plus rapidement en incapacité de travail et en invalidité avec une espérance de vie limitée : plus d'années d'incapacité au sein d'une vie plus courte, voilà épinglé l'échec principal de trente années de politique du travail et de la santé.

Cette question rebondit, mais pas très haut, avec la possible mise en place d'un compte pénibilité (bien trop complexe) avec un système de points, ouvrant un droit au départ en retraite quelque peu anticipé... Il s'agit pourtant d'une œuvre de justice due à celles et ceux qui ont été exposés, une reconnaissance essentielle de ce qu'ils ont subi et aussi de ce qui ne devrait plus exister... Car cette légitime réparation le sera d'autant plus qu'elle

s'accompagnera d'un ambitieux programme d'actions de prévention... Nous touchons là le cœur de notre cohérence revendicative : permettre le droit au départ et agir pour transformer les situations de travail.

Nous avons un formidable outil au service de cette ambition : le CHSCT. En réévaluant le travail, on repositionne le

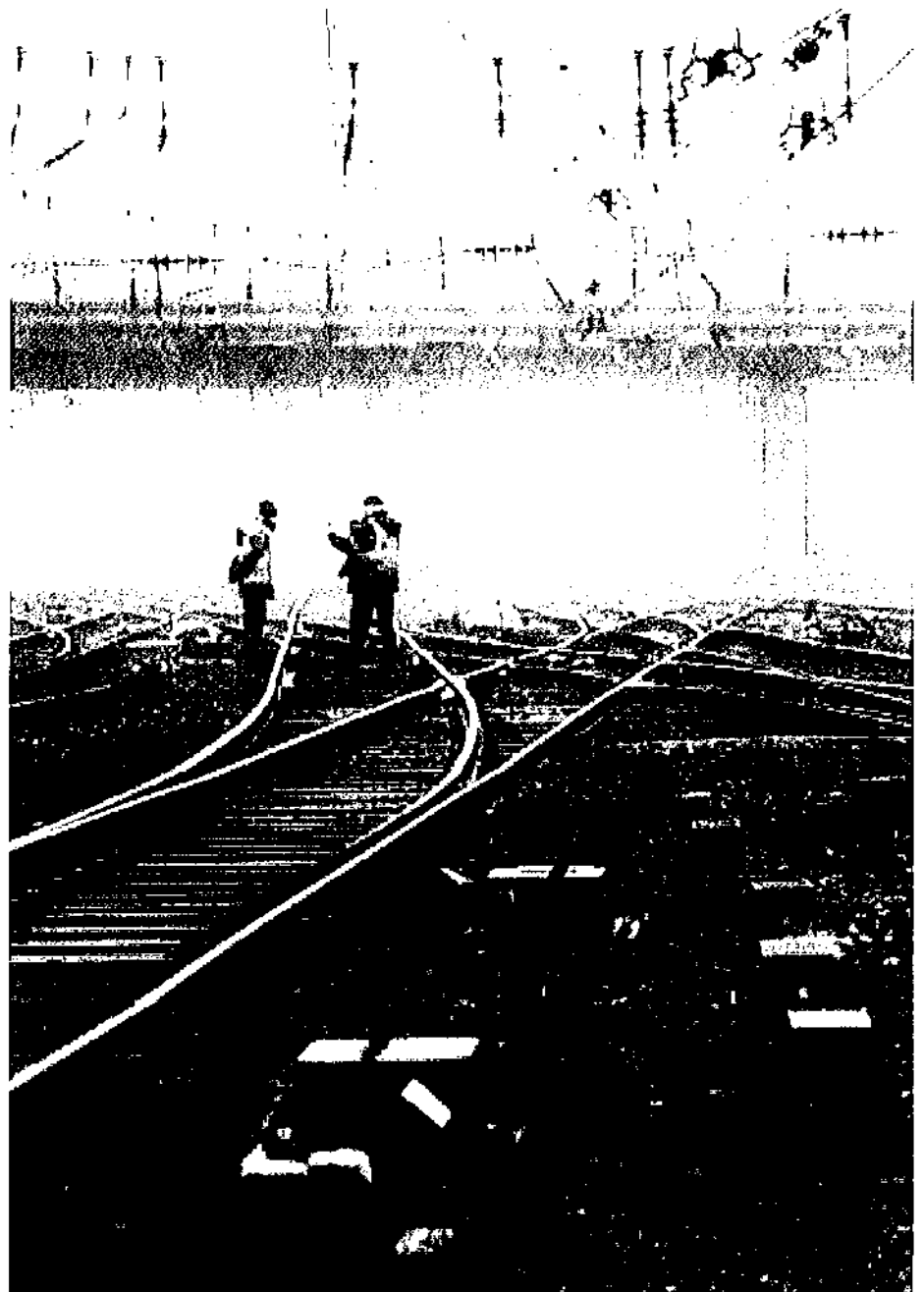
CHSCT comme l'un des déterminants de notre démarche revendicative dans les entreprises. Le CHSCT, est souvent l'oublié, le parent pauvre. Pourtant, c'est avec lui que nous pouvons comprendre ce qui se joue dans le travail, et passer à l'offensive pour la bataille des idées et ouvrir différemment le débat sur la qualité et l'efficacité au travail. Le CHSCT doit fonctionner en prise directe avec le syndicat, il ne doit pas être « sous-traité » à d'autres acteurs, certes légitimes, que sont les institutions, experts et autres parties prenantes qui constituent le système de santé au travail. Ce doit être le lieu d'une investigation sur le travail réel, auprès duquel se « ressource » l'organisation. Ce qui nous a amenés à proposer à la conférence sociale, et durant

■ ■ ■ le groupe de travail sur l'évolution de la gouvernance de la politique de santé au travail, une réévaluation de la place et du rôle du CHSCT et de conquérir le droit de tous pour tous : ouvrir le droit aux CHSCT à l'ensemble du monde du travail. Gagner le droit de comprendre le travail pour le transformer : c'est un des sauts démocratiques nécessaires à la sortie de crise. Il nous faut inventer des temps et des lieux qui permettent aux travailleurs de pouvoir dire, penser et agir sur le travail. Il faut bâtir des institutions justes, représentatives, en prise avec la vraie vie au travail, au plus près du lieu de travail, à l'écoute active des travailleurs eux-mêmes.

I Conquérir le droit au CHSCT pour tous

Ce sera l'un des enjeux majeurs de la négociation qui s'annonce sur l'évolution des IRP... Conquérir le droit au CHSCT pour tous sera déterminant dans le combat contre les conséquences catastrophiques sur le travail et les travailleurs que porte en lui le compromis boiteux et biaisé du « pacte de responsabilité ». Dès maintenant, nous devons réfléchir aux formes à donner à ce nouveau temps du débat que nous revendiquons sur le travail lui-même entre travailleurs.

Portés par cette actualité, nous devons comprendre que « l'univers de la santé au travail va changer de visage dans les ébranlements en cours » et que c'est bien l'ensemble des organisations, des institutions, les universitaires, scientifiques et préventeurs, le monde du travail dans son entier qui se trouvent au cœur de la « collision », car la crise actuelle prend aussi sa source dans cette maltraitance du travail et des travailleurs et elle contribue à en accentuer les méfaits. En témoignent les tendances observées depuis une vingtaine d'années : l'augmentation exponentielle des troubles consécutifs au mal-travail (TMS, cancers, RPS), les maladies à effet différé, l'étiologie des maladies multifactorielles. La mobilité de salariés de plus en plus nombreux, dont celles des salariés en situation de précarité, exige d'instaurer un suivi personnalisé et la traçabilité des expositions.



Le statu quo est impossible, il faut mettre en débat des propositions visant à transformer le système pour plus d'efficacité. Nous retrouvons cette volonté et cette cohérence dans nos propositions pour sauver et promouvoir la médecine du travail, réorganiser la branche AT-MP de la Sécurité sociale, mais aussi assurer

des travailleurs restant l'essentiel pour construire d'autres possibles que la référence nostalgique à un temps révolu largement fantasmé ou le chaos actuel. Le fonctionnement du Conseil d'orientation des conditions de travail (COCT) doit être revu avec la mise en place d'un groupe permanent (confédérations et

La crise actuelle prend aussi sa source dans cette maltraitance du travail et des travailleurs

l'avenir de l'ANACT et de son réseau des ARACT par son intégration dans une stratégie globale.

Mais nous devons aller plus loin dans le changement : la promotion du travail et de la santé requiert la participation des travailleurs et un dialogue social en continu, organisé du national aux territoires. Le pouvoir et la capacité d'agir

syndicats d'employeurs) en lien avec la Direction générale du travail (DGT) et la Direction des risques professionnels de la Sécurité sociale ayant pour mission la mise en œuvre d'une politique globale du travail. Cette dynamique se déclinerait en régions avec la transformation des observatoires régionaux de santé au travail (ORST) en un lieu de dialogue



paritaire pour le domaine du travail, facilitant l'articulation des politiques de santé.

I Du national au territoire

Cette combinaison entre un pilotage national et une organisation en territoire doit permettre à l'activité des conseils régionaux de prévention des risques professionnels (CRPRP) d'irriguer sa réflexion et son action pour ne pas vivre « hors sol », de définir ses priorités et bâtir la cohérence de ses objectifs.

En instituant le travail et la santé comme une dimension majeure du dialogue social et de la santé publique, les CRPRP doivent être à l'initiative pour promouvoir le point de vue du travail et du monde du travail dans les agences régionales de santé (ARS). Ces institutions si peu démocratiques et dont le rôle de re-composition de l'univers de la santé sur le seul critère de la maîtrise des dépenses, entrave la mise en œuvre d'une véritable politique de santé.

Les organisations de la CGT sont lancées dans la bataille de la reconquête de la Sécurité sociale et contre le coût du capital. Sièges d'un débat intense sur les rapports entre travail et santé, entre travail et capital. La branche AT-MP de la Sécurité sociale devient de fait un des lieux déterminants de l'élaboration d'une politique de transformation et de pro-

motion du travail et de la santé, d'autant qu'elle est déclinée en région au sein de ce qu'on appelle les Carsat. L'autre atout de la branche AT-MP est d'être structurée simultanément autour des enjeux de métier par branches professionnelles avec les comités techniques régionaux (CTR) et des enjeux territoriaux, avec les commissions régionales AT-MP. Cette archi-

en priorité, en ne se contentant pas de la seule réparation. Reconquérir la Sécurité sociale, ce n'est pas seulement une affaire de financement mais aussi une affaire de prévention, d'éducation, de promotion et d'action.

La Sécurité sociale a la vocation et la mission de tenir fermement les fils qui relient santé au travail et santé publique.

Nous faisons le pari d'agir sur les causes en priorité, en ne se contentant pas de la seule réparation

lecture correspond pleinement à notre démarche revendicative, qui est de travailler les enjeux du professionnel dans une visée territoriale...

La branche AT-MP, et sa déclinaison en Carsat, est l'un des derniers lieux de la Sécurité sociale avec encore une configuration de face-à-face avec le patronat, sans intermédiaire. C'est là que se jouent l'avenir du monde du travail, l'effectivité d'une politique de prévention et les enjeux du financement de la Sécurité sociale. Ce financement relève à la fois de la responsabilité des employeurs (c'est toute la bataille autour de la reconnaissance des maladies professionnelles et des accidents du travail) et de la démarche de prévention. Le pari du renversement est bien d'agir sur les causes

Nous avons conscience d'être seuls pour l'instant à porter cette visée « révolutionnaire ». Mais la crise éthique, morale et démocratique impose au syndicalisme de porter une parole et des actes singuliers traversés par le désir de l'écoute. Construire une nouvelle rencontre avec le monde du travail, car l'avenir est à une réévaluation du travail, facteur de production éminemment renouvelable pour ne pas dire inépuisable et facteur de socialisation indispensable à toute conception du développement durable. Dans ce cadre, le concept de Sécurité sociale est destiné à redéployer toutes ses potentialités, et notre organisation continuera à lutter pour qu'il recouvre sa fonction fédératrice et intégratrice au service du monde du travail. ■

Agir sur le travail, ça s'apprend

Aborder les questions du travail à partir du vécu des salariés est un vaste chantier. Des formations adaptées sont indispensables. Jocelyne Chabert nous les présente. Entretien.



Karen Janselme

**Jocelyne Chabert,
conseillère confédérale
à l'activité « travail-santé »**

Transformer le travail, la CGT y a travaillé, justement. Elle propose à ce titre, à tous ses militants, un cycle de formation spécifique, qui a lui-même connu quelques transformations. Où en sommes-nous de ces évolutions, de quoi parlons-nous aujourd'hui lorsque nous proposons à nos militants de changer le travail ?

Quand j'ai intégré l'activité « Travail/Santé » de la confédération, en 2010, il n'existait plus aucune formation sur les risques pour la santé des salariés, liés à l'organisation du travail, depuis plusieurs années. Celle qu'avait animée Jean-Claude Valette quelques années auparavant avait été stoppée suite à son décès. Cette formation, au demeurant excellente, était très orientée sur la dimension « souffrance au travail ». Or, la souffrance, le stress, la dégradation de la santé du salarié sont les conséquences du travail tel qu'il est organisé par les directions d'entreprise et tel qu'il est vécu et subi par le salarié. C'est d'ailleurs ce qu'ont mis en lumière les différents chercheurs qui étudient la question du travail. Tous s'accordent sur ce point : si le travail ne remplit plus son rôle de constructeur de santé, c'est qu'il est lui-même malade. C'est donc le travail qu'il faut soigner, et non les salariés. De là découle, logiquement, une vision préventive et non plus simplement curative de la problématique de la souffrance au travail. C'est cette dimension préventive que la CGT a intégrée à sa réflexion sur la transformation du travail. Forts de ce constat, Jean-François Naton et moi-même avons réinterrogé cette démarche CGT pour la faire évoluer dans le sens, précisément, de l'anticipation, de l'amélioration en amont des conditions de travail, de la réappropriation par les salariés de son organisation.

De telle sorte que la formation actuellement dispensée ne se focalise pas sur le seul accompagnement des cas de salariés en souffrance. Cette formation va bien au-delà, comme l'indique d'ailleurs son intitulé « Action revendicative et risques organisationnels ». Il s'agit, par cette démarche, de s'attaquer directement à la question du travail, de son organisation, des conditions de sa réalisation et de ses impacts sur la santé, un état de santé que les salariés n'auraient d'ailleurs jamais dû perdre en travaillant, bien au contraire.

Et cela change tout ?

Mon expérience dans l'univers de l'entreprise m'a amplement montré à quel point les employeurs se réjouissent de n'avoir à affronter qu'une simple procédure de « souffrance au travail » lorsqu'un état de santé dégradé lié au travail est constaté. Dans le meilleur des cas, ils n'auront plus qu'à accompagner le processus compassionnel du salarié évincé de son travail parce que cassé par celui-là, mais sans que ces dommages sur la santé des salariés n'obligent l'employeur ou le manager à remettre en cause ses méthodes ou l'organisation du travail. La démarche CGT, elle, part du postulat que le travail est *a priori* un facteur de santé, mais à condition qu'il ne soit pas dénaturé. Eh oui, forcément, cela change tout : il ne s'agit plus, pour nos militants CGT, de s'apitoyer sur le sort de salariés au bout du rouleau, mais bien de leur éviter d'en arriver à ce stade final d'un long processus de dysfonctionnements. Pour ce faire, nous leur proposons une démarche qui leur permet d'intervenir en amont de la chaîne des causes, et non plus de subir en aval. En fait, tout est une question de pouvoir d'agir, que ce soit pour les militants ou pour les salariés.

Quels types de connaissances cette formation permet-elle d'acquérir, à qui s'adresse-t-elle, quels prérequis sont exigés ?

Elle s'adresse à tous les militants, à tous les élus, quels que soient leur mandat, leur expérience ou leurs responsabilités, bref, à tous ceux que cette question de se réapproprier le travail intéresse. Aucun prérequis n'est exigé puisque nous avons voulu ouvrir l'accès à cette formation au plus grand nombre et à tout type de mandat. Quant aux contenus et modules, il s'agit d'une combinaison d'apports de connaissances et de travaux pratiques. Les intervenants sont certes des « experts » en leur domaine : ergonomes, juristes, médecins du travail... mais avant tout ce sont des militants. Nous avons également un module « reconquête de la sécurité sociale », conçu par Jean-François Naton. Les stagiaires y acquièrent un socle de connaissances clés : sur le fonctionnement de la médecine du travail, les systèmes de prévention et dans le domaine juridique, tout cela étant mis en perspective au travers des témoignages de militants qui ont déployé la démarche « transformer le travail » dans leur entreprise.

Transformer le travail, comment cette revendication est-elle perçue par les militants, quelles sont les attentes qui motivent les candidats à la formation CGT et enfin, cette proposition n'apparaît-elle pas réservée à certaines catégories de salariés ou d'entreprises ?

C'est l'un des aspects les plus intéressants de la mise en œuvre de notre démarche de réappropriation de la question du travail. Nous constatons, notamment depuis 2013, une évolution phénoménale des mentalités, une prise de conscience énorme de ce que nous voulons démontrer, à savoir que c'est le travail qu'il faut transformer et non les salariés. Lors de la dernière session de la formation, nous avons été littéralement bluffés par les stagiaires ; d'abord, par l'explosion de la demande, que nous n'avions pas anticipée dans de telles proportions, puisque nous avons dû refuser des inscriptions. Ensuite, par la lucidité des stagiaires – et ce, quel que soit leur profil, leur mandat ou leur secteur professionnel – sur la nécessité d'agir préventivement. Ce qu'ils viennent chercher dans cette formation, ce n'est plus un lieu d'expression collective des

souffrances au travail, mais bien des moyens de peser sur l'organisation du travail, de reprendre la main sans attendre le bon vouloir de l'employeur, de retrouver le bonheur du travail bien fait, du travail qui a du sens, du travail qui réunit et non qui divise. Dans tous les cas de figure, le point de convergence de toutes leurs attentes, c'est de pouvoir bien faire son travail. Et c'est tout aussi vrai pour une caissière de supermarché que pour un cadre, comme l'avaient mis en exergue diverses études et enquêtes sur ce sujet. Il y a d'ailleurs cette phrase, qui revient sans cesse et que je vais restituer telle quelle : « Je ne veux plus qu'on me demande de faire de la merde. » À quoi j'ajouterais personnellement cette citation d'Alain Barthe, l'un des intervenants « fondateur » de la formation : « Entre le moment où je me dis que je fais de la merde et le moment où je me dis que je suis de la merde, ce n'est qu'une question de temps. »

N'est-il pas illusoire de croire qu'il serait possible d'agir sur le travail alors que le lien de subordination fixe, voire fige, la relation entre direction et salariat ?

Eh bien, justement non. Si illusion il y a, c'est de continuer de croire que seules les directions détiendraient tous les pouvoirs et qu'il ne resterait plus aux salariés que « d'aller faire ». Entretenir cette mythologie, c'est l'usure garantie et le désespoir du militant qui va s'épuiser à tenter de faire bouger des directions qui ne veulent pas. Il existe tout un tas de façons de se réapproprier le travail : en commençant par recréer du lien collectif partout où cela est possible ; en reprenant le chemin du terrain et du dialogue, mais à travers une approche de « collègue à collègue » et non en tant que militant « sachant » qui veut d'emblée engager le salarié sur une démarche revendicative. Partout où cette approche a été mise en œuvre, nos militants font ce même constat : tout salarié a avant tout envie de parler de son travail et de le faire connaître, de pouvoir dire ce qui le motive, exprimer ses attentes d'évolution ou même pouvoir déplorer ce qui l'affecte ou l'empêche de bien faire son travail. Dès lors, le sens du collectif, qu'on croyait révolu à jamais, renaît spontanément, tout simplement parce que les gens sont fondamentalement attachés à leur travail. Or, plus on a l'occasion de parler de son travail, moins on est enclin à accepter de faire du mauvais travail dans de mauvaises

conditions. Et c'est la mise au jour de cet attachement qui va fournir un levier pour agir collectivement et peser sur les directions, parce que lorsqu'on n'est pas seul, on peut dire non. Certes, tout cela se travaille, d'où l'intérêt de la formation que nous proposons.

La formation, nous l'avons vu, rencontre un puissant succès en demandes d'inscription, mais comment s'assurer que les militants s'approprient pleinement l'enjeu de la transformation du travail ?

En effet, le succès est fulgurant et les retours qui nous parviennent d'anciens stagiaires sont très élogieux. Nous réfléchissons d'ailleurs à la décentraliser de la région parisienne via un réseau régional de référents qui permettra de la déployer dans les UD et les UL. Quant au suivi, il fait partie, avec l'évaluation, du dispositif de formation. C'est ce qui nous permet d'entretenir des contacts réguliers avec tous nos stagiaires, car il est toujours gratifiant de voir comment ils s'approprient la démarche CGT et ce qu'ils mettent en œuvre au cas par cas, parfois avec beaucoup d'originalité, dans leur entreprise. Par ailleurs, ces retours d'expérience contribuent en permanence à enrichir les contenus de la formation elle-même et à en élever le niveau. C'est d'ailleurs poussés par la demande que nous avons décidé de lancer un cycle de niveau 2, réservé à tous les militants ayant déjà suivi le niveau 1. Ils y trouveront davantage de « retours sur expérience » et de cas concrets à traiter. Le volet « apport de connaissances » est forcément plus sobre que pour le niveau 1, mais il intègre toutes les éventuelles évolutions législatives en matière de santé au travail, de prévention, de sécurité. En revanche, le volet « travaux pratiques » est, lui, considérablement renforcé. À tout cela, s'ajoute un nouveau volet issu des travaux de Michel Miné, qui mène une réflexion sur la notion de citoyenneté dans l'entreprise, ainsi qu'une journée consacrée aux organisations du travail et à la méthode du « lean ». L'idée, c'est de libérer la parole pour favoriser le débat, de faire prendre conscience que nous avons tous une opinion sur le travail et qu'il n'est pas concevable qu'elle ne puisse pas s'exprimer à l'intérieur de l'entreprise. Bref, il s'agit de réarmer politiquement les militants pour recréer du débat et des lieux de débat. En l'occurrence, sur le lieu de travail, pour transformer le travail. ■ **Propos recueillis par Nathalie Carmeni**

« Le livre noir » de l'AFPA

À l'AFPA, une expérience passionnante se déroule. Le comité central d'entreprise s'est en effet donné pour objectif, avec l'aide d'un laboratoire du CNAM, d'identifier les causes du « mal-travail » dans les différents centres de formation, mais aussi ce que pourraient être le beau et le bon travail à l'AFPA.

Contexte. En 2009, la direction générale de l'AFPA (Association nationale pour la formation professionnelle des adultes) décide de mettre en place un Plan stratégique national 2010-2014 (PSN). L'objectif assigné à la direction par le gouvernement à l'époque était de faire entrer la formation professionnelle et particulièrement l'AFPA dans le champ concurrentiel. Sortir donc l'AFPA du champ public pour l'adapter aux normes européennes des marchés publics. La mise en place du PSN s'est accompagnée de l'instauration des méthodes de management inspirées du *lean management*, qui vise à mettre en concurrence les salariés pour un rendement maximum. Cela a eu, et a toujours, de graves conséquences au sein des personnels.

I Livre noir contre livre blanc

Les directions de l'AFPA avaient consulté les CHSCT pour la mise en œuvre du Plan stratégique. Pour rendre leur avis, les CHSCT ont lancé, en 2010 et 2011, des expertises, dans plusieurs régions françaises, pour identifier l'exposition des salariés aux risques psychosociaux. La commission Conditions de travail du Comité central d'entreprise de l'AFPA décidait de produire une synthèse de ces expertises dans un document intitulé « Le livre noir des conditions de travail à l'AFPA », par opposition au « Livre blanc de la formation professionnelle » édicté par la direction et largement diffusé.

Très vite est apparu le conflit entre les nouveaux modes de gestion des centres de l'AFPA et la philosophie qui animait les acteurs de la formation professionnelle pour adultes.

« Les salariés de l'AFPA sont des profession-

nels, qui ont exercé les métiers qu'ils sont chargés d'enseigner. Dans l'AFPA, ils se sentent investis d'une mission, transmettre leur savoir-faire, un état d'esprit qui rappelle celui du compagnonnage », précise Christian Filliot, secrétaire général CGT de l'AFPA. Or, pour faire face à la mise en concurrence, actée en 2008/2009, « pour s'y préparer », dit la direction, il y a eu une forte réduction des effectifs, on est passé de 12 000 à moins de 9 000 aujourd'hui. Les psychologues du travail sont partis à Pôle emploi. Face à des appels d'offres auxquels nous étions désormais soumis, nous avons été confrontés à l'obligation de faire valoir, non pas la qualité de nos prestations, mais la qualité du document de réponse à l'appel d'offres et dans lequel le prix des prestations est un critère discriminant. »

I Services publics et prestations privées

L'AFPA avait mis en place des services associés à la formation que les autres prestataires ne proposaient pas, se limitant aux seules heures de formations. Elle s'est donc trouvée face à un dilemme, soit supprimer des prestations, soit maintenir des tarifs plus élevés que ceux de ses concurrents. Elle a perdu des marchés. Et perdre un marché c'est le perdre définitivement, car la perte d'un marché de trois ans de formations oblige à supprimer des plateaux de formations et à se séparer de personnels compétents. « Ce qui a conduit à une forme de dégénérescence qualitative et quantitative des prestations de l'AFPA. Il a fallu réduire le nombre des personnels administratifs et des formateurs et demander à ceux qui restaient de travailler plus aux dépens de la qualité de leur travail. Cela a généré des arrêts de travail et des accidents de travail », nous dit Christian Filliot.

L'AFPA s'est trouvée près de la cessation de paiement. Le président a alors démissionné et une nouvelle gouvernance a été mise en place. Le nouveau président a pris connaissance du « Livre noir » et a été sensible au constat préoccupant dressé par l'étude.

Le 7 décembre 2012, s'est tenue à la Bourse du travail, à Paris, une table ronde avec notamment la participation d'Yves Clot, chercheur en psychologie du travail au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) et en présence du directeur des ressources humaines de l'AFPA. Dans les débats, il est apparu que les salariés subissaient les contraintes d'un travail « empêché », « empêchés » de bien faire un travail dont ils n'étaient plus fiers. Ce qu'Yves Clot a résumé par la « problématique du beau et du bon travail ». Le travail dont on parle avec plaisir en rentrant chez soi. Or, le « Livre noir » sur les conditions de travail constate que « le vécu d'une qualité de travail empêchée est 4 fois plus important à l'AFPA que la moyenne nationale de référence ».

I Le beau travail à l'AFPA, c'est quoi ?

Yves Clot a ensuite fait la proposition d'associer son laboratoire du CNAM à une analyse pour préciser ce qu'il faut entendre par le beau travail à l'AFPA. La direction a accepté la proposition et signé récemment une convention avec le laboratoire d'Yves Clot au CNAM, qui a entrepris une première phase d'étude consistant à observer, dans plusieurs centres, les pratiques qui correspondent au beau travail de formateur. « Les salariés n'ont pas spontanément adhéré à l'expérimentation, car ils étaient trop préoccupés par leur situation, salariale en particulier, leur salaire n'ayant pas augmenté depuis dix ans, le sous-effectif permanent



Adultes en formation au centre de l'AFPA à Toulon La Valette.

occasionnant des surcharges de travail » précise Christian Filliot. Il a donc fallu que le syndicat s'investisse pleinement et que cela apparaisse pour ce qu'elle est, une expérimentation, et non une injonction de la direction de l'entreprise.

I Une expérimentation sur deux ans

La démarche vise à procéder à un croisement des pratiques des uns et des autres, afin de dégager des critères d'appréciation de ce qui constitue un bon et beau travail. Ce n'est évidemment pas facile, car il faut accepter d'être jugé sur son travail et de juger le travail de ses collègues. Il y a deux mois, l'expérimentation a démarré avec 5 personnes, notamment des syndicalistes CGT, ils sont 8 à 10 salariés aujourd'hui. Un comité national a été mis en place qui va se réunir régulièrement pour identifier les pistes d'une amélioration du travail et des conditions de travail et les soumettre à la direction de l'AFPA. L'objectif est d'établir ce qui configure les qualités d'un travail répondant à des missions de service public et d'intérêt social, ce qui permettra, de surcroît, de se démarquer des prestataires uniquement préoccupés de performances et de rentabilité commerciales.

Du côté des salariés, ce ne fut effectivement pas simple. Car les méthodes du *lean management* ont laissé des traces. Par exemple, l'habitude de consulter les collègues sur des problèmes exigeant une réflexion élargie s'est perdue. Le réflexe demeure encore de gérer seul son problème.

Les dégâts sont d'autant plus déstabilisants s'agissant de l'AFPA, qui est une association dont la mission est de partager son savoir et son expérience. Aux antipodes de la visée

libérale individualiste qui structure la philosophie du *lean management*.

Comment cette expérimentation a-t-elle pu néanmoins voir le jour ? « Il a fallu, dit Christian Filliot, que les salariés expriment leurs difficultés, que le diagnostic soit authentifié par des experts, pour que les constats ne soient pas reçus comme une énième protestation des syndicats. » Pour la direction, il a fallu admettre que le risque d'exposition des salariés de l'AFPA était au moins aussi élevé que celui des employés de France Télécom ces dernières années. Avec une grande différence : la souffrance des salariés de l'AFPA ne les conduit pas aux pires extrémités. L'hypothèse a été émise que ce non-passage à l'acte était dû au sentiment que, malgré les difficultés, « on apporte quelque chose d'utile à des gens qui en ont expressément besoin » et aussi à la proximité avec les stagiaires.

Il faut souligner que le DRH a accepté de jouer le jeu, et c'est d'autant plus important pour la direction qu'elle va devoir, au sortir de cette expérimentation, prendre des mesures adaptées à ses préconisations.

I Le rôle dynamique du syndicat

Le syndicat CGT, qui est majoritaire à l'AFPA, s'est beaucoup mobilisé dans cette aventure, le syndicat Sud également. « Nos syndiqués des divers centres se sont impliqués et ont favorisé l'extension de l'initiative, et nous avons œuvré pour que le comité central d'entreprise s'en empare, ce qui a entraîné l'ensemble des syndicats. C'est ce que nous souhaitons. C'est ainsi que la table-ronde a été organisée de façon unitaire », ajoute Christian Filliot.

De premiers résultats devraient être produits en fin d'année. « Nous ne nous ca-

chons pas les obstacles, précisément en raison des difficultés qu'ont les personnels à s'investir dans un projet collectif. Aux effets durables du *lean management*, s'ajoutent l'angoisse liée à la situation de l'entreprise, les sous-effectifs, les contraintes de toutes sortes. Mais aussi la dépendance financière de l'AFPA à l'égard des banques et de l'État.

« L'État se désengage de la formation professionnelle. La formation professionnelle n'intéresse plus les pouvoirs publics. La responsabilité de la formation professionnelle est transmise à l'individu, "à chacun de se former", et aux entreprises », constate Christian Filliot. Ce qui pose un sérieux problème pour les jeunes qui sortent de la formation initiale sans diplôme ni compétences professionnelles, comment l'État peut-il se désintéresser de leur formation professionnelle ? D'autant qu'il continue de prétendre conserver des prérogatives dans le domaine de l'emploi... Comment, par exemple, intéresser une entreprise industrielle qui souhaite s'implanter en France si elle n'est pas assurée de trouver les compétences dont elle a besoin ?

« Nous ne défendons pas l'AFPA pour l'AFPA, mais pour préserver des missions de service public dont nous pensons qu'elles doivent demeurer dans le champ de compétences de l'État ». Dans la déclaration de la commission « Conditions de Travail et RPS » du CCE d'avril 2014, on trouve ceci : « Notre but est de permettre à l'AFPA de se réapproprier une expertise sur ses métiers et, à cette fin, le sujet de la commission, c'est d'abord la qualité du travail, car cette problématique de la qualité du travail nous paraît être la plus pertinente pour comprendre le travail et, par là, les métiers de l'AFPA, et pour agir, car, lorsque le personnel a voix au chapitre et participe à la qualité de son travail, il va mieux ! ». CQFD. ■ Pascal Santoni

Outinord, de la transformation à la destruction du travail

Dans cette entreprise métallurgique, le projet de la CGT, très axé sur la formation, est rangé au placard par le nouveau PDG. Témoignage de Patrick Dufour, secrétaire du syndicat CGT Outinord, élu CE/DP, CHSCT.

Dans cette industrie métallurgique de 270 salariés, le processus de transformation du travail était en très bonne voie. Avant d'être stoppé net.

Transformer le travail à Outinord, la CGT en a eu l'ambition dès 2009. Et l'a concrétisée. Il s'agissait à l'époque de faire reconnaître le travail. En particulier, celui des ouvriers métallurgistes (soudeurs, meuleurs, peintres...) bloqués au bas de la grille des classifications – donc des salaires – malgré les bijoux de compétences clés qu'ils avaient acquises après des années de labeur à l'usine. À son stade embryonnaire, le projet de la CGT était très axé sur la formation. En effet, cette catégorie de personnels, bien que majoritaire et détentrice exclusive du savoir-faire, métier socle de l'entreprise, ne profitait qu'à la marge et de manière aléatoire des plans de formation annuels. Sans surprise, ceux-ci bénéficiaient surtout aux cadres, en particulier à ceux qui savaient tirer parti de l'entretien annuel d'évaluation...

Des évaluations un peu trop « à la tête du client », de l'avis des ouvriers : « C'était tellement vrai et la pratique si caricaturale, que le ras-le-bol a fini par enfler, jusqu'à se transformer en revendication concrète sur la reconnaissance des compétences et les évolutions de poste », explique Patrick Dufour, élu du personnel et secrétaire du syndicat CGT d'Outinord. Problème : la culture du dialogue social n'est pas vraiment gravée dans le génome de l'entreprise. Dès lors, il faudra créer une ouverture, un espace ou une opportunité pour faire passer cette revendication.

I Évaluation à la gueule

L'occasion se présente lors d'un changement de direction. Le nouveau PDG, Jean-Luc Birkard, petit-fils d'un entrepreneur alsacien,

n'est pas insensible et encore moins réfractaire à la culture industrielle. Lorsqu'il est nommé aux commandes d'Outinord, c'est pour redresser la barre. Rétablir l'entreprise dans son statut d'avant la crise de 2008, de numéro un mondial du coffrage en bâtiment. « J'ai senti qu'il y avait une ouverture, qu'un dialogue serait possible, alors j'ai exposé le problème : comment faire pour que les compétences soient reconnues et non pas les gueules ? Reconnaisant qu'une telle situation est anormale et qu'elle pose problème aux personnels et au bon fonctionnement de l'entreprise, le PDG accepte le principe d'ouvrir une négociation en vue de corriger ces dysfonctionnements. »

Dès lors, syndicat, CE, DP, CHSCT, RH, direction industrielle et salariés représentant différents secteurs professionnels mettent en place un groupe de travail. Il se réunira à cadence soutenue, tous les quinze jours. Sa mission : définir des critères d'évaluation afin de qualifier les compétences professionnelles, secteur par secteur et métier par métier ; le tout devant aboutir à la définition de nouvelles grilles des salaires et des compétences pour chaque catégorie de personnels. Premier opus : réaliser un état des lieux pour chaque catégorie de métier afin de relever les incohérences.

I Spirale vertueuse

Première catégorie cible examinée, le pôle « soudeurs », qui est le plus important en nombre d'effectifs. C'est aussi la catégorie concentrant le plus grand nombre de postes en P1, c'est-à-dire au plus bas de la grille. Ceci expliquant sans doute cela, c'est ici que la demande d'évolution bat son plein. Sans surprise, ce sont les mêmes qui sous-estiment leurs acquis professionnels et qui, inversement, surestiment ceux des échelons supérieurs : « Lorsque nous les avons interro-

gés sur les compétences qu'ils considéraient devoir acquérir pour évoluer en P2, leurs réponses étaient bien au-delà du socle des compétences correspondant à cet échelon ». Ce fait est très révélateur : évalués depuis des années « à la tête du client » dans le but de les maintenir au pied de la grille, ces ouvriers, pourtant qualifiés, sont logiquement portés à surestimer leurs collègues des échelons supérieurs, alors que la plupart d'entre eux détiennent déjà les mêmes compétences.

Et, de fait, l'application de la nouvelle grille aux soudeurs a eu pour effet de basculer automatiquement en P2 une majorité d'entre eux. Quant à ceux restés classés en P1, ils ont pu enfin obtenir une formation d'acquisition des compétences leur permettant de postuler à une évolution. Dans cette spirale vertueuse, la direction n'est pas en reste, qui doit ouvrir de nouveaux secteurs métier et développer les polyvalences. Chacun y trouvant son compte, la méthode sera appliquée à la catégorie « peintres », avec les mêmes résultats.

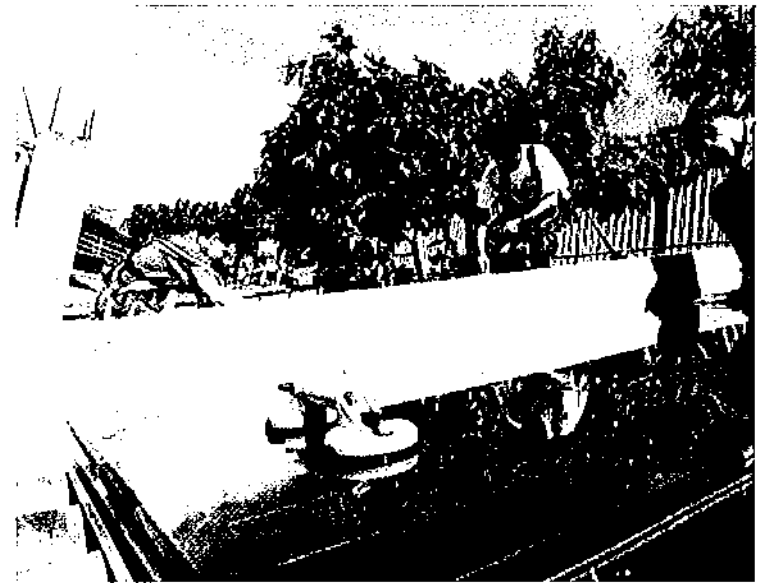
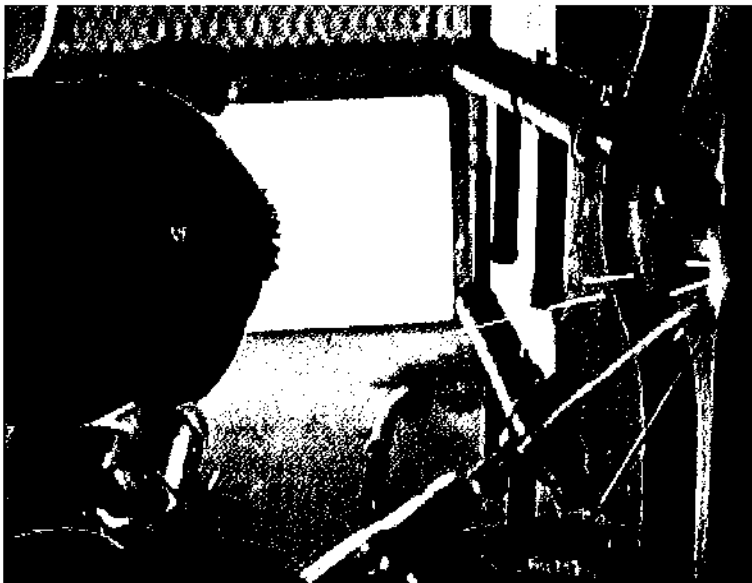
I Tropisme

Cette première phase de transformation du travail s'étale sur une période de deux ans. Avant de s'interrompre brutalement en juin 2013, lors d'un nouveau remaniement de la direction. Sans raisons apparentes, le PDG est débarqué du jour au lendemain. Pas d'atavisme industriel chez son successeur, mais un tropisme marqué pour les chiffres, les économies et les objectifs financiers. L'acte fondateur lors de son arrivée à la tête d'Outinord : la fin du dialogue social. Et partant, l'arrêt du processus de transformation du travail qui laisse sur le carreau les personnels du pôle administration. Quant à la méthode d'évaluation-formation-évolution, elle est rangée au placard, le nouveau dirigeant lui préférant les plans de compéti-

tivité-emploi. Depuis, c'est la descente aux enfers pour tous les personnels d'Outinord. Comme dans un mauvais film déjà vu cent fois, les « fautes » et licenciements pour faute se multiplient. Les cas de dépression et les arrêts de travail aussi. Symbole révélateur de l'idéologie qui est à l'œuvre, même le CHSCT est attaqué en justice... Depuis, tout est à l'avenant, y compris les évaluations annuelles et le plan de formation obligatoire, que la direction s'abstient tout

bonnement de mettre en place. « Du jour au lendemain, nous sommes passés d'une phase de transformation qui portait ses fruits à une phase de destruction totale du travail dont le seul but, c'est de faire des économies ». Car si la transformation du travail a un sens, la destruction du travail, elle, a un objectif : « rhabiller la mariée », c'est-à-dire remettre à flot les comptes de l'entreprise – en baisse d'activité depuis la crise – en vue de la céder à un repreneur et renflouer

ainsi l'actionnaire principal, Abénex Capital. Amer mais pas résigné, Patrick Dufour n'entend pas renoncer : « Nous croyons à l'activité d'Outinord et, d'ailleurs, sa disparition poserait de graves problèmes à l'activité de nos clients, Bouygue, Vinci, Eiffage... » Avant de céder à la résignation, c'est du côté de ces clients que le syndicaliste compte trouver de nouvelles opportunités de relancer l'activité industrielle. Et le dialogue social. ■ **Nathalie Carmeni**



L'os de l'étude ergonomique

Transformer le travail à l'Ehpad de Semur, la CGT vient de gagner cette bataille au long cours. Le dialogue permanent avec les personnels a joué un rôle clé. Jusqu'à triompher de l'aveuglement de la direction.

Il aura fallu cinq années pour gagner la bataille d'une étude ergonomique. Il aura également fallu que la direction soit contrainte de renoncer à imposer sa propre organisation du travail ; que son projet, de transformer l'Ehpad en usine à soins et les personnels en robots rentables, soit mis en échec par le syndicat et les personnels.

Depuis plusieurs années, la résidence médicalisée du centre hospitalier de Semur subit un remaniement profond de son fonctionnement. Un « bouleversement total », ainsi que le qualifie Denis Bétand, secrétaire du syndicat CGT de l'Ehpad. Décidée et opérée par la seule direction de l'établissement,

cette refonte de la maison de santé visait un objectif bien circonscrit : la rentabilité maximale de l'activité. Projet qui repose sur l'habituelle recherche de profits à tous les étages et sur le dépistage d'économies possibles à tous les niveaux, dans chaque acte de soin prodigué en son sein et dans la moindre activité, sociale, médicale ou d'hygiène, inhérente à son fonctionnement.

La première étape de ce bouleversement s'amorce en 2009 : un banal déménagement de l'Ehpad depuis l'ancien hôpital Robert-Morlevat, aux bâtiments vétustes et aux équipements obsolètes, vers de nouveaux locaux flambant neufs et aux équi-

pements renouvelés. De quoi se réjouir, *a priori*, aussi bien du côté des 116 personnels que du côté des 200 résidents de l'Ehpad : les premiers disposeraient d'un lieu de travail plus fonctionnel et les seconds, d'un cadre de vie plus confortable justifiant amplement le coût du loyer : 2 000 euros mensuels par résident. Or, *a posteriori*, rien de tel ne se vérifia. Et pour cause.

Densification/intensification/robotisation

« Nous passons de 23 à 63 résidents par étage dans un bâtiment de trois étages en ■■■

■ ■ ■ forme d'étoile dont la disposition géographique implique des distances à parcourir beaucoup plus importantes qu'auparavant », relate Denis Bétand.

En un rien de temps, ces détails géographiques, pouvant paraître anodins à première vue, révéleront des impacts déterminants sur l'organisation du travail et, par ricochet, sur les conditions de vie et de prise en charge des résidents. « La charge de travail s'intensifie considérablement, nous basculons soudain d'une activité à l'échelle humaine à une activité usinée, avec fusion des équipes, accroissement de l'amplitude horaire de travail, conflits et rivalités entre personnels, rappels incessants des salariés en congés pour pallier les carences... » Dès 2011, les conséquences sur la santé des personnels sont déjà manifestes. Deux ans à peine après son transfert, l'Ehpad de Semur génère à elle seule 40 % des arrêts de travail, la plupart, pour épuisement physique et psychique, de l'ensemble du CH de Morlevat.

La nouvelle structure n'est pourtant pas seule en cause dans cette cascade de dysfonctionnements. Car, de fait, elle aura surtout servi de cheval de Troie permettant à la direction d'occulter son réel projet de *lean management*, autrement dit de robotisation du travail humain. Non pas que la course à la rentabilité fût pensée en ces termes ou à cette fin – la perversité d'un objectif financier sait toujours se masquer derrière l'alibi de l'impérieuse nécessité. Mais ce qui fut minutieusement pensé en amont, c'est ce but totémique de la profitabilité exponentielle de l'activité de la maison de santé. À tout prix, au moindre coût et pour un maximum de profits.

I Oubli réfléchi

Focalisée sur ce seul objectif, c'est en toute logique que la direction avait omis de réfléchir, en amont du déménagement, à l'adaptation des personnels à la nouvelle organisation du travail. De même que, s'en tenant au travail prescrit, elle avait négligé d'anticiper le travail réel et les moyens de l'effectuer dans des conditions à la fois humainement soutenables et économiquement efficaces.

C'est à cette même époque que le syndicat CGT de l'Ehpad décide d'intervenir : « Il ne se passait plus un jour sans que des salariés ne viennent chercher réconfort au syndicat,

pour parler de leur travail, nous dire ce qui n'allait pas, souvent en pleurant. La plupart se sentaient comme aspirés dans une dynamique de concurrence exacerbée entre les personnels ; les plus jeunes étaient particulièrement choqués par ce capharnaüm qu'ils découvraient au sein de l'Ehpad, en totale contradiction avec ce qu'ils avaient appris lors des études. » Un plan d'action syndical est alors décidé et déployé. Des rencontres avec les personnels, permanentes, partout où cela est possible et pour parler du travail de chacun, des difficultés, des problèmes qui se font jour dans la relation de soin, des aspirations à la mutation. En parallèle, le CHSCT est saisi par le syndicat et une demande d'étude ergonomique sur les conditions de travail est présentée à la direction. Banco, celle-ci accepte, signe qu'un dialogue social semble pouvoir s'instaurer entre la direction et le syndicat. Denis Bétand, qui n'ignore pas la fragilité de ce lien naissant, abandonne à la direction le choix de l'expert ergonomiste. Contre toute attente, celle-ci décide alors de transformer l'étude ergonomique en... audit organisationnel.

I Pas de repos pour les robots

Échec et mat pour le syndicat ? Pas si sûr. Certes, l'objectif de la prestation confiée au cabinet d'audit par la direction – « à partir des moyens existants, élaborer une organisation du travail plus productive » – fait d'abord l'effet d'une bombe. Mais c'est paradoxalement sa principale préconisation – la journée de 12 heures – qui fournira au syndicat un levier inattendu pour remobiliser la quasi-totalité des personnels, jusqu'à la grève. « La journée de 12 heures, chacun sait qu'elle est intenable et carrément suicidaire : nous sommes déjà en flux très tendus, en sous-effectif chronique et la journée de 8 heures a amplement montré ses limites puisque les personnels en congé sont régulièrement rappelés au travail pour "filer un coup de main" et que de plus en plus ne parviennent même plus à poser leurs jours de repos. » Qu'à cela ne tienne pour la direction qui, tout à son objectif de profitabilité, s'enferme dans le déni de réalité.

Forte de la colère des personnels et des errements surréalistes de la direction, la CGT a de nouveau le vent en poupe pour relancer son projet de transformer le travail à l'Eh-

pad. À cette fin, un nouveau plan d'action est mis au point par le bureau du syndicat. Premier volet, poursuivre en l'intensifiant la démarche de dialogue permanent avec les personnels sur tous les aspects du travail. Mais pour ne pas en rester à l'effet « bureau des pleurs », il faudra ajouter un volet mobilisateur à cette démarche. Denis Bétand propose alors une campagne d'information sur les conséquences de la journée de travail de 12 heures. L'objectif escompté est double : à la fois élever le degré de conscience des personnels sur les risques santé encourus – et non des moindres – et discréditer les préconisations de l'audit, qui sera bientôt présenté aux salariés. En ligne de mire, aussi, le projet d'une grève puissante, devant permettre de réaffirmer la nécessité d'une étude ergonomique.

I Inaudible audit

La campagne est lancée. Chaque jour, un tract dévoile sur le ton de l'humour les dangers graves auxquels les personnels sont exposés : 80 % de risques de cancer du sein pour les femmes au-delà des 11 heures travaillées par jour ; 65 % de risques d'incidents cardiovasculaires pour tous. Contre de tels risques, l'humour n'aura jamais qu'un effet palliatif. En revanche, prendre conscience de risques graves en mode dérisoire, voilà qui stimule franchement la solidarité entre les équipes et le syndicat. Pour consolider ces liens, multiplier les occasions de contact, les tracts ne sont jamais déposés en boîte aux lettres ni diffusés par mail, mais distribués de la main à la main. Progressivement, la température monte et le climat, plus offensif, commence à attirer les médias qui rôdent et enquêtent sur la problématique de l'Ehpad. Il est temps de franchir une nouvelle étape. La restitution de l'audit devant la direction et les personnels va fournir au syndicat l'opportunité de renverser la situation. « Nous sommes intervenus abondamment, sur chaque préconisation en leur opposant les données santé diffusées dans nos tracts avec, pour effet, de discréditer publiquement cet audit. Mais il s'agissait dans le même temps de bien faire mesurer aux personnels tout ce qu'ils avaient à perdre, notamment les RTT, dont l'audit organisait la disparition pure et simple. » Lorsque les personnels prennent à leur tour la parole, c'est aux informations du syndicat qu'ils se réfèrent,

obligeant la direction à faire ce constat : le rapport de force a changé de camp.

Mais de là à renoncer à l'organisation du travail préconisée par l'audit, un nouveau temps fort restait à marquer. D'où la décision du syndicat d'appeler à la grève, avec pour revendication phare d'obtenir la fameuse étude ergonomique. Le 26 avril 2013, 90 % des personnels assignés et non assignés se déclaraient grévistes. La direction de l'Ehpad, quant à elle, renonçait à valider les préconisations de l'audit, autrement dit, à poursuivre la mise en place de l'organisation du travail en 12 heures. Un succès pour les salariés et leur syndicat CGT ; d'autant plus évident qu'il fut remarqué par les médias, entraînant l'exposition au grand jour de la problématique de l'Ehpad et la satisfaction des personnels, enfin pris en compte.

I Face à face en Copil

C'est à ce prix que le dialogue social entre syndicat et direction a pu être rétabli. Dès lors, tout l'enjeu pour la CGT consistait à obtenir, enfin, le feu vert pour le lancement de l'étude ergonomique, condition *sine qua non* pour amorcer son plan de transformation du travail à l'Ehpad. Fort de l'expérience de 2012, Denis Bétand ne s'en remet pas, cette fois-ci, à sa direction. Ses efforts sont concentrés sur la méthode qui permettra de réunir toutes les conditions indispensables à une négociation loyale. D'où la création d'un Copil paritaire devant établir les critères de choix du prestataire ergonomiste. La direction de l'Ehpad y siège, la CGT aussi, chacun selon sa position, chacun avec sa partition. « Les discussions y sont très tendues, et la

CGT propose aux parties d'en sortir par le haut. Résultat : l'étude ergonomique est validée, l'expert souhaité par la CGT, agréé CHSCT, est retenu, et un calendrier d'interventions au sein de l'Ehpad est établi. Le 26 mars 2014 est à marquer d'une pierre blanche : premier rendez-vous avec l'ergonome et première étape du plan "transformer le travail à l'Ehpad" ». ■ N.C.

Revendications du préavis de grève

- suppression du rappel des personnels en repos ou en congé
- maintien de la cohésion des équipes
- respect de la réglementation du travail sur les amplitudes horaires
- Mise en place d'une étude ergonomique

« Cette part de soi que chacun donne »

ENTRETIEN AVEC DENIS BÉTAND,
ERGONOME ET SECRÉTAIRE DU SYNDICAT CGT
DE L'EHPAD DE SEMUR EN AUXOIS

Quel enseignement essentiel tirer de cette longue bataille pour transformer le travail ?

L'organisation du travail, je crois, est le facteur clé. Je ne cesse de le dire et de le répéter : l'organisation du travail relève des directions. Mais plus qu'une prérogative, c'est une responsabilité qui leur incombe, d'organiser les choses en tenant compte de tous les acteurs, de tous les intérêts en jeu. Vis-à-vis des personnels, par exemple, l'organisation doit se traduire en termes de moyens correspondant à la finalité du travail qu'ils effectuent, parce que c'est cette relation au soin qui est commercialisée par l'Ehpad auprès des résidents, elle doit donc être à la hauteur de leurs attentes, mais aussi des promesses de la direction de l'établissement.

Que nous révèle l'aveuglement jusqu'au-boutiste de la direction ?

Ce que la direction refusait de prendre en compte, c'est ce que j'ai identifié comme un point d'impact entre deux logiques : celle de l'objectif financier et celle de la finalité du travail. Et ce point d'impact se situe, une fois encore, au cœur de l'organisation du travail. C'est-à-dire, comment nous soignons, avec quels outils et moyens à notre disposition, pour quelle utilité, pour quel résultat y compris financier, mais dans quelles conditions qui soient soutenables pour les personnels et satisfaisantes pour les résidents. En privilégiant une organisation placée au service d'un objectif exclusif, la direction a de fait produit une désorganisation du travail et laminé le collectif de travail. Or,

aucune organisation du travail ne peut se faire sans ou, pire, contre ceux qui accomplissent le travail.

Sur le plan syndical, quel facteur déterminant à retenir ?

La crédibilité de notre démarche, qu'il a fallu construire pas à pas, sur le terrain, et avec les personnels. La leçon à retenir, je crois, c'est qu'un syndicat ne doit jamais rien faire seul, mais toujours parler, échanger sans cesse, être à l'écoute aussi bien des militants que des salariés. Sans ces liens patiemment tissés au jour le jour et sans ces échanges permanents, nous n'aurions pas pu aboutir à une grève suivie par 90 % des personnels. Elle aurait certes permis de porter le mécontentement, mais l'expression d'un ras-le-bol ne fait pas une revendication suffisante pour transformer les choses. Or, je savais que pour faire reculer la direction, il nous fallait gagner l'expertise ergonomique et c'est autour de cette revendication-là, à l'appui de la campagne sur les impacts santé, que nous avons structuré la grève, avec, dans le viseur, un objectif constructif et pas simplement défensif ou dénonciateur.

Dans ce vécu de la déshumanisation du travail, y a-t-il un facteur plus réhibitoire que d'autres ?

Ce que j'ai pu relever au fil des échanges avec les personnels, quel que soit leur métier, c'est que la perte d'autonomie au travail est en effet un aspect majeur du processus de déshumanisation et un déclencheur de la souffrance au travail. Parce que l'autonomie, c'est cette part de soi que chacun donne à son travail. C'est cette dimension qui distingue le travail réel du travail prescrit et qui donne tout son sens au travail. Se borner à ne comptabiliser et à n'organiser que le seul travail prescrit, cela revient de fait à nier l'existence du travail réel et à nier à l'individu cette part d'autonomie qui motive l'acte de travailler. ■ Propos recueillis par N.C.

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

ENTRETIEN AVEC

Jean-François Naton

jf.naton@cgt.fr

ET

Tony Fraquelli

t.fraquelli@cgt.fr

Entretien réalisé par

Béatrice Sorazin, 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,
syndicat, anact,
expérimentation,
transformation

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

Jean-François Nalon (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 avons 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 avons 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 craignons 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 tire, 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 siégeront 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 avons 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 avons 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'années. 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 51^e 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 prend 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 dominante. 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 fend 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 Geoffroy 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 Dulgou, 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, Plin-Balmo.

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

Parler du travail, d'abord !

Par Tony Fraquelli et Jérôme Vivenza (CGT)

La CGT a participé activement aux négociations de l'Accord QVT. Mais pour dire les choses simplement, c'est un concept qui nous apparaît un peu fourre-tout, et nous sommes peu convaincus par les artifices qui entourent la QVT.

Nous sommes par contre toujours disposés à parler de travail. C'est pourquoi quand la CGT négocie sur ce thème de la Qualité de Vie au Travail, elle négocie en fait sur la «Qualité du Travail».

Nous sommes confrontés aujourd'hui dans les entreprises à des normes de gestions qui s'opposent à la qualité de la production et des services. Et la Qualité du Travail est donc un enjeu pour les salarié.es parce qu'elle est constitutive de la santé des salarié.es. Pouvoir bien faire son travail, c'est pouvoir s'émanciper, se reconnaître dans ce que l'on fait, être reconnu pour ce que l'on fait !

Alors, parler du travail est un exercice qui chahute. Et 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 services, la salle de repos, etc. Autant dire un pansement sur une jambe de bois. Notre démarche est de recentrer la négociation autour des questions de travail.

Nous avons réussi à le faire à la SNCF. La CGT est arrivée aux négociations avec un «contre-projet» qui a servi de base aux discussions. Nous avons 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... Et on a été jusqu'à le dénoncer car la fin de ces négociations s'est confrontée à l'actualité : la réforme du système ferroviaire ainsi que l'annonce de suppression d'effectifs. Il y avait là un

paradoxe : comment la Direction pouvait 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 ? ! Nous craignons que si l'accord nous échappait, il puisse servir à mettre en place cette restructuration.

Il s'est passé le même scénario par la suite dans la fonction publique.

Là encore, un travail exemplaire y a été mené par notre organisation, avec créativité et engagement. Mais il 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 « hors sol » quant au quotidien des travailleurs – lesquels se retrouvent dans des situations de travail difficiles, qu'ils vivent pour beaucoup dans l'angoisse du lendemain.

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 » dans le dos des négociateurs syndicaux de l'autre (en n'annonçant pas les suppressions d'emploi ou les réorganisations). Pour sortir de l'ornière et avancer, nous avons besoin d'établir un tout autre climat, avec un maître mot : la loyauté, le retour à une morale et une éthique du côté des Directions.

Un mot sur « l'engagement ».

Les salariés sont engagés, investis dans leur travail ; sinon ça ne fonctionnerait pas. C'est parce qu'ils mettent leur intelligence au service de leur activité que des trains roulent, l'électricité arrive dans nos foyers, etc.

Une société dans laquelle les salariés ne seraient pas « engagés » dans ce qu'ils font, s'effondrerait très rapidement. Mais l'engagement dont les politiques des Ressources Humaines nous parlent n'est pas celui-là. Il s'agit en fait « d'adhésion » à la politique de l'entreprise, à ses projets et stratégies industrielles. On ne parle pas de la même chose.

Pour synthétiser nos propos nous pourrions dire que quand nous abordons le thème de la QVT (dans les médias, par exemple), nous parlons rarement de « choses qui fâchent » : ce qui est présenté comme relevant de la QVT est une liste de pratiques ou de projets « de bon sens » ou « consensuels » qui amélioreraient immédiatement la vie au travail des salariés, sans que rien dans leur activité professionnelle ne change véritablement. Or le travail est source et lieu de conflits, de controverse ! C'est inhérent au travail et c'est ça qui est facteur de santé.

De même, dans la « littérature » sur la QVT, il est rarement question de « la QVT et Santé des salarié.es », mais plutôt de la « santé » du marché et de l'Entreprise, de sa performance économique et de la compétitivité.

Et il nous semble qu'on assiste là, sur la question du travail à travers le prisme de la QVT, à un processus similaire au détournement managérial de la question de la mixité professionnelle Femme-Hommes, perceptible dès le début des années 2000 (*cf.* Fortino *et al.*, 2009).

La mixité était devenue un thème consensuel pour aborder la question du droit des femmes en entreprise, de l'égalité femme-homme. Globalement, la « littérature » produite dans cette période a contribué à cette construction -- le patronat comprenant que la mixité pouvait être moteur de performance et s'y engouffrant... mais en « négligeant » l'égalité professionnelle. Aujourd'hui, même là où des politiques volontaristes en faveur de l'égalité ont été déployées, les inégalités ont persisté.

Or, si l'on n'y prend garde, comme dans le cas de la mixité, la QVT peut très bien se passer de véritable progrès social et ne concerner que des éléments totalement anecdotiques de la vie des salariés.

De même la tentation de développer le numérique exclusivement dans la perspective d'avoir des entreprises plus compétitives existe également. Pourtant celui-ci pourrait être au service du travail et de la démocratie en entreprise.

Le passage par de l'expérimentation pour montrer les possibles est certainement une bonne démarche. Descendre sur la qualité du travail est la clé pour être dans le vrai et rentrer « dans le dur » des nécessaires transformations des situations de travail. Et le but de la démarche doit être la santé des travailleurs, sinon nous retomberons dans la distorsion développée ci-dessus.



Qualité de vie au travail ? C'est la qualité du travail dans la vie que nous voulons

La qualité de vie au travail est supposée s'intéresser aux processus et aux manières de faire, produire, exécuter, servir. Elle est censée intégrer différents critères comme les conditions de travail, de sécurité et de santé. Or, pour les directions, la priorité est à la défense de la production dans un marché concurrentiel. Dans le service public national d'enseignement supérieur et de recherche (ESR), les lois LRU-Pécresse (2007) et LRU-Fioraso (2013) ont instauré et exacerbé la concurrence entre universités et donc la recherche absolue de la performance économique. Alors que, pour les salariés et les agents, il s'agit avant tout de réaliser un travail de qualité, de disposer des moyens de faire correctement leur travail, car le bien-être au travail passe par le bien-faire en conformité avec les règles déontologiques du métier ou celles des équipes de travail.

Face aux contraintes "managériales" et économiques imposées par l'employeur privé comme public, le travailleur devient la proie de conflits internes entre les exigences du bien-faire, de la "belle ouvrage" et les risques d'une usure prématurée, d'un corps qui se rebelle contre les "cadences infernales", comme on disait autrefois. La mise en concurrence entre souci de soi et souci du travail bien fait, tout en tentant de répondre aux objectifs impossibles prescrits par la hiérarchie, se révèlent bien souvent être un piège mortel pour les travailleurs, au sens figuré mais aussi hélas au sens propre, comme on l'a vu à France-Telecom ou ailleurs.

La qualité de vie au travail dans la Fonction Publique d'État, ne peut se décréter par un accord-cadre sans prendre en compte le travail réel, c'est-à-dire sans revenir sur les conditions dans lesquelles le travail doit être réalisé. C'est donc bien de la qualité du travail dans la vie qu'il devrait s'agir et non de concilier des conditions de vie supportables avec des conditions d'emploi qui sont contraintes par des objectifs de rentabilité, de performance et de compétitivité internationales brandies comme étant incontournables.

De quoi s'agit-il précisément ?

La notion de qualité de vie au travail (QVT) a été introduite par l'Accord National Interprofessionnel (ANI) vers une politique d'amélioration de la QVT et de l'égalité professionnelle du 19 juin 2013 que la CGT a refusé de signer. Dans la Fonction Publique, la QVT a été évoquée en septembre 2013 dans le projet d'accord-cadre sur la prévention des risques psychosociaux puis sa déclinaison au sein de la Fonction Publique a débuté en octobre.

Le préambule du texte déclare :

«Les conditions d'exercice des missions des agents publics, leurs métiers et l'organisation des services ont beaucoup évolué» ; selon les rédacteurs, les causes sont à chercher dans les « nouvelles technologies, (les) évolutions des attentes des usagers ».

Pas un mot, en revanche, sur les conséquences des politiques d'austérité (suppressions de postes, dégradation des conditions de travail), via notamment la révision générale des politiques publiques (RGPP) de Nicolas Sarkozy, poursuivie pour l'essentiel et renommée Modernisation de l'action publique (MAP) par son successeur, François Hollande.

Ensuite, les rédacteurs imputent la souffrance des agents à *« l'individualisation croissante du travail et les sentiments d'éloignement des valeurs du service public »* ; mais à aucun moment il n'est fait mention des délocalisations, restructurations et mutualisations passées et à venir lesquelles, outre la surcharge de travail qui en découle, sont les causes directes du mal être et de la souffrance au travail.

Autre affirmation du texte : « *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. »

On est là, loin de remettre en question la violence du management à la performance, de la course à la rentabilité et de la marchandisation à tout va. Il n'est ici question que de concilier bien être et performance hors de tout contexte du travail réel !

Plus loin, des caractéristiques permanentes du travail réel et intrinsèques aux collectifs de travail, sont présentées comme des nouveautés : ainsi, sont déclarés comme de nouvelles avancées, « *la reconnaissance de l'agent comme acteur de l'organisation de son travail* », « *le droit d'expression directe des agents sur le contenu et l'organisation de leur travail* » ou « *le droit au respect de la séparation entre vie personnelle et vie professionnelle.* »

Ce qui est visé à travers ce texte, c'est la négation du rôle des organisations syndicales et de leur légitimité à défendre et revendiquer les droits fondamentaux des travailleurs. Au lieu de permettre, comme il le prétend, la « *prise en compte de la parole des travailleurs* », ce projet d'accord-cadre cherche au contraire à neutraliser la parole des agents et à les détourner des organisations syndicales qui leur permettent de s'organiser pour élaborer et porter leurs revendications collectivement. Ce qui est présenté comme une avancée historique n'a d'autre but que favoriser l'individualisation et la négociation de gré à gré au détriment de la construction collective de la réflexion et des revendications pour exiger des améliorations significatives pour tous les travailleurs ou un groupe de travailleurs d'un établissement.

Cet accord cherche à isoler l'« *agent acteur* » dans des « *espaces d'expression* » mis en place par les chefs d'établissements, sous leurs seuls pouvoirs discrétionnaires. On veut détourner les travailleurs des espaces d'expression codifiés et réglementés comme les registres obligatoires et les CHSCT afin d'extraire les chefs d'établissements et employeurs de leurs responsabilités en matière de santé et de sécurité. Seuls face à la pression hiérarchique, quels agents pourront véritablement faire valoir leur droit d'expression et s'opposer aux réorganisations et restructurations à venir (métropolisation, ComUE, délocalisations, mutualisations, etc.) ?

De la même façon, la « *Mesure 5 : Faire de l'entretien professionnel un moment privilégié d'échanges* », voudrait présenter l'entretien professionnel comme un moment de reconnaissance du travail réalisé. Alors que les entretiens professionnels n'ont d'autre objectif que mettre en place un contrôle professionnel à partir d'une évaluation individuelle fixant des objectifs sans tenir compte du contexte d'exercice (baisse des moyens humains et financiers) et du fonctionnement des collectifs de travail. En lieu et place d'une reconnaissance du travail réalisé, seul devant son supérieur hiérarchique, on y est seulement jugé sur ses savoirs êtres, ses compétences et la qualité de ses performances. Et, si la hiérarchie a décidé de se séparer de l'agent, toutes les évaluations seront soigneusement instruites à charge pour justifier, le moment venu, l'éviction de l'agent concerné.

Ce projet d'accord-cadre sur la QVT proposé à la signature des organisations syndicales le 8 janvier 2015 par le ministère de la Fonction publique, n'a nullement l'ambition de doter les personnels de nouveaux droits. Bien au contraire, il les rogne méthodiquement et insidieusement en privant à terme les travailleurs de tout capacité d'organisation collective pour résister aux pressions de leurs hiérarchies. C'est la précarité permanente de tous les travailleurs que ce texte instaure, y compris au sein même de la Fonction publique, pour tous les personnels titulaires.

C'est pourquoi la CGT FERC Sup se prononce clairement contre la signature par la CGT de cet accord-cadre supposé porter sur la qualité de vie au travail dans la Fonction publique.

Au lieu de cela, le ministère de la Fonction publique devrait s'attacher à renforcer les droits des personnels et les prérogatives des CHSCT en obtenant des employeurs publics qu'ils respectent leurs obligations, non dérogoires, dans ce domaine.

Montreuil, le 19 février 2015

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Comment concilier qualité du travail, santé des personnes et performance ?
Le point d'un vue d'un syndicaliste

- Partie II -

- **Concilier qualité du travail, santé des personnes et performance..... pp. 41-126**
 - L'aspiration au travail bien fait
Yves Clot, *Cairn Info* (www.cairn.info), 2013
 - Ouvrir des espaces de discussions pour manager le travail
Patrick Conjard et Ségolène Journoud, *Cairn Info* (www.cairn.info), 2013
 - Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution...
Mathieu Detchessahar, *Cairn Info* (www.cairn.info), 2011
 - Qualité de vie au travail : un accord déjà oublié
Martin Richer, *Metis* (www.metiseurope.eu), 2014
 - Le travail comme source de santé et de performance
Anact (www.anact.fr), 2012
 - La QVT au cœur de la négociation collective : l'exemple d'Orange
Hélène Jeannin et Laurent Riche, *in la revue des conditions de travail n°3*, *Anact* (www.anact.fr), 2015
 - Améliorer la qualité de vie au travail : des pistes pour agir
Travail & Changement n° spécial, *Anact* (www.anact.fr), 2007



ÉCONOMIE ET SENS L'ASPIRATION AU TRAVAIL BIEN FAIT

Yves Clot

Titulaire de la chaire de psychologie du travail au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam)

On dit souvent que le stress au travail vient du fait que les salariés n'ont pas les moyens de répondre aux exigences de l'organisation. Yves Clot montre qu'il peut également apparaître lorsque l'organisation n'a pas les moyens de faire face à l'exigence des salariés d'effectuer un travail de qualité. Il faut alors se préoccuper de la qualité du travail, mais comme elle est multicritère et source de conflits et de dilemmes, il convient d'institutionnaliser une controverse permanente sur les critères de qualité du travail.

Avant de commencer, je voudrais dire que je suis un peu gêné par le terme de *nostalgie* qui figure dans le titre de cette conférence ¹⁰. Pour moi, il n'y a rien de plus moderne que la question du travail bien fait. C'est même une question qui se posera de plus en plus, dans la mesure où les services prennent dans notre économie une place croissante, qu'il s'agisse du commerce, des services à la personne, des services à l'industrie, sans parler des services sociaux, de la santé, de l'éducation, etc., et où, plus on développe les services, plus se pose la question de la qualité et de son évaluation. Il ne s'agit donc pas de revenir à une notion du passé, mais au contraire de se préoccuper d'un problème crucial pour demain.

UNE FORMATION POUR LES GUICHETIÈRES DE LA POSTE

Pour introduire mon propos, je m'appuierai sur un exemple emprunté à la sociologue Fabienne Hanique, qui a publié une thèse sur la transformation du métier des guichetiers de La Poste et en a tiré un ouvrage intitulé *Le sens du travail, chronique de la modernisation au guichet* (Érès, 2004). La scène qu'elle rapporte (page 202) se passe dans le cadre d'une formation qui mobilise une dizaine de guichetières et prend la forme de jeux de rôles leur permettant de se familiariser avec des "scripts comportementaux et langagiers", sortes de gammes opératoires qui leur prescrivent ce que, face aux clients, elles doivent dire et faire. En l'occurrence, les guichetières doivent apprendre comment se comporter avec un client décrit comme "bougon et conservateur". La scène commence au moment où le formateur interrompt l'une des guichetières qui se prêtent à l'exercice, Sandra :

LE FORMATEUR : Ne dites pas *si j'étais vous*, ou encore *à votre place*, ou même *je vous comprends parce que moi...* Vous n'êtes pas eux.

SANDRA : Mais les clients aiment bien que nous ayons une relation de confiance avec eux.

LE FORMATEUR : Je suis d'accord et vous devez le faire ; mais établir une relation de confiance n'implique pas que vous deviez vous mettre à leur place. Vous, vous êtes la Poste. Alors dites plutôt : " La Poste vous propose " ou " La Poste s'engage ". Vous devez rechercher ce que La Poste peut proposer de mieux.

CORINNE : De mieux pour eux ou de mieux pour La Poste ?

LE FORMATEUR : C'est pareil. La Poste propose ce qu'il y a de mieux pour son client.

[Gloussements, moquerie...]

LE FORMATEUR : Votre travail, c'est de satisfaire le client, c'est-à-dire répondre à ses demandes et identifier ses besoins latents. Par exemple, si un client se présente avec un paquet qu'il a lui-même confectionné, indiquez-lui que La Poste lui propose une gamme de prêt-à-expédier qui lui garantit un acheminement en toute sécurité.

SANDRA : Moi, quand je suis cliente quelque part, j'ai confiance en quelqu'un quand je sais que ce qu'il me propose, c'est ce qu'il aurait choisi pour lui-même. Et au guichet,

quand je vois que des clients arrivent avec un paquet bien fait, bien fermé, je ne vois pas pourquoi, en toute confiance, j'irais lui dire de défaire son paquet et de payer trois fois le prix de son acheminement pour acheter un colis Poste !

LE FORMATEUR : Eh bien, c'est une erreur ! Pour avoir confiance, le client a besoin d'avoir en face de lui un vrai professionnel. Et le vrai professionnel, c'est un guichetier qui connaît ses produits. Voilà. Le client ne vient pas voir Madame Michu, qui "à sa place" ferait comme ci ou comme ça, mais Sandra, Corinne ou Jackie qui sont des guichetiers professionnels. Vous ne devez pas vous mettre à leur place. ¹²

SANDRA : Ça, c'est sûr que si on se mettait à leur place, on ne vendrait pas beaucoup. ¹³

LE FORMATEUR : Justement, vous ne vendez pas beaucoup. C'est pour cela que vous êtes là aujourd'hui. ¹⁴

LES DIFFÉRENTS CRITÈRES DU PROFESSIONNALISME

La première interprétation que l'on peut donner de cette scène renvoie aux transformations très importantes que connaît La Poste actuellement. Désormais engagée dans un marché concurrentiel, elle est devenue une sorte d'hybride entre service public et service commercial. Ceci la conduit à remettre en cause, au nom de la performance commerciale, certains aspects du métier des guichetiers. Une partie d'entre eux se retrouvent en difficulté car ils doivent "écraser l'utilisateur sous le client" et ils ne se reconnaissent plus dans ce qu'ils font. ¹⁵

Je propose une interprétation un peu différente. En réalité, la plupart des guichetiers sont conscients que La Poste doit renforcer ses ventes si elle veut survivre. Ils savent bien que, sans cela, elle se mettrait en danger et compromettrait leurs propres emplois. En revanche, ils ne sont pas d'accord avec le fait de réduire leur professionnalisme à des critères aussi unilatéraux que, par exemple : « *Le vrai professionnel, c'est un guichetier qui connaît ses produits.* » En effet, leur travail les expose souvent à des dilemmes qui ne peuvent pas se résoudre de façon aussi simple. ¹⁶

GÉRER LES FLUX DE CLIENTS

Par exemple, une des tâches des guichetiers consiste à savoir gérer les flux des clients dans le bureau de poste. Une étude a été réalisée dans la banlieue parisienne. Le 25 du mois, un certain nombre de personnes âgées se présentent au guichet pour se faire verser leur pension de retraite. Le guichetier leur répond : « *Mais vous savez bien que la pension c'est le 26, et pas le 25.* » La personne âgée s'obstine : « *Le mois dernier je suis venu le 25 et j'ai eu ma pension. Pourquoi ce mois-ci l'argent n'est-il pas arrivé ?* » La discussion se poursuit et derrière, la file s'allonge. Cette personne vient réclamer son argent alors que, selon toute probabilité, elle sait pertinemment qu'il ne peut pas être là. Peut-être cela lui a-t-il donné ce jour-là l'occasion de se préparer, de sortir, d'engager une conversation avec quelqu'un, et même si celle-ci tourne mal, il se sera au moins passé quelque chose dans sa journée. ¹⁷

Dans certains bureaux de poste, on considère qu'accueillir ces personnes et leur accorder la possibilité de venir tous les mois se chamailler avec le guichetier fait partie du métier. Dans d'autres bureaux, des agents sont postés au niveau de la file d'attente pour identifier ces clients et leur expliquer que ce n'est pas la peine de faire la queue. Je ne prétends pas décider laquelle de ces deux options est préférable. Je veux simplement souligner que, pour les guichetiers, la question du "travail bien fait" est forcément multicritère, et qu'en fonction des situations, les différents critères peuvent entrer en tension, voire en conflit. Ce qui a choqué les guichetières dans l'exemple cité, c'est que le formateur fasse l'impasse sur les dilemmes auxquels elles sont confrontées tous les jours. La véritable expertise professionnelle se définit justement comme la capacité, dans une situation donnée et à travers des circonstances toujours changeantes, à tenir compte des différents critères qui permettent de prendre la bonne décision. ¹⁸

UN "PAQUET BIEN FAIT"

Reprenons l'exemple du « *paquet bien fait* » cité par Sandra. Pour un guichetier, cette expression signifie quelque chose de très précis. Le fait que le paquet soit bien fait ou non peut dépendre de la nature de l'objet envoyé, de son poids, de la longueur du trajet. Dans certains cas, une boîte à chaussure et du scotch peuvent parfaitement suffire, alors que, dans d'autres cas, il sera plus prudent de recourir à un emballage de La Poste. Le professionnalisme consiste à disposer d'une variété de critères pour prendre une décision adéquate en fonction de la situation. ¹⁹

ACROBATES ET PARALYTIQUES

Les vrais professionnels, les virtuoses du travail bien fait, sont ceux qui sont capables de supporter les conflits de critères, aux deux sens du terme (les accepter et les promouvoir), et de jongler avec ces critères. On observe souvent que les professionnels de premier niveau, ceux qui sont directement en contact avec le terrain, sont de vrais acrobates en la matière, alors que plus on monte dans la hiérarchie, plus on trouve des "paralytiques", c'est-à-dire des adeptes de critères unilatéraux d'évaluation de la qualité. Pourtant, c'est la hiérarchie qui se charge de former les professionnels de premier niveau...

20

LE RIRE JAUNE DES GUICHETIÈRES

Le rire des guichetières, pendant l'épisode que j'ai cité, est un rire à double fond. Il s'agit d'abord d'un rire de raillerie lié au sentiment que le formateur est un peu "dérealisé". Quand les enfants s'amuse entre eux, ils emploient souvent l'expression : « On dirait qu'on ferait comme ça. » Certaines entreprises ou organisations se comportent comme les enfants : « On dirait que le réel ce serait ça. » Mais le réel est plus complexe et le conditionnel traduit un déni de la réalité. À travers le formateur, le premier type de rire des guichetières vise en fait la hiérarchie de La Poste, qui se "raconte des histoires".

21

Mais leur rire est aussi un "rire jaune", un rire de dérision sur elles-mêmes. Elles savent bien qu'elles vont devoir affronter au quotidien la situation qui a été décrite, et qu'elles seront impuissantes à la gérer.

22

INTENSITÉ DU TRAVAIL ET FATIGUE

Le "travail bien fait" consiste, pour le salarié, à atteindre les buts qu'il s'est fixés ou qu'on lui a fixés, et à parvenir ainsi à un résultat qui est défendable à ses propres yeux. Cela suppose qu'il puisse juger ce qu'il fait, juger ce que font ses collègues, délibérer avec eux sur le sens de leurs actes, penser et repenser individuellement et collectivement leur activité, la corriger ou la faire évoluer. Ce genre de travail est intense, à la fois psychologiquement et socialement. Cependant, sauf si l'ampleur des tâches est démesurée, il ne met pas la santé en danger. Il produit une "bonne fatigue", dont on récupère facilement.

23

Cette intensité du travail bien fait ne doit pas être confondue avec l'intensification du travail au sens de la maximisation du nombre d'opérations accomplies dans un temps donné. Ces deux formes d'intensité sont, bien souvent, antinomiques : l'intensité psychologique et sociale du travail est limitée par la densification quantitative de l'activité.

24

Les scripts comportementaux et langagiers sont l'un des outils de l'intensification de l'activité : ils permettent d'aller droit au but, d'éviter les zigzags, la délibération, la discussion. L'intensification du travail produit une "mauvaise fatigue", qui n'est pas liée à ce que l'on demande au salarié de faire, mais à ce qu'on l'empêche de faire, à ce qu'on l'oblige à ravalier, alors qu'il en aurait besoin pour que son travail soit "bien fait".

25

SANTÉ ET PERFORMANCE

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, il n'existe pas d'antinomie entre santé et performance. L'effort payant, efficace, qui atteint son but, est un indice de santé. En revanche, l'effort qui ne mène à rien est éreintant. Il produit une fatigue qui, paradoxalement, vous réveille la nuit, parce que vous prévoyez que ce que vous avez fait dans la journée sera inefficace et qu'il faudra le défaire et le refaire le lendemain. La personne ne consacre pas ses efforts à accomplir son travail correctement, mais à se "raconter" qu'elle ne peut pas faire autrement et à se maintenir en situation de supporter de ne pas pouvoir faire du bon travail, ni même délibérer sur ce que serait du bon travail.

26

La définition de la bonne santé proposée par Georges Canguilhem, médecin et philosophe, auteur d'un ouvrage de référence, *Le normal et le pathologique* (1966), montre bien la coïncidence entre l'effort efficace et la santé. Cette définition se décompose en trois parties. La première, « Je me porte bien dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes » joue sur le double sens du verbe porter, entre "bien se porter" et "porter une responsabilité". Paradoxalement, dans le monde de l'entreprise, on cherche à rendre les gens "légers" alors qu'il

27

faudrait qu'ils soient "lourds", qu'ils puissent porter la responsabilité de leurs actes. La deuxième partie de la définition, « *de porter des choses à l'existence* », reprend ce même verbe et insiste sur l'importance de laisser une empreinte sur le monde, une signature de soi. La dernière partie, « *et de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi, mais qui ne seraient pas ce qu'ils sont sans elles* », souligne qu'il ne s'agit pas seulement de vivre dans un milieu, mais de contribuer à créer le milieu dans lequel on va vivre.

En se basant sur cette définition de la santé, intimement liée à l'effort, à la responsabilité, à l'efficacité, à l'impact que l'on peut avoir sur le monde, on pressent que les problèmes de santé au travail doivent être beaucoup plus graves que ne le laissent supposer les taux de maladies professionnelles, même non déclarées.

28

DEUX FAÇONS DE TRAITER LE STRESS AU TRAVAIL

L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail de Bilbao a proposé la définition suivante du stress au travail : « *Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face.* » Cette définition rencontre un consensus et a fait l'objet d'un accord interprofessionnel en 2008. Je ne la remets pas en cause, mais il me semble qu'elle gagnerait à être complétée par la formule inverse. Le stress peut venir du fait que le salarié ne dispose pas des ressources pour répondre aux exigences de l'organisation, mais il peut également apparaître lorsque l'organisation n'a pas les moyens de faire face à l'exigence des salariés d'effectuer un travail de qualité.

29

Si l'on s'en tient à la première définition, on cherche à répondre au stress par une stratégie hygiéniste qui consiste à proposer aux salariés un accompagnement psychologique pour les aider à supporter des situations insupportables. Tout en sacrifiant le bien-être, on s'efforce de développer le bien-être à travers l'écoute de la souffrance au travail et la gestion des risques psycho-sociaux.

30

Si l'on envisage la deuxième définition du stress, il ne s'agit plus seulement de traiter les troubles psychologiques du salarié, mais aussi de remédier aux troubles de l'organisation. Pour cela, il faut reconnaître comme légitime l'existence de conflits sur la qualité du travail et, au lieu de nier ces conflits, les institutionnaliser, c'est-à-dire créer des espaces dans lesquels il sera possible de délibérer sur les critères du travail bien fait, de négocier des changements dans l'organisation du travail, de discuter à nouveau des résultats de ces changements, d'opérer de nouvelles modifications, etc. Ce travail itératif est indispensable pour protéger la santé des salariés mais aussi pour assurer des performances durables à l'entreprise.

31

En conclusion, il n'y a pas de bien-être sans bien-faire, et il ne sert à rien de s'occuper de la *qualité de vie au travail* si on ne s'intéresse pas d'abord à la *qualité du travail*. Le travail bien fait est le trait d'union entre la santé et la performance.

32

DÉBAT

LA QUALITÉ DE LA CONTROVERSE SUR LA QUALITÉ

Un intervenant : *Quelle serait votre définition de la qualité ?*

33

Yves Clot : Pour moi, l'important n'est pas de définir la qualité, mais d'instituer la possibilité que des définitions différentes de la qualité s'affrontent. Ce qui compte, c'est la qualité de la controverse sur la qualité. En tant que consultants, nous sommes souvent sommés d'énoncer des bonnes pratiques. J'ai l'habitude de dire que la seule bonne pratique est la pratique de la controverse. Débattre, prendre des décisions, les mettre en œuvre, en débattre à nouveau me paraît la seule façon de renforcer le rapport au réel.

34

Dans le fond, vous l'aurez compris, je fais l'éloge du "dissensus". Le réel pose systématiquement des problèmes qu'on ne peut pas anticiper. Il est par nature "indigeste", hostile au discours convenu. Les organisations qui tendent à faire comme si l'on pouvait se mettre d'accord sur le réel, que ce soit sur le mode de la *Lean production* ou sur celui des idéologies syndicales, sont en général coupées du réel. Le réel nous échappe d'autant plus que nous cherchons le consensus.

35

UN PARADOXE FRANÇAIS

Int. : *Le problème que vous soulevez est-il particulier à la France ?*

36

Y. C. : Dominique Méda, du Centre d'étude de l'emploi, a recensé et analysé des enquêtes statistiques sur la question du travail menées dans différents pays européens. Il en ressort que les Français sont, parmi les Européens, les plus attachés à la valeur travail et en même temps ceux qui souhaitent le plus voir la place du travail diminuer dans leur vie. L'interprétation qu'elle fait de ce paradoxe est que les attentes vis-à-vis du travail sont si fortes, en France, que ce que les gens vivent concrètement dans leur travail leur paraît décevant. ³⁷

Int. : *Cela renvoie aux travaux de Philippe d'Tribarne et de son équipe sur l'honneur du métier, notion beaucoup plus importante en France que dans d'autres pays.* ³⁸

LE BESOIN DE RECONNAISSANCE

Int. : *Si l'on tient compte du temps que nous consacrons à nos études et à nos loisirs, ou encore du temps de la retraite, le travail ne représente que 14 % de notre vie éveillée. Ne surévaluez-vous pas l'importance des relations de travail dans la vie des gens ? Il me semble que ce qui rend vraiment heureux, c'est d'être reconnu par autrui. Selon la formule de Descartes, « c'est proprement ne valoir rien que de n'être utile à personne ».* ³⁹

Y. C. : La part du travail dans notre "budget temps" diminue, mais paradoxalement, la diversification des temps sociaux dans lesquels nous évoluons charge le travail d'une fonction psychologique et sociale plus forte qu'auparavant. La réduction du temps de travail a fait de nous des gens plus éduqués, plus cultivés, éventuellement plus politisés. Étant davantage citoyens à l'extérieur de l'entreprise, il nous est très difficile d'accepter de ne pas l'être à l'intérieur. Nous circulons à travers différents univers et nous avons tendance à demander à chacun de ces univers la possibilité d'obtenir ce que nous avons conquis dans les autres. ⁴⁰

L'idée que l'on a besoin d'être reconnu par autrui pour se sentir bien est incontestable, mais cela ne suffit pas : on a également besoin de se reconnaître soi-même. J'ai observé des situations dans lesquelles les salariés reçoivent de leur hiérarchie un discours du type : « *Ce que vous vivez est difficile, on le sait, mais on est avec vous ; toute l'organisation est derrière vous et reconnaît votre travail.* » Mais la direction a beau leur dire que ce qu'ils font est satisfaisant, si eux-mêmes jugent qu'ils ne font pas du bon boulot, cela peut les rendre malades... J'ai également observé la situation inverse, où la direction n'accorde que du mépris aux salariés. Lorsque ceux-ci sont intimement convaincus que leur travail "se tient", ils arrivent à se passer de la reconnaissance de leur hiérarchie. ⁴¹

Int. : *Je travaille pour une collectivité locale et je fais partie d'un groupe de travail qui doit réfléchir à la façon de répondre au besoin de reconnaissance accru qui s'exprime parmi les personnels, dans un contexte où nous avons besoin d'améliorer nos performances tout en contenant l'évolution de la masse salariale. Je comprends qu'une conception un peu trop abstraite de la reconnaissance puisse présenter des écueils. Pouvez-vous nous citer des exemples de "bonnes" politiques de reconnaissance ?* ⁴²

Y. C. : Mon propos n'est évidemment pas d'encourager l'attitude de mépris qui prévaut dans certaines organisations. Mais j'ai observé beaucoup d'entreprises ou d'administrations dans lesquelles on pratique une sorte d'inflation de la reconnaissance sans que celle-ci soit "lestée" par une exigence de travail bien fait. Dans ce cas, la demande de reconnaissance risque d'être sans fond. En revanche, lorsque l'on s'intéresse vraiment à la qualité du travail, y compris en allant jusqu'au détail du paquet bien fait, on produit des effets de reconnaissance par soi-même extrêmement puissants. C'est pourquoi les dirigeants ne doivent jamais céder sur l'exigence de la qualité du travail. Si le travail est mal traité, alors la personne est maltraitée. ⁴³

Je le signale souvent aux responsables syndicaux lorsque j'ai l'occasion de discuter avec eux : « *Vous devriez vous emparer de cette question, car c'est une revendication très forte du personnel de base : "Ce qu'on fait, ça se tient ? Ça sert à quelque chose ?"* » Pour ma part, quand je m'adresse à des professionnels, je m'intéresse moins à leur personne directement qu'à leur activité : « *Que pouvez-vous me dire de ce que vous faites ? de ce que votre collègue en dit ? de ce que votre direction en pense ? Pouvez-vous être fier de ce que vous faites ?* » Si un salarié n'a pas la fierté de son propre travail et a l'impression d'être un imposteur, le fait que la direction lui accorde sa reconnaissance ne lui servira à rien. Il est préférable de mettre en place un dispositif qui permettra aux salariés de reconquérir peu à peu la fierté de leur travail. Pour cela, il faut donner de la place à la *dispute* au sens médiéval du terme, c'est-à-dire à une controverse qui permet de poser un diagnostic sur la base d'un dossier ⁴⁴

bien instruit.

LA FUSION DES DIFFÉRENTS REGISTRES

Int. : *Le bonheur des salariés au travail me paraît dépendre de l'alignement de quatre niveaux : la matière (c'est-à-dire le contenu du travail), les relations interpersonnelles, le rapport à l'institution, les valeurs que l'on partage. En temps de guerre, ces quatre niveaux sont magnifiquement alignés. Les asiles de fous se vident, les névroses disparaissent, les psychanalystes sont au chômage. La guerre entraîne évidemment beaucoup d'horreurs, mais elle crée en même temps une situation psychologiquement très simple : on sait où sont les bons, les mauvais, et les rapports humains deviennent limpides.* ⁴⁵

Y. C. : J'ai, moi aussi, l'habitude de définir un métier selon quatre registres, que je vais vous proposer à mon tour. Le premier est le registre *personnel* : il y a quelque chose de très intime dans l'exercice d'un métier. Mais il y a aussi de l'*impersonnel*, dans la mesure où les individus sont interchangeable pour remplir la même tâche. Le troisième registre est celui de l'*interpersonnel* : il n'existe jamais de "solo" professionnel. On s'adresse toujours à quelqu'un, son collègue, sa hiérarchie, etc. Le dernier registre est celui du *transpersonnel* : le métier s'inscrit dans une histoire collective dont on hérite et que l'on lèguera. ⁴⁶

Tout métier suppose une "discordance créatrice" entre ces quatre registres. Mes collègues et moi-même étudions une hypothèse selon laquelle les cas de suicide au travail pourraient s'expliquer par un phénomène de confusion des registres. Les personnes concernées sont souvent extrêmement mobilisées par leur travail et ne font plus de différence entre le registre personnel et les autres registres, l'évaluation par l'entreprise et leur propre évaluation. ⁴⁷

En temps de guerre, on constate également un alignement ou même une fusion entre les quatre registres. Si ce phénomène s'avère à court terme assez "porteur" psychologiquement, il peut être extrêmement dangereux à moyen terme. Une fois la paix revenue, il est très difficile de réopérer une différenciation des registres. C'est pourquoi les guerres ne provoquent pas seulement des traumatismes physiques mais aussi de graves traumatismes psychiques. ⁴⁸

LE CAS DES START-UP

Int. : *Certaines entreprises vous paraissent-elles plus protégées que d'autres contre les pathologies que vous avez décrites ? Je pense par exemple aux entreprises familiales, dans lesquelles le dialogue est sans doute plus facile, ou à l'opposé, aux start-up, dans lesquelles les gens ont une telle envie d'aboutir qu'elle les aide à surmonter toutes les frustrations et tous les stress du quotidien.* ⁴⁹

Y. C. : Le mouvement psychologique et social qui se produit dans les start-up rappelle un peu celui que l'on observe en temps de guerre. Il s'opère une fusion entre les différentes dimensions que j'évoquais, dans une sorte d'abandon de soi. Cela peut être bénéfique pour l'entreprise, qui fonctionne comme un commando, mais cela dure rarement. C'est pourquoi je ne cultive pas la mythologie du *Small is beautiful*. Les grandes entreprises disposent de moyens leur permettant plus facilement d'institutionnaliser et d'assumer les conflits. ⁵⁰

LA RESPONSABILITÉ DES STRATÈGES

Int. : *J'ai assisté récemment à une conférence du PDG de La Poste, Jean-Paul Bailly, qui a évoqué les valeurs de La Poste, intimement liées à son histoire. J'ai du mal à concilier la teneur de ses propos et la formation des guichetières telle que vous l'avez décrite. Je fais l'hypothèse que le cahier des charges de cette formation avait été mal rédigé ou que l'analyse initiale des compétences a été mal faite, ce terme de compétences recouvrant à la fois les savoirs, les savoir-faire et les comportements en situation. À l'issue de la conférence, une jeune cadre a pris la parole et a mis en cause le management intermédiaire de La Poste. Jean-Paul Bailly n'a pu que confirmer ce que nous savons tous, à savoir que depuis trente ans, nous nous heurtons effectivement à un problème d'encadrement intermédiaire.* ⁵¹

Y. C. : La formation que j'ai décrite a été décidée par la direction de La Poste et non par l'encadrement intermédiaire. J'ai moi aussi entendu Jean-Paul Bailly parler de l'histoire de La Poste et de la nécessité de la moderniser parce que le monde d'hier n'existe plus. Mais qui s'occupe de gérer le choc de ces deux histoires ? C'est aux dirigeants du plus haut niveau, qui établissent la stratégie de l'entreprise, d'assumer les conflits que provoque la nécessaire transformation de l'entreprise. Ce sont eux qui ⁵²

sont comptables de la qualité des formations délivrées au personnel, et non le management intermédiaire, pris en étau entre les orientations stratégiques définies par les dirigeants et la réalité à laquelle sont confrontés les hommes de terrain. Il appartient à la direction de La Poste de mettre en place les instances où ces contradictions seront traitées et pourront faire l'objet de négociations. Il est trop facile de faire toujours porter la responsabilité de la mauvaise mise en œuvre d'une stratégie au management intermédiaire, comme on le fait en effet depuis trente ans.

TEMPS DE TRAVAIL, TEMPS LIBRE, TEMPS MORT

Int. : *J'ai connu un patron qui, après avoir longtemps travaillé à raison de 60 heures par semaine et avoir fait fortune, s'est acheté une maison à Cap Ferret et un yacht, et ne consacrait plus que 30 heures par semaine à son entreprise. Il m'expliquait que le travail lui était devenu insupportable : « Moins j'en fais, moins j'ai envie d'en faire. » Qu'en pensez-vous ?*

Y. C. : Ce qui est important, c'est le contenu du travail. On oppose le temps de travail et le temps libre. Pourquoi le temps de travail ne serait pas lui aussi du temps libre, pendant lequel on aurait la liberté de penser, de délibérer, de critiquer, etc. ? Si tel était le cas, on aurait sans doute moins besoin, en dehors du travail, d'un temps libre qui est bien souvent du temps mort.

J'ai le souvenir d'une intervention pour un grand cabinet de conseil parisien. C'était au moment de la signature des lois Robien sur le temps de travail. Dans cette entreprise, la négociation avait abouti à un consensus sur le fait d'accorder 13 jours de vacances supplémentaires aux consultants, en contrepartie d'une intensification du travail. Non seulement les temps de pause étaient supprimés, mais tous les rapports devaient être standardisés. Au lieu de rendre des diagnostics singuliers sur des situations singulières, les consultants devaient remettre systématiquement le même rapport, avec quelques adaptations. Ils étaient plutôt amers : « Nous avons obtenu davantage de temps libre, mais pendant le premier tiers de ce temps, on s'efforce d'oublier ce qu'on a subi, notamment l'obligation de faire un boulot qui ne tient plus la route. Pendant le deuxième tiers, on arrive à penser à autre chose. Pendant le troisième tiers, on doit se préparer mentalement à retourner au travail. » Au total, l'augmentation du temps libre était "mangée" par la dégradation du contenu du travail. Les deux tiers du temps libre étaient désormais du temps "mort".

UNE QUESTION POLITIQUE

Int. : *Au cours de vos travaux, avez-vous repéré des organisations qui prévoient des lieux de délibération sur la qualité du travail ?*

Y. C. : Je pourrais vous raconter un certain nombre d'expériences que nous avons menées avec succès lors de nos interventions dans les organisations. En général, cela provoque immédiatement une grande respiration pour tout le monde : « Enfin, on s'occupe de ce pour quoi on est là ! » Cela dit, pour parvenir vraiment à une institutionnalisation du conflit sur la qualité du travail, il faudrait refonder l'entreprise, comme le suggère le titre du dernier ouvrage d'Armand Hatchuel et Blanche Segrestin [1]. Il s'agit en réalité d'une question politique au sens profond du terme.

Élisabeth Bourguinat

[1] L'invitation à la séance avait pour titre "La nostalgie du travail bien fait".

[2] Armand Hatchuel, Blanche Segrestin, *Refonder l'entreprise* (Seuil, 2012).

Français *Le stress apparaît lorsque l'organisation n'a pas les moyens de faire face à l'exigence des salariés d'effectuer un travail de qualité, et il convient d'instituer une controverse sur les multiples critères de qualité, sources de conflits et de dilemmes.*



OUVRIR DES ESPACES DE DISCUSSION POUR MANAGER LE TRAVAIL

Patrick Gonjard ^[1]

Ségolène Journoud ^[2]

Que ce soit au regard de questions liées à l'amélioration de la performance, à des changements d'organisation du travail ou à la prévention des risques professionnels, les pratiques de management apparaissent à la fois comme une source de dysfonctionnement et comme un levier d'action. L'attention grandissante portée à la prévention des risques psychosociaux n'a fait que renforcer cette tendance. De nombreux rapports d'experts ou travaux de chercheurs appartenant à différents champs disciplinaires ont ainsi pointé les dérives liées aux modes de management avec une stigmatisation plus ou moins forte sur les comportements des managers. Le management par la fixation d'objectifs individuels, a priori, et de contrôle des résultats, a posteriori, soulève donc de nombreuses interrogations quant à sa pertinence en matière de performance des organisations et de conditions de travail des salariés. Les effets les plus néfastes sont à craindre lorsque se développe une forme « d'autisme managérial », où le top management fixe des objectifs non négociables, et ne prête pas d'attention aux difficultés vécues par les acteurs qui réalisent l'activité. Plusieurs facteurs explicatifs renvoyant à la mondialisation, la gouvernance des entreprises, leurs modes d'organisation et de management et bien sûr aux déficits de compétences des managers sont régulièrement avancés.

Si ces pratiques de management sont régulièrement dénoncées, la description de modèles alternatifs reste rare. **Vers quels modèles, quelles pratiques de management devons-nous aller pour garantir une meilleure performance sociale et économique des organisations ? Comment accompagner les entreprises dans ce sens et quels leviers d'action activer ?** Voilà, en écho au thème des 12^{èmes} rencontres sur la prospective des métiers, des questions que nous avons commencé à instruire à partir de travaux de capitalisation conduits au sein du réseau de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT). Un travail qui nous a notamment conduits à nous intéresser à l'activité des managers, aujourd'hui marquée par la prédominance de la dimension gestionnaire au détriment d'autres dimensions comme le travail d'organisation, la régulation ou le soutien à la réalisation du travail de ses collaborateurs. Des activités moins visibles, pas toujours attendues et reconnues, et pourtant essentielles pour la performance des entreprises et le bien-être des salariés. Nous faisons ici l'hypothèse que l'activité des managers est déterminée, en grande partie par le rôle et les marges de manœuvre qui leur sont attribués, eux-mêmes conditionnés par la stratégie et les modalités d'organisation de l'entreprise. Il ne s'agit pas pour autant de nier l'incidence des caractéristiques individuelles (profil, compétences, parcours...) sur les pratiques de management mais d'apporter d'autres clés de compréhension et d'action.

Le développement d'un modèle alternatif, qualifié de management du travail, passe par un recentrage du management sur le travail avec notamment l'ouverture d'espaces de discussion à différents niveaux de l'organisation. Ce modèle a été élaboré à partir d'observations et d'interventions conduites dans des entreprises qui construisent localement, et à leur niveau, des réponses organisationnelles et managériales innovantes. Des réponses qui, selon le contexte de l'entreprise, son statut, son histoire, sa culture mais aussi la posture de son dirigeant, ne vont pas de soi. Quelles sont alors les conditions favorables à l'institutionnalisation de ces *espaces de discussion* et plus largement à la mise en place d'un management du travail ? Comment installer durablement et efficacement ces pratiques ? Quels rôles et postures du manager privilégier ?

Pour produire des éléments de réponse à ces questions, nous nous sommes appuyés sur différentes interventions conduites par le réseau de l'ANACT en examinant plus

particulièrement les enjeux et conditions d'institutionnalisation de ces espaces dans une organisation publique confrontée à des changements liés à la réforme de l'administration territoriale de l'État. Dans un premier temps, nous précisons à partir de différents matériaux, les enjeux portés par la mise en discussion du travail tant pour les salariés que pour leurs managers. Dans un second temps, nous présenterons les contours de notre approche par le management du travail et les trois piliers sur lesquels repose notre modèle empirique. L'occasion pour nous de revenir sur les *espaces de discussion* en précisant leur finalité et leurs modalités de mise en œuvre. Enfin, dans une dernière partie, nous tenterons, à partir de cette intervention en cours, d'avancer quelques hypothèses pour développer ce modèle et l'installer durablement dans les entreprises.

CE QUI SE JOUE DANS LA MISE EN DISCUSSION DU TRAVAIL

Le programme de recherche SORG (Santé, Organisation Ressources humaines et Gestion) conduit par Mathieu Detchessahar dont l'objet se centrait sur les liens entre modes d'organisation, styles de management et construction de la santé mentale au travail, montre que la construction de la santé au travail dépend de la qualité des dynamiques communicationnelles autour du travail. Ces mêmes travaux insistent par ailleurs sur l'éloignement du manager de proximité de la « scène » du travail au quotidien. Mobilisés sur d'autres registres que celui du travail opérationnel, les managers de proximité semblent empêchés de prendre en charge les fonctions d'animation et de régulation ainsi que la mise en discussion du travail sous tendue dans celles-ci. (Detchessahar et al., 2009).

Nos études et interventions en entreprise confirment en effet ces grandes tendances en apportant quelques illustrations ⁵. Il apparaît que **les pratiques actuelles de management ne permettent pas toujours d'outiller les salariés ni de mettre à leur disposition les ressources nécessaires pour faire face aux exigences de leur travail**. Elles peuvent conduire à laisser les salariés isolés dans leurs difficultés, en s'installant dans le seul contrôle des comportements. Les salariés regrettent cet éloignement du travail des managers et ils stigmatisent les défaillances de l'encadrement en matière d'organisation de l'activité et de régulation. Ainsi, une conseillère clientèle d'une banque souhaite « *plus d'écoute, de soutien et d'attention en cas de difficultés* », et attend de son responsable « *qu'il nous communique, nous explique les raisons des changements en cours* ». Cette évolution ne satisfait pas d'avantage l'encadrement, notamment de proximité, maillon vers lequel convergent les contradictions et les incohérences de toutes les structures. C'est ainsi que le directeur de l'agence de notre conseillère évoque de son côté que « *le métier de manager est de plus en plus un métier de contrôle, de reporting (...), on n'est plus un référent technique pour l'équipe (...), nos marges de manœuvre sont réduites, nous avons de moins en moins d'autonomie* ». De fait, les temps de management collectif sont « *limités, très formatés et essentiellement descendants, la priorité est mise sur le suivi des objectifs individuels* ».

L'analyse des griefs attribués aux modes de management et aux managers fait clairement ressortir **le manque d'espaces de régulation et de temps de discussion entre les salariés et l'encadrement**. Cet enjeu de mise en débat du travail est aujourd'hui relayé par des syndicalistes (CFDT ⁶, CGT ⁶ notamment), des chercheurs et des intervenants qui s'intéressent à la prévention des risques psychosociaux. Parmi ces différents points de vue et travaux convergents, nous nous référerons plus particulièrement à ceux de Yves Clot sur le champ de la psychologie du travail et à ceux de Mathieu Detchessahar en sciences de gestion. Ce dernier a notamment mis en évidence, que les organisations dans lesquelles « *rien n'est mis en place pour énoncer et discuter les difficultés, contradictions, impossibilités du travail* » sont celles où l'état de santé des salariés est le plus dégradé. A contrario lorsque les « *directions d'entreprise institutionnalisent le principe de discussion et structurent des espaces pour organiser les processus discursifs* » les indicateurs de santé au travail sont meilleurs. Ils soulignent, enfin, le fait que dans de nombreuses organisations, le manager de proximité « *joue son rôle classique de régulateur et assume les processus de mise en discussion du travail mais sans soutien organisationnel* » (Detchessahar, 2009). Yves Clot défend, quant à lui, la nécessité de mettre en débat la qualité du travail. Pour lui les gens souffrent de ne pas pouvoir faire un travail de qualité, d'être dans des situations de « *travail empêché* », et il appelle les organisations à « *débattre des différentes perceptions du 'travail bien fait'* » (Clot, 2010).

A partir de ces travaux de recherche et interventions, il est clair que derrière les espaces de discussion se trouvent des enjeux nets de santé au travail : ils permettent de co-construire un sens au travail, de fixer une nouvelle direction à suivre, même si elle demeure temporaire. Par ailleurs, ils offrent au salarié un espace de soutien collectif par ses pairs, ainsi qu'ils participent à la (re) construction de son identité métier. L'espace de discussion est également, pour le management, un espace de prise de connaissance du travail réel et de ses difficultés et donc de reconnaissance du travail effectué par chacun. Il permet ainsi au manager de revenir sur la scène du travail pour écouter, réguler, soutenir et ainsi réaliser un travail de « traduction » (Desmarais, Abord de Chatillon, 2010) entre différentes exigences et attentes.

Ces réflexions nous invitent à aller vers un management de compréhension et de soutien avec des managers repositionnés sur un travail d'organisation du travail défini comme la « manière dont les acteurs (...) se mobilisent pour inventer des solutions singulières face à un problème particulier et pour mettre en place des dispositifs pour régler leurs échanges » (De Terssac, 2003). L'institutionnalisation de ces espaces est une condition nécessaire, mais pas suffisante, pour mettre en place de nouveaux modes de management plus à même de gérer les tensions inhérentes au travail et d'apporter les ressources nécessaires à sa réalisation. Notre modèle du « management du travail » (Conjard, 2011) s'inscrit dans cette perspective.

L'APPROCHE PAR LE MANAGEMENT DU TRAVAIL ET LES ESPACES DE DISCUSSION

L'exploration des questions de management que nous menons vise à produire des modèles « opérants », susceptibles de contribuer à des transformations dans des organisations soucieuses de mieux prendre en charge les questions posées au carrefour de l'efficacité organisationnelle et des conditions de travail. Les enseignements issus d'interventions, étayés par les travaux de recherche déjà évoqués (Desmarais, Abord de Chatillon, Detchessahar, Clot, De Terssac...) confirment la nécessité d'installer des pratiques de management pour **opérer une traduction entre les choix de transformation des entreprises, ses objectifs de performance (productivité, qualité, service...) et le fonctionnement des équipes et des individus au travail (attentes, contraintes, forces et faiblesses)**. Dans la lignée de la théorie du management participatif, nous avons élaboré un modèle de management ambitieux mais néanmoins réaliste.

Ce modèle qualifié de « *management du travail* » repose sur trois piliers interdépendants :

- Une organisation du travail qui redonne **des marges de manœuvre** aux individus et en particulier à l'encadrement de proximité selon un rôle de traduction et de soutien à la réalisation du travail de ses subordonnés ¹⁰.
- **L'institutionnalisation d'espaces de discussion** qui permettent de mettre en débat et de gérer, à différents niveaux (stratégique et opérationnel), les tensions entre ce qui est demandé (le prescrit) et ce qu'il est possible de faire (le travail réel), de trouver des compromis entre les différentes prescriptions et attentes vis-à-vis du travail.
- **Un soutien organisationnel** auprès de l'encadrement afin de l'aider à assurer pleinement cette fonction de management du travail. Ce soutien renvoie à l'implication des directions générales et de l'ensemble de la ligne managériale avec une attention particulière en termes de reconnaissance du travail des managers. Nous pensons notamment à l'existence d'un système adéquat d'identification, d'évaluation et de valorisation de leurs activités. Cela passe aussi par le développement de compétences managériales en animation collective, en analyse et en organisation du travail.

Leviers d'action

Schéma des principales composantes du management du travail

Chacun de ces piliers représente potentiellement un levier d'action pour développer notre modèle du management du travail dans les organisations. Ils sont étroitement liés, et si l'un d'eux vient à manquer, c'est l'ensemble de l'édifice qui risque d'en souffrir. Il est difficile d'ouvrir des *espaces de discussion* si les managers n'ont aucune marge de manœuvre pour ajuster les objectifs de la direction. De la même manière, une organisation qui ne laisse pas de temps pour cette mise en débat du travail complique considérablement le management du travail même si les intentions sont là. Enfin, sans un processus d'accompagnement et de professionnalisation des

managers, ces derniers ne sont pas en mesure de relever le défi qui leur est demandé, et risquent d'être rapidement dépassés. La question des modalités d'action et du cheminement à emprunter pour installer le modèle du management du travail reste essentielle. **Agir prioritairement sur l'ouverture d'espaces de discussion centrés sur le travail, c'est activer un cercle vertueux susceptible de provoquer le changement de paradigme attendu.** C'est pourquoi nous avons choisi, en écho aux différents travaux conduits sur la notion d'*espaces de discussion*, de développer plus particulièrement ce levier d'action.

On ne peut évoquer l'institutionnalisation d'*espaces de discussion* dans les organisations sans revenir sur les « lois Auroux » qui ont réglementé un droit d'expression des salariés sur leurs conditions de travail [11]. Si cette nouvelle liberté de parole légalement octroyée suscita beaucoup d'enthousiasme et d'attentes au début des années 80, elle n'a pas produit les effets escomptés ; et depuis, elle est tombée en désuétude. Plusieurs raisons sont avancées pour expliquer les limites de ce droit d'expression et le fait que les salariés se soient progressivement désengagés de ces espaces de parole. Le cantonnement aux questions de conditions de travail, la difficulté à dépasser les plaintes et critiques, des formes et styles d'animation inappropriés, le manque de temps, le faible impact de ces réunions ou plus globalement la difficulté à situer ces modalités d'expression par rapport à d'autres (cercles de qualité et/ou réunions syndicales) ont souvent été avancés. Pourtant, 30 ans après, l'enjeu de parler du travail avec ceux qui le réalisent, est plus que jamais d'actualité.

En référence aux travaux de recherche de l'équipe SORG, les *espaces de discussion* se définissent comme des « lieux de prise en charge collective des tensions provoquées par la montée des contraintes dans les organisations ». En partant du principe que le débat critique ne naît pas spontanément entre les acteurs, et que les espaces informels ne permettent pas de prendre en charge pleinement ces tensions, l'objectif est « d'institutionnaliser ces espaces de discussion ». Leur ingénierie « vise à rendre visibles et à expliciter les tensions du travail, à les atténuer ou les réduire à travers leur mise en discussion et l'élaboration de compromis d'action permettant de travailler dans un contexte cognitif et identitaire stabilisé, ce qui soutient une dynamique positive de construction de la santé au travail » (Detchessahar et al., 2009). En ce qui concerne les caractéristiques de ces espaces, les auteurs mettent en avant les points suivants :

La discussion doit :

- être centrée sur le travail concret des opérateurs ; fréquente mais courte,
- s'inscrire dans le long terme et permettre la construction de la confiance,
- être animée par un cadre du métier présent régulièrement dans l'activité,
- s'appuyer sur des outils équipant l'échange d'opinions.

Les produits de la discussion doivent être mémorisés et remontés à la direction et à ceux dont dépend la mise en place des solutions débattues.

En résonance à ces travaux, deux niveaux d'*espaces de discussion* sont à distinguer, de notre point de vue. Un premier niveau, que nous qualifions de « conversation opérationnelle », est animé par l'encadrement de proximité. Il vise à mettre en débat avec l'équipe, l'exécution des tâches quotidiennes ainsi que les difficultés et contraintes qui en résultent, mais aussi la déclinaison opérationnelle des choix stratégiques décidés par la direction. Ces échanges au sein de l'unité de travail permettent de mettre en exergue le vécu des situations de travail, ce qui est perçu par les salariés comme des contraintes mais aussi comme des ressources. Ainsi, à partir de ce tableau, le manager et son équipe vont pouvoir réguler, pour une partie, les tensions inhérentes au travail, souvent sources de sentiment de mal-être et de RPS. Ce qui ne pourra être résolu au niveau de l'équipe, sera alors remonté à la direction et/ou à ceux dont dépend la mise en place des solutions recherchées, dans un nouvel *espace de discussion* qualifié alors de « conversation stratégique ». Ce second niveau mobilise plutôt l'encadrement supérieur qui assure le travail d'élaboration et de déclinaison des objectifs stratégiques. Enfin, cette conversation stratégique, qu'elle soit mobilisée au service d'enjeux de régulation et d'apports de solutions aux problèmes de terrain (de l'opérationnel vers le stratégique) ou de répartition des objectifs (du stratégique vers l'opérationnel) peut, selon les caractéristiques de l'organisation, se situer au niveau d'un comité de direction, d'un collectif de managers, d'instances intermédiaires ou bien encore d'un conseil d'administration. Dans tous les cas, il vise à favoriser la mise en débat entre le manager de proximité et sa ligne managériale, du travail prescrit et du travail réel, des orientations stratégiques de l'entreprise et des choix organisationnels qui en résultent. Il s'agit

enfin d'être pro-actif par rapport à son environnement et aux prescriptions ou contraintes externes (celles de ses administrateurs, de ses clients, de la réglementation...). Sur ce point les dirigeants d'entreprise ont, au même titre que les managers de proximité, à opérer des régulations à leur niveau. **Les enjeux de discussion et de circulation de l'information entre ces deux niveaux sont essentiels.** Il s'agit de favoriser notamment à l'occasion de changements stratégiques et organisationnels, la prise en compte des conditions de travail dans la conception des nouveaux systèmes de travail et, de la sorte, d'anticiper les écueils ou les dysfonctionnements éventuels.

Le manager de proximité se trouve donc au cœur d'une **activité de traduction** qui conjugue les résultats de la « conversation opérationnelle » et de la « conversation stratégique ». Les formats de ces *espaces de discussion* sont variables en fonction de la taille de l'entreprise, de son organisation et des niveaux hiérarchiques existants. Toutefois les deux niveaux évoqués sont susceptibles de répondre aux grandes caractéristiques énumérées dans le tableau ci-dessous.

17

	Conversation stratégique	Conversation opérationnelle
Objectifs	Piloter, organiser, réguler au niveau macro	Piloter, organiser, réguler au niveau micro
Acteurs concernés	- Direction et encadrement supérieur. - Participation ou non de l'encadrement de proximité selon les modalités retenues pour assurer le lien entre les deux espaces.	- n+1 et son équipe. - Participation occasionnelle d'un 1/3 expert d'un sujet à traiter. - Participation occasionnelle de la direction ou du n+2.
Objet de la discussion	- Centré sur l'élaboration et la déclinaison des objectifs. - L'instruction des problèmes identifiés localement et des solutions à apporter. - Le pilotage du changement.	- Centré sur le travail concret de l'équipe, les situations problèmes. - La faisabilité des objectifs assignés par la direction. - Les besoins de régulations, ressources à mobiliser et l'organisation du travail.
Rôle du n+1	- Faire remonter les informations émanant du niveau opérationnel et jouer un rôle de traduction.	- Animer un débat critique et contradictoire et jouer un rôle de traduction.
Facteurs favorables	- Posture du dirigeant. - Mode de management participatif et soutien des fonctions supports (RH). - Autonomie de décision de l'entreprise.	- Temps et moyens dédiés. - Manager de métier, au plus près du terrain et disposant des marges de manœuvre nécessaires. - Soutien et formation du manager.
Points de vigilance	- Approche exclusivement gestionnaire (reporting, 1 problème = 1 solution). - Tout renvoyer à la régulation locale.	- Enjeu de crédibilité du dispositif et du manager qui l'anime. - Modes animation : juste équilibre entre un outillage excessif et l'accueil de l'imprévu.

En complément de ces deux *espaces de discussion*, orientés sur le management du travail, **d'autres espaces formels et informels existent au sein des organisations.** Ils ont tous leurs raisons d'être et contribuent directement ou indirectement au bien-être des salariés et à la performance individuelle ou collective. Nous pensons notamment aux communautés de pratiques (spontanées ou pilotées), aux groupes d'analyse de pratiques, aux espaces de formation, à l'entretien d'évaluation et bien sûr aux dynamiques communicationnelles qui naissent spontanément au sein des collectifs de travail, que ce soit au cours de la réalisation d'une activité, du traitement d'un événement ou lors d'une pause café ! Il ne s'agit pas ici de multiplier ces espaces pour un manager déjà bien souvent « happé » par des réunions diverses, mais d'optimiser les espaces existants (du comité de direction à la simple réunion d'équipe) pour qu'ils permettent des échanges sur le travail réel.

18

MÉTHODOLOGIE D'INTERVENTION ET LEVIERS D'ACTION : L'EXEMPLE D'UN ÉTABLISSEMENT PUBLIC

Le développement d'un management du travail passe donc, de notre point de vue, par l'institutionnalisation d'*espaces de discussion*. Plusieurs conditions sont nécessaires pour avancer sur cette **voie simple et relativement consensuelle d'un point de vue théorique, mais complexe et incertaine pour ce qui est de sa mise en œuvre.** Incertaine car elle est en rupture avec la plupart des modes de gouvernance, d'organisation du travail, de pratiques managériales et de culture des entreprises contemporaines. Complexe car elle passe par un travail conséquent d'ingénierie et d'accompagnement des managers. Pourtant, sous l'impulsion de dirigeants, d'instances représentatives du personnel ou d'intervenants externes, des initiatives se développent ici et là. Dans le cadre de nos missions d'intervention dans les organisations, il nous arrive fréquemment de préconiser à l'issue un diagnostic

19

des pratiques de management plus attentives au travail et à ses contraintes. Cela va d'une meilleure prise en compte du point de vue des salariés dans les processus de changement à la mise en place d'entretiens annuels d'activités en passant par un repositionnement des réunions d'équipe. Compte tenu de notre champ d'action, ces démarches répondent généralement à un objectif d'amélioration des conditions de travail ou de prévention des RPS et s'inscrivent dans des démarches de changement d'organisation plus ou moins ambitieuses. Derrière une grande diversité de contextes et de pratiques, on retrouve plusieurs caractéristiques communes à l'ensemble de ces initiatives : **la volonté de la direction, l'implication de l'encadrement de proximité et le travail comme objet de discussion.**

Dans le cadre de cette communication, nous avons fait le choix de nous arrêter sur l'une de ces interventions et d'examiner plus particulièrement la démarche méthodologique mise en place pour développer des pratiques de management du travail. Cette démarche, suivant un principe d'expérimentations, repose sur la mise en place d'*espaces de discussion* afin de développer une organisation apprenante, un modèle d'organisation, très proche du modèle du management du travail qu'il a directement inspiré. C'est en référence aux travaux conduits par l'ANACT sur ce sujet (Conjard, Devin, 2004) que cet établissement public nous a sollicité. Des travaux qui montraient l'efficacité de l'**organisation apprenante** : « Une efficacité qui résulte d'une capacité individuelle et collective à analyser et résoudre des problèmes, à confronter les points de vue, à s'appuyer sur la créativité, à se mobiliser pour inventer des solutions singulières face à un problème particulier. Cela passe notamment par la mise en place d'espaces de discussion où notamment les contradictions inhérentes au travail peuvent s'exprimer, se discuter et se dépasser ». Confronté au regroupement de plusieurs directions ou services déconcentrés, et donc à une réorganisation importante et rapide imposée par son administration centrale, cette entité a souhaité engager une réflexion sur son organisation et ses pratiques de management. Le modèle de l'organisation apprenante représente, pour la direction, un modèle de référence susceptible de répondre aux nouveaux enjeux qui se posent à elle :

- « regrouper des structures dont les missions, compétences et cultures sont différentes » ;
- « optimiser ses modes de fonctionnement » ;
- « garantir un service de qualité aux entreprises du territoire tout en préservant la santé de ses agents dans ce contexte de changement ».

Parallèlement, la direction et les organisations syndicales ont signé un accord sur la prévention des risques psychosociaux. Cet accord fixe des objectifs précis, associés à des indicateurs de résultats, dans les domaines de l'organisation du travail, du management, de la communication, de l'accompagnement des mobilités et du soutien aux agents. L'accord préconise également de développer une organisation apprenante. L'hypothèse retenue par les signataires est que ce type d'organisation constitue une modalité majeure de réduction et de prévention du stress professionnel, à plus forte raison dans une période - souvent déstabilisante - de repositionnement des missions.

Derrière ce choix de miser sur une organisation apprenante, les options de la direction marquent donc une volonté d'évolution des modes de management impliquant :

- la limitation du nombre d'échelons hiérarchiques ;
- le fonctionnement, autant que possible, en binôme des responsables (de pôle, de service) avec leur adjoint, dans le cadre d'un partage des savoirs et des savoir-faire ;
- l'organisation, à chaque niveau, d'équipes collectives ;
- une conception du système d'information au service de l'organisation apprenante ;
- l'organisation du dialogue social pour créer un environnement favorable avec, d'une part, la signature de l'accord sur la prévention des risques psychosociaux et, d'autre part, la volonté d'associer étroitement les représentants des salariés au projet.

Dans ce contexte, il nous est demandé d'apporter une aide à la mise en place du projet, en particulier pour réaliser « les adaptations nécessaires d'une organisation apprenante dans un cadre territorial dispersé ». Un défi de taille dans une organisation complexe et hiérarchisée. C'est pourquoi l'objectif initial vise avant tout à **réguler les tensions organisationnelles et managériales en mettant en place des dispositifs évolutifs afin de redonner des marges de manœuvre aux agents et aux équipes de travail.** Ouvrir des espaces qui permettent de débattre et de gérer les tensions entre ce qui est demandé (le prescrit) et ce qu'il est possible de faire (le travail réel), accompagner l'encadrement dans le

renforcement d'une posture d'appui et de ressource, sont des options d'organisation qui s'inscrivent dans cette optique d'efficacité et de bien-être au travail. Au demeurant, compte tenu du cadre général de construction de cette nouvelle entité, très lié aux directives et décisions ministérielles, il est convenu que la démarche devra reposer sur deux principes :

- la construction collective des réponses opérationnelles concrètes envisageables dans le cadre des marges de manœuvre disponibles localement ;
- le soutien et l'outillage des agents et des équipes dans la mise en œuvre des directives pour lesquelles les marges de manœuvre n'existent pas.

Plutôt que d'envisager dans la même temporalité le déploiement de l'ensemble de ces principes et pratiques d'organisation retenus sur l'ensemble des services, il est apparu préférable d'engager, dans un premier temps, un travail d'accompagnement de quatre unités de travail intéressées par cette approche (logique d'expérimentation). Pour chacune de ces unités de travail, des investigations ont été préalablement réalisées dans une optique de diagnostic. Localement, une dizaine d'entretiens individuels et collectifs ont été conduits avec les agents afin d'appréhender leurs missions, d'identifier les exigences et ressources inhérentes à leurs activités et d'explorer plus spécifiquement quelques leviers d'action potentiels ou déjà effectifs relatifs au développement d'une organisation apprenante [9]. La restitution de ces éléments auprès de l'ensemble du collectif de travail a permis l'identification d'axes de travail spécifiques. Des axes de travail qui, après validation par le comité de pilotage, ont donné lieu à des expérimentations pilotées par l'encadrement local avec un appui méthodologique de notre part. 18 expérimentations s'inscrivant dans une perspective de développement de modalités organisationnelles et de pratiques managériales répondant aux caractéristiques d'une organisation apprenante posées initialement ont ainsi été engagées entre avril et novembre 2012. Elles renvoient ainsi très largement, à des objectifs :

- d'évolution des pratiques de management vers plus de soutien et de régulation,
- d'ouverture d'espaces de discussion sur le travail,
- d'amélioration des systèmes d'information.

Sur le registre de l'expérimentation des *espaces de discussion*, l'option retenue, pour trois des quatre terrains d'investigation, a été d'avancer avec l'encadrement de proximité sur l'ingénierie des réunions d'équipe. Il s'est agi, notamment, de s'accorder sur les modalités et l'outillage de ces réunions à (ré)orienter sur le travail. Dans le cadre de notre suivi, nous nous sommes en particulier attachés à ce que ces temps d'échanges soient opérationnels en définissant notamment les circuits hiérarchiques de validation ou d'enrichissement des propositions susceptibles d'émerger. Ces réunions d'équipe représentent potentiellement le premier niveau pertinent des *espaces de discussion* pour établir une « conversation opérationnelle » autour du travail. Les premiers éléments récoltés nous indiquaient que le format, les modes d'animation et la durée de ces temps formels ne permettaient pas toujours d'aborder les problèmes concrets de l'activité et l'on restait essentiellement sur un mode de communication descendant. Le comité de direction, qui représente ici le niveau de la « conversation stratégique », a choisi les unités de travail volontaires pour les expérimentations sur la base de critères précis (représentatives des métiers et population de la structure, dysfonctionnements organisationnels et/ou initiatives managériales en lien avec les axes de travail retenus).

PREMIERS ENSEIGNEMENTS ET PISTES DE RÉFLEXION

Compte tenu de l'état d'avancement des expérimentations et des modalités de suivi - évaluation qui ont été mises en place, les éléments d'évaluation, rapportés ici sont essentiellement liés aux retours qui nous ont été faits par les responsables de service concernés. Idéalement, il aurait fallu réaliser de nouvelles investigations de terrain afin de rencontrer ces collectifs de travail, d'observer et d'analyser les changements opérés. Le renseignement de grilles de suivi - évaluations, une réunion avec les responsables des unités de travail concernées et des contacts téléphoniques réguliers ont toutefois permis d'apprécier les premiers effets produits par l'engagement de ces actions tant du point de vue de l'efficacité organisationnelle que des conditions de travail des agents. Plus qu'une appréciation service par service, l'évaluation se voulait transversale conformément aux principes posés dans le cadre de ces expérimentations. In fine, l'objectif était bien de **faire la démonstration de l'effet positif** de ces nouveaux modes de management et d'organisation sur la performance collective et les conditions de travail. Au-delà d'acquis relatifs aux évolutions des pratiques managériales qui tendent à aller vers des démarches plus participatives, l'installation de temps d'échanges de pratiques et globalement une meilleure

circulation de l'information, les responsables de services mettent surtout en avant l'intérêt d'engager des expérimentations. Les orientations et le cadre du projet leurs ont donné l'opportunité d'instruire et d'avancer sur des préoccupations latentes, pas toujours partagées. Le diagnostic réalisé au sein de leurs équipes et l'engagement d'une dynamique collective, soutenue par la direction et accompagnée par les consultants de l'ANACT a aussi contribué à prendre des initiatives et à faire l'apprentissage des espaces de discussion. A titre d'exemple, les réunions de service d'une des unités de travail ont été recentrées sur l'analyse de situations - problèmes identifiées et instruites en amont par certains agents. Ordre du jour et comptes rendus sont devenus systématiques. Certaines réunions ont donné lieu à des prises de décisions immédiates de l'encadrement ou ont provoqué l'ouverture de groupes de travail spécifiques. Ces temps d'échanges sont ainsi jugés « moins descendants », « plus en lien avec les préoccupations de l'équipe » et « favorisant le partage de savoir-faire d'expérience ». Ce travail de capitalisation a débouché sur l'identification d'un certain nombre de préconisations générales pour le développement d'une organisation apprenante sur l'ensemble de la direction régionale et spécifiques sur l'animation des espaces de discussion.

Sur le plan des *espaces de discussion* nous retenons :

23

- **La réalisation d'un état des lieux** sur les *espaces de discussion* existants, et plus largement sur l'organisation du travail et les pratiques de management au niveau des services investigués. L'analyse de ces espaces permet d'apprécier dans quelles mesures ils favorisent ou non un management du travail. Sur ce point, nous avons pu identifier différents dispositifs de communication, de coordination et de concertation répondant chacun à des caractéristiques bien spécifiques (le comité de direction, les réunions de service, des groupes de travail, des journées de formation internes, externes...). Cet état des lieux a permis localement d'envisager la création de nouveaux *espaces de discussion* et/ou d'engager un travail d'optimisation d'espaces existants (l'exemple des réunions de service évoqué rapidement ci-dessus).
- **En amont du déploiement, l'installation d'une conversation stratégique.** Après une phase d'apprentissage, il semble que les réunions hebdomadaires du comité de direction permettent, non sans difficultés, de remplir cette fonction de conversation stratégique évoquée précédemment. Les apports progressifs issus des terrains investigués que nous avons faits ont été instruits par le comité de direction. Les orientations prises localement ont été validées et de nombreux échanges ont porté sur les ressources ou le soutien à apporter pour assurer le déploiement de bonnes pratiques sur l'ensemble des services. Toutefois la multitude de problèmes à résoudre, d'injonctions et de priorités, parfois contradictoires à gérer pour le comité de direction et son histoire récente ont limité le rôle de cette instance et in fine le déploiement du projet sur l'ensemble de la structure ^[23].
- **Le passage par des expérimentations à partir d'un cadre de référence.** Ce point de passage permet un meilleur ancrage du projet aux réalités de terrain et à ses particularités organisationnelles. Il s'agit de construire avec les équipes concernées des solutions adaptées aux contraintes rencontrées, d'optimiser des initiatives organisationnelles et managériales – notamment les *espaces de discussion* – en phase avec le modèle de l'organisation apprenante.
- **L'attention à apporter au manager de proximité** et à son accompagnement pour faciliter les changements envisagés. Cela passe notamment par un travail au niveau de l'ensemble de la ligne hiérarchique. Si le suivi d'expérimentation permet de travailler de façon privilégiée avec certains d'entre eux, ces expériences doivent être partagées et débattues avec l'ensemble de l'encadrement intermédiaire dans le cadre de séminaires spécifiques. Parallèlement un programme de formation ambitieux a été engagé en direction de l'encadrement (animation d'équipe, conduite du changement, gestion du stress...).

Enfin, compte tenu des particularités de notre terrain nous avons également pu vérifier l'influence des facteurs structurels et conjoncturels sur la faisabilité d'installer durablement ces espaces de discussion. Le fait que l'on se situe dans une administration publique renforce ainsi l'influence des facteurs externes sur les prises de décision du comité de direction. Un pouvoir de décision qui reste, par ailleurs très centralisé et lié aux orientations des politiques publiques, des décisions aujourd'hui fortement guidées par la RGPP. Dans la fonction publique, la culture dominante reste l'application de décisions prises par le ministère de tutelle, sans nécessairement avoir la possibilité ou même s'autoriser à la discuter. On comprend mieux, alors les difficultés rencontrées dans la phase de déploiement de ce projet ^[24].

Ces premiers enseignements consolident nos réflexions en cours sur le modèle du

24

management du travail. Son opérationnalisation passe ainsi par l'ouverture, au sein des organisations, d'espaces d'échange sous forme de *conversation* · autour du travail. L'enjeu consiste à ce que ces *espaces de discussion*, ne deviennent pas uniquement des lieux d'expression d'un mal-être, mais des modalités de management du travail. Cela passe en premier lieu par leur institutionnalisation à différents niveaux de l'organisation et par un travail d'ingénierie relatif à l'animation et à l'architecture des conversations stratégiques et opérationnelles définies précédemment. L'installation d'un climat de confiance et des règles de fonctionnement précises constitue des conditions d'efficacité. Au-delà, il faut surtout que les participants perçoivent la valeur ajoutée de ces temps d'échange et qu'ils aient, rapidement, des signes tangibles de l'activité de traduction qui s'opère dans ces espaces. En second lieu, le développement de pratiques alternatives en matière de management passe par un travail sur le rôle et la fonction du manager centrés davantage sur la régulation et le soutien à la réalisation du travail au sein de son équipe. Il ne s'agit pas ici de prescrire de nouveaux comportements ou d'attribuer de nouveaux champs de responsabilité aux managers de proximité, mais de les positionner comme des acteurs de traduction. Bien sûr, notre approche développée ici, devra être confrontée à différents terrains d'expérimentation et travaux de chercheurs. Pour autant les principes organisationnels et managériaux qui la composent représentent, nous l'espérons, des voies fertiles pour contribuer tant à renouveler effectivement le travail de management, qu'à promouvoir la santé dans les organisations.

ANACT (2010), « Manager le travail », *Travail et Changement*, n° 333, 16 p.

EN LIGNE

BOUFFARTIGUE P., GADEA C. (2000), *Sociologie des cadres*, Éditions La Découverte.

BRUN J.-P. (2009), *Management d'équipe. 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail*, Éditions Eyrolles - Éditions d'Organisation.

CLOT Y. (2010), *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*, Éditions La Découverte.

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

CONJARD P., « Le management du travail et la prévention des risques psychosociaux », *XXII^{ème} congrès de l'AGRH*, Marrakech.

COUSIN O. (2008), *Les cadres à l'épreuve du travail*, Presses Universitaires de Rennes.

DAB W. (2008), *Rapport sur la formation des futurs managers et ingénieurs en santé au travail*, La Documentation française.

EN LIGNE

DESMARAIS C. (2006), « Encadrer, une promenade de santé ? », *Revue Management & Avenir*, Vol. 8, n° 2, p. 159-177.

EN LIGNE

DESMARAIS C., ABORT DE CHATILLON E. (2010), « Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance », *Revue française de gestion*, n° 205, p. 71-88.

DETCHESSAHAR M. (2001), « Quand discuter, c'est produire », *Revue française de gestion*, n°132, p. 32-43.

DETCHESSAHAR M. (2010), « Santé et management : l'enjeu de la parole au travail », *H^{ème} États Généraux du Management*, FNEGE.

DETCHESSAHAR M., MINGUET G., PINEL L. (2009), *Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail*, Synthèse de l'étude SORG.

DE TERSAC G. (2003), « Travail d'organisation et travail de régulation », in de Tersac G. (Dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements ?*, Éditions La Découverte, p. 121-134.

DEVIN B., JOUVENOT C., LOISIL F. (2009), *Du management des compétences au management du travail*, Éditions de l'ANACT.

EN LIGNE

DUJARIER A.-M. (2006), *L'idéal au travail*, PUF.

GIROUX N., GIORDANO Y. (1998), « Les deux conceptions de la communication du changement », *Revue française de gestion*, n°26-27, p. 139-151.

HSE (2009), *Stress management competency indicator tool. How effective are you at preventing and reducing stress in your staff ?*

HUBAULT F. (2009), « Le travail de management », in du Tertre C., Hubault F. et al. « Le travail », in *Economie et Management*, n°130, p. 36-41.

LACHMANN H., LAROSE C., PENICAUD M. (2010), « Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail », *Rapport fait à la demande du Premier ministre*.

LE SAOUT R., SAULNIER J.-P. (2002), « Introduction », in R. Le Saout and J.-P. Saulnier (éd.), *L'encadrement intermédiaire. Les contraintes d'une position ambivalente*, Éditions de L'Harmattan, p.

LIVIAN Y.-F. (2006), *Etre cadre, quel travail ?*, Éditions de l'ANACT.

PEZE S., JOURNOUD S. (2011), « Quelles formations pour positionner les managers comme acteurs de santé mentale ? », *XXII^{ème} congrès de l'AGRH*, Marrakech.

PICHON A. (2008), *Les cadres à l'épreuve du travail*, PUF.

PIHEL L., DETCHESSAHAR M., MINGUET G. (2009), *Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail*, Synthèse de l'étude SORG.

4. EN LIGNE

TESSIER N. (2006), « L'impact des modes de gestion des cadres sur le stress au travail », *Revue Management & Avenir*, Vol. 8, n° 2, p. 143-159.

THERY L. (2006), *Le travail intenable : résister collectivement à l'intensification du travail*, Éditions La Découverte.

UGHETTO P. (2007), *Faire face aux exigences du travail contemporain*, Éditions de l'ANACT.

YARKER J., LEWIS R., DONALSON-FEILDER E. (2008), « Management competencies for preventing and reducing stress at work. Identifying and developing the management behaviours necessary to implement the HSE Management Standards : Phase Two », *London*, Prepared by Goldsmiths, University of London for the HSE.

[1] **PATRICK CONJARD**, Chargé de mission, ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), p.conjard@anact.fr

[2] **SÉGOLÈNE JOURNOUD**, Chargée de mission, ANACT, s.journoud@anact.fr

[3] Les verbatim repris ci-dessous sont directement extraits d'interventions conduites dans des grandes entreprises de différents secteurs d'activités (banque, transport, propriété...). Nous avons pris l'option de ne pas décrire les contextes et cadres de travail de ces interventions et de ne les utiliser qu'à titre illustratif.

[4] Voir les résultats du 1^{er} baromètre social sur la qualité de vie au travail réalisé par la CFDT auprès de 13 355 salariés entre mai et juillet 2011 qui conforte cette analyse. Il fait en particulier apparaître « une sous-utilisation de l'expression des salariés sur l'organisation du travail et des difficultés des encadrants à la faire prendre en compte ». Dans le même temps, cette organisation syndicale a lancé son chantier « agir sur le travail pour dépasser le diagnostic » avec l'ambition de créer de nouveaux espaces d'expression ou de confrontation dans les entreprises, dans le cadre d'une trentaine d'expérimentations.

[5] Voir notamment « À la reconquête du travail », mars 2008, l'essai de Jean-François Naton, conseiller confédéral de la CGT et responsable du secteur Travail/Santé, qui préconise de « *faire rentrer les droits de l'homme et la démocratie dans l'entreprise* ».

[6] Les activités de régulation et de soutien, mises en avant ici, sont pas ou peu décrites et passent généralement au second plan quant il s'agit d'évaluer la performance d'un manager. Selon une enquête réalisée par le groupe Cegos en 2010 sur les pratiques managériales en Europe, les managers n'accordent qu'un temps relatif au management et ne sont pas forcément évalués dessus. 89% des répondants sont jugés sur la performance opérationnelle via des objectifs quantitatifs.

[7] Loi du 4 août 1982 qui précise que « les salariés bénéficient d'un droit à l'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail. Cette expression a pour objet de définir les actions à mettre en œuvre pour améliorer leurs conditions de travail, l'organisation de l'activité et la qualité de la production dans l'unité de travail à laquelle ils appartiennent et dans l'entreprise... ».

[8] Selon l'étude de Valeyre, en 2005, sur les formes d'organisation du travail en Europe, l'organisation apprenante se caractérise par « une autonomie dans le travail », « un contenu cognitif du travail » (apprentissage de choses nouvelles, résolution de problèmes imprévus, complexité du travail), « l'autocontrôle de la qualité du travail », « un travail en équipe autonome », « de faibles contraintes de rythme de travail », « une faible répétitivité et monotonie ». Cette étude met en évidence que ce type d'organisation offre une meilleure qualité de travail comparativement aux autres organisations du travail.

[9] Pour l'ensemble de ces terrains d'expérimentation, 35 entretiens ont été réalisés entre avril et mai 2012.

[10] Les membres de ce comité de direction viennent des différentes administrations qui pré-existaient à la création de cette direction régionale. Des administrations qui n'étaient pas sur le même champ d'activité, dans la même culture de métier. Cette hétérogénéité n'a pas facilité les coopérations et l'engagement dans un projet qui visait justement à favoriser l'unité et la cohérence de l'ensemble de l'organisation. Au sein de cette instance, ils ont dû faire l'apprentissage d'un mode de fonctionnement plus participatif, articuler des enjeux spécifiques à leur service à des enjeux collectifs qui concernent l'ensemble de la structure.

[11] Sur la base des enseignements de ces expérimentations, le calendrier initial prévoyait une phase de déploiement du projet à l'ensemble de l'organisation sur l'année 2013. En raison, notamment de nouvelles exigences imposées par son ministère de tutelle, le comité de direction a choisi de reporter cette phase à fin 2013, ce qui fragilise le projet et rend son déploiement plus aléatoire.

[12] D'après son origine latine, converser veut dire vivre avec. C'est au XVIII^e siècle, qu'apparaît le sens dérivé du terme pour exprimer un échange de propos écrit ou verbal entre plusieurs personnes (Lexilogos, Dictionnaire étymologique Littré). Nous nous référons ici tant sur le sens primitif que dérivé du terme.

Français

Les activités d'organisation du travail, de régulation des tensions et de soutien de leurs collaborateurs sont aujourd'hui le parent pauvre des activités managériales. À partir d'un exemple d'intervention, nous proposons une nouvelle approche articulée



SANTÉ AU TRAVAIL

QUAND LE MANAGEMENT N'EST PAS LE PROBLÈME, MAIS LA SOLUTION...

Mathieu Detchessahar

Université de Nantes

La santé au travail est devenue récemment un sujet de débat public et un enjeu important des relations sociales en entreprises. Cette actualité est assez largement paradoxale au moment où l'on pensait l'époque du travail usant par surcroît de répétition, de cadences et de charges physiques comme révolue. Il semblerait pourtant que la tertiarisation de l'économie, la robotisation et l'informatisation accrue n'aient pas suffi à libérer l'homme de la pénibilité du travail. Les enquêtes françaises de type SUMER ^[1] (Bué *et al.*, 2007) ou européennes du type de celles conduites par la fondation de Dublin (Daubas-Letourneux, Thébaud-Mony, 2003) montrent que non seulement les pénibilités physiques du travail demeurent mais que l'on assiste par ailleurs à une progression des maux subjectifs du travail (stress, fatigue, *burn-out*, etc.). L'ANSES indique d'ailleurs dans le dernier rapport d'activité du RNP3V ^[2] que les consultations pour risque psychosocial sont devenues la première cause de consultation pour pathologie professionnelle en France en 2007 (Aptel *et al.*, 2009). Ainsi, et même si ces statistiques sont à interpréter avec prudence (évolutions du tableau des maladies professionnelles, recensement récent des RPS (risques psychosociaux) par les CRAM) et malgré les résultats assez encourageants obtenus sur d'autres fronts (les accidents du travail par exemple), on assiste dans l'entreprise comme dans l'espace public à une montée des plaintes concernant le travail.

Cette montée des plaintes se développe en parallèle d'une profonde vague de transformation des modes d'organisation depuis les années 1990 touchant tous les secteurs d'activités et dont rendent compte les enquêtes « Changements organisationnels et informatisation » (COI) conduites par le CEE en partenariat avec la Dares et l'Insee. Ces enquêtes renseignent bien sur ce qui constitue le cœur des transformations en cours : suppression des niveaux hiérarchiques, décentralisation, au sens d'un accroissement des interdépendances et des impératifs de coordination horizontale, montée des exigences de qualité et de délai, montée de l'écrit liée à l'accroissement des procédures, des standards et du reporting, etc. (Greenan *et al.*, 2007).

La concomitance des deux phénomènes, mise en place de nouvelles formes d'organisation et dégradation de la santé au travail, pourrait conduire à voir dans le premier la cause du second. Une telle analyse serait de nature à décevoir les espoirs d'amélioration des conditions de travail suscités par la rupture avec le taylorisme, déception d'autant plus grande qu'une partie au moins des innovations mises en place aujourd'hui trouve son origine dans le mouvement d'expérimentation sur les structures des années 1970, l'analyse socio-technique et les expérimentations scandinaves (Liu, 1983). Toutefois, la causalité est sans aucun doute beaucoup plus complexe.

L'évolution des modes d'organisation a eu des conséquences importantes sur le travail des salariés, notamment en l'intensifiant (Gollac et Volkoff, 1996). Mais le lien entre intensification du travail et construction de la santé suppose, pour être explicite, d'introduire d'autres variables dans l'analyse, notamment de nature managériale. C'est précisément l'objectif du programme de recherche SORG (santé, organisation et gestion des ressources humaines) financé par l'ANR que d'étudier les liens entre les formes d'accompagnement managérial des transformations en cours et

la santé des salariés. Cet article entend présenter les principaux résultats de cette recherche.

Le programme SORG se donne pour objectif l'étude des différents types de régulation du travail à l'œuvre dans les organisations et leur effet sur la santé des salariés. Il s'appuie sur une quinzaine de recherches-interventions de longue durée conduites dans des organisations appartenant à des secteurs différents. Il montre que, à rebours des représentations de sens commun, les salariés des organisations étudiées, loin de souffrir des excès ou de l'omniprésence de la hiérarchie, se plaignent au contraire de l'absence de leur management. C'est l'éloignement du manager qui pose problème lorsqu'il n'est plus là pour expliciter les difficultés du travail et soutenir les salariés dans leur résolution. Cette situation fragilise les équipes comme leur management de proximité et conduit à interroger, en amont, le travail des directions générales sous le double aspect, de leurs relations à leur ligne hiérarchique, et de leurs relations, aux frontières de l'entreprise, avec les différentes parties prenantes qui composent l'environnement.

I – DES ESPACES DE RÉGULATION POUR FAIRE FACE À L'INTENSIFICATION DU TRAVAIL

Les travaux sur l'intensification du travail constituent le point de départ problématique du programme SORG. Cette perspective réunit des économistes, des statisticiens, des sociologues qui interprètent la question des conditions de travail et de la santé au travail à partir d'une reconstitution des transformations récentes de l'économie et des modèles productifs. La variable première est bien le contexte de mise en place de nouveaux dispositifs innovants de production industrielle et tertiaire depuis deux décennies (Askenazy *et al.*, 2001). Non seulement ces dispositifs ne relâchent pas la contrainte classique de la productivité-débit (cadences, vitesse d'exécution, etc.) (Gollac, 2005), mais ils lui ajoutent d'autres contraintes qui conduisent, en plus de l'intensification physique, à une intensification cognitive ou subjective du travail (Clot, 2005). En effet, l'individu prend en charge, dans ces nouvelles organisations, des tâches variées supposant des connaissances multiples anciennement portées par différents salariés spécialisés (par exemple : production + qualité + entretien + maintenance + amélioration continue, etc.). De plus, il est invité par le management à développer un rapport réflexif, « intelligent » au travail. Cette complexification du travail, notamment du travail opérationnel, se développe dans un contexte de lignes hiérarchiques « allégées » ou « aplaties » qui conduisent à laisser l'opérateur beaucoup plus souvent qu'avant en position d'arbitrage entre les différentes contraintes et objectifs de l'activité. De la même façon, l'évolution des modes de gestion de la relation client conduit bien souvent à placer l'opérateur, seul, et sans médiation, face au client.

Finalement, ces dispositifs occasionnent un durcissement des trois contraintes industrielles, marchandes et événementielles. La contrainte industrielle est celle du respect des normes quantitatives et qualitatives de production ; la contrainte marchande s'exprime à travers l'impératif de satisfaction du client avec lequel les opérateurs sont de plus en plus souvent en contact ; la contrainte événementielle (Zarifian, 1995) se formule en termes de réponse rapide à l'aléa. Bien entendu, le cumul des contraintes conduit à ce que les salariés soient souvent confrontés à des injonctions contradictoires ce qui accroît la tension psychologique, la vitesse immaîtrisée, les efforts supplémentaires, la mise en danger de soi et des autres... Quel bilan d'ensemble doit-on tirer des travaux sur l'intensification ?

Il faut rappeler pour commencer que les nouvelles pratiques peinent à se constituer en un nouveau modèle unique mais se combinent au sein de plusieurs modèles aux impacts différents sur la santé comme les approches configurationnelles tendent à le montrer (par exemple Valeyre, 2006). Il faut ajouter ensuite que, si l'on en croit les résultats de l'étude de Philippe Askenazy (2004) sur l'expérience américaine, les nouveaux modèles d'organisation du travail feraient preuve d'une capacité remarquable à s'amender et à progresser dans le sens d'une meilleure prise en compte des conditions de travail et des questions de santé au travail. Selon l'auteur, le « miracle américain » se produit à compter du milieu des années 1990, moment auquel les entreprises américaines loin d'abandonner le modèle du « productivisme

réactif » le généralisent et développent, sous l'effet de multiples mécanismes d'incitation (réglementaires, économiques, technologique, etc.), de meilleures politiques managériales d'accompagnement de la nouveauté conduisant à une amélioration remarquable des conditions de travail et de santé des salariés. En ce sens le nouveau modèle ne serait pas mauvais en soi, ce seraient les désorganisations générées lors de sa période de mise en place qui auraient eu des effets délétères.

Il semblerait donc que l'on puisse concevoir des modalités d'accompagnement des nouveaux modes d'organisation de telle façon que les individus puissent s'approprier le cumul des contraintes constitutif de l'intensification. Ainsi, comme l'indique Michel Gollac (2005), toute tentative de synthèse est délicate et ne doit pas conduire à assimiler l'intensification à une dégradation générale du travail et du rapport au travail : « l'impact moyen de l'intensité du travail sur le rapport subjectif au travail n'a rien d'évident *a priori* » (2005, p. 208). L'auteur retrouve ici des travaux bien connus en épidémiologie selon lesquels ce n'est pas le niveau d'exigence ou d'intensité du travail qui génère la souffrance mais la façon dont l'individu va pouvoir mobiliser des ressources (subjectives, sociales, informationnelles, techniques, etc.) pour y faire face (voir par exemple Karasek, 1979).

Les individus ne font donc pas que subir l'intensification, ils y réagissent. La charge de travail ou le degré d'exigence du travail ne sont pas à eux seuls problématiques pour la santé si l'environnement socio-psychologique du salarié lui permet de faire face à cette charge, de lui donner du sens et *in fine* de se l'approprier. Clot (2010) parle même de RPS au sens de la constitution ou de la reconstitution des « ressources psychologiques et sociales » du travail. Les différentes dimensions mises en avant pour caractériser cet environnement – niveau d'autonomie, soutien social, récompense de l'effort – convergent toutes vers la question importante de la reconnaissance du travail du salarié. Cette reconnaissance est exigée aussi bien du collectif de travail qui peut venir en soutien des problèmes du salarié que de l'organisation qui reconnaît le travail du salarié en le récompensant et en lui concédant des marges de manœuvre, une capacité d'action sur son travail. Cette reconnaissance du « pouvoir d'agir » des salariés est pour certains auteurs au cœur des questions de santé au travail (Clot, 2004 ; Davezies, 2006, p. 150). Cette notion peut être approfondie, mieux comprise et problématisée en opérant un détour par la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1988).

Cette approche théorique se fonde sur la distinction bien connue, établie par les ergonomes, entre le travail prescrit et le travail réel. Elle pose que le simple travail d'exécution n'existe pas et qu'à l'inverse tout travail suppose une action d'adaptation, d'ajustement local des règles prescrites à la réalité et aux contraintes de l'action. Le salarié, même celui évoluant dans un cadre d'action extrêmement prescrit, est donc toujours contraint à un véritable « travail d'organisation » (Terressac, 1992), de construction de règles locales, souvent tacites, permettant de faire le travail et consistant à construire une cohérence entre les prescriptions de l'organisation et les contraintes de l'action concrète. Dans cette perspective, les organisations apparaissent comme traversées par des forces à la fois complémentaires et concurrentes : les règles proposées par l'encadrement constituent un ensemble de prescriptions dont la mise en œuvre ne suffit pas pour obtenir le résultat et elles suscitent, par conséquent, l'émergence de règles locales qui ont une dimension contestataire mais aussi gestionnaire (Terressac, 2001, p. 41) dans la mesure où elles vont permettre de « sortir la production ». C'est l'objet de la théorie de la régulation (Reynaud, 1989 ; Terressac, 2003) que d'analyser la façon dont ces différentes tentatives de régulation du travail se complètent, s'affrontent ou encore s'empêchent mutuellement.

La théorie de la régulation cherche donc à articuler deux concepts centraux pour les sciences de gestion et souvent considérés comme contradictoires : l'autonomie et le contrôle. Elle interroge les modalités de l'ajustement qu'opèrent les individus pour mettre en œuvre les règles imposées « d'en haut » par la hiérarchie, tout en prenant en compte les contraintes réelles de l'activité. Dans cette perspective, Reynaud (1988) définit la régulation conjointe comme « une rencontre entre deux régulations », une régulation de contrôle (la tentative du management de contrôler le comportement des acteurs de l'organisation) et une régulation autonome (l'effort des acteurs, à la base, pour résister à cette emprise et peser eux-mêmes sur le contenu de leur travail afin de

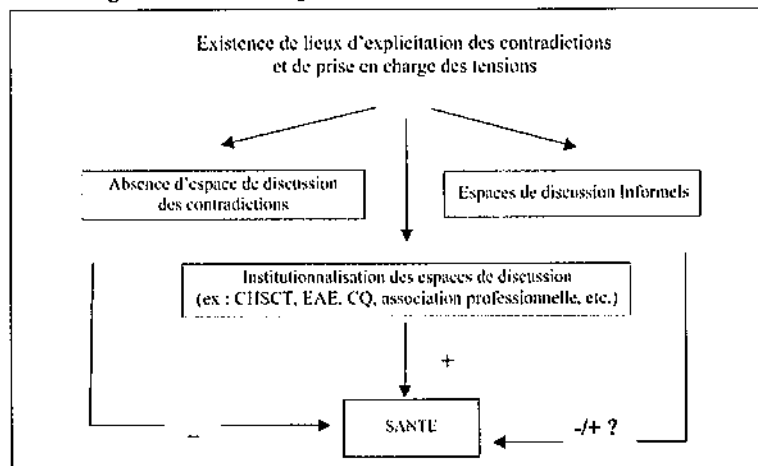
le rendre plus facile) (Reynaud, 1988). La régulation conjointe est vue comme créatrice « d'un ensemble de règles qui sont acceptables pour les deux parties, par exemple parce qu'elles combinent harmonieusement règles de contrôle et règles autonomes ; plus fréquemment parce qu'elles arbitrent de manière acceptable sur les points où les parties s'opposent » (Reynaud et Reynaud, 1994, p. 230). L'auteur propose cette régulation conjointe comme un « idéal de pilotage ou de management », une « posture normative » fondée sur la réciprocité avec ceux qui sont pilotés (Reynaud, 2003a, p. 113).

L'idéal de régulation conjointe, et la reconnaissance du pouvoir d'agir des salariés qu'il suppose, interroge donc en profondeur le management et, en premier lieu, le management de proximité. Le « travail d'organisation », c'est-à-dire la gestion quotidienne du décalage entre organisation prescrite et contraintes concrètes de l'activité, suppose des arbitrages répétés entre les acteurs, la coordination de leurs intelligences afin de produire des accords locaux et révisables permettant pour un temps de faire le travail. Lever les contradictions perçues par les salariés – et notamment par les opérationnels qui, se trouvant au carrefour des différents textes et injonctions produits par l'organisation, y sont particulièrement confrontés (Detchessahar et Journé, 2007) – suppose l'existence d'espaces au sein desquels ces contradictions s'expriment, se discutent et se dépassent.

L'étude SORG se propose de mettre au centre de son attention l'étude de ces espaces, et plus particulièrement l'étude de leur émergence, de leur entretien et de leur fonctionnement au sein des organisations étudiées. Dans cette logique, trois situations peuvent être distinguées et leurs impacts sur la construction de la santé des salariés évalués :

1. Des situations dans lesquelles la prise en charge collective des contradictions n'est pas rendue possible, dans lesquelles rien n'est mis en place pour énoncer et discuter les difficultés, contradictions, impossibilités du travail et dans lesquelles nous anticipons un état de santé dégradé.
2. Des situations dans lesquelles le management de proximité joue son rôle classique de régulateur et assume les processus de mise en discussion du travail mais sans soutien organisationnel. Dans ce cas, le collectif de travail peut se construire en construisant son travail, restaurer, pour un temps, son pouvoir d'action, mais se pose alors la double question de la durabilité des processus dialogiques qui, sans soutien organisationnel, risquent vite de s'essouffler, et de la position des managers de proximité qui, sans soutien organisationnel, risquent l'épuisement ou la déviance et la sanction (Honoré, 2007).
3. Des situations dans lesquelles les directions d'entreprise institutionnalisent le principe de discussion et structurent des espaces pour organiser les processus discursifs ; la question de la bonne instrumentation et de la bonne coordination de ces espaces devient alors centrale et constitue un des produits de l'étude.

Figure 1 - Lieux d'explicitation des contradictions et santé



Note : CHSCT : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ; EAE : enquête annuelle d'entreprise ; CQ : cercle de qualité.

Un des objectifs de l'étude est de préciser les caractéristiques de chacune de ces situations, en étant vigilant à éclairer leurs effets sur la santé des salariés de l'entreprise. Notons que les dynamiques communicationnelles envisagées ici se distinguent très largement des pratiques de soutien externe des salariés qui se développent aujourd'hui dans les organisations (formation comportementale, coaching, soutien psychologique, etc.). Si ces pratiques favorisent elles aussi l'extériorisation de la subjectivité des acteurs à travers des productions discursives, les espaces de communication qu'elles ouvrent sont centrés sur la personnalité ou la subjectivité des acteurs et non sur le travail, ses tensions et ses contradictions, vis-à-vis desquelles ces communications sont privées de toute dimension performative. Il s'agit bien ici d'espaces « du psychologique » et non du politique, au sens où leur finalité est de recomposer les ressources subjectives des salariés éprouvés par des logiques de travail contradictoires sur lesquelles les « discutants » restent sans prise et qui demeureront inchangées au terme du processus de communication. Comme le note Hubault (2005, p. 2), on demeure ici dans une approche classique par la motivation (il faut « regonfler » le salarié pour l'aider à faire face aux tensions et aux contradictions du travail, l'aider à mieux les supporter), mais l'activité en tant que telle n'est pas en discussion.

SORG se propose à l'inverse d'étudier les dynamiques communicationnelles qui se donnent le travail comme objet et ses modes de réalisation comme horizon. Ceci devant permettre d'entrer dans le détail des figures concrètes de la régulation conjointe et d'interroger ses conditions de possibilités à partir de l'étude de son « équipement » qui constitue souvent un point aveugle des recherches se réclamant de la théorie de la régulation sociale.

II – DESIGN DE LA RECHERCHE

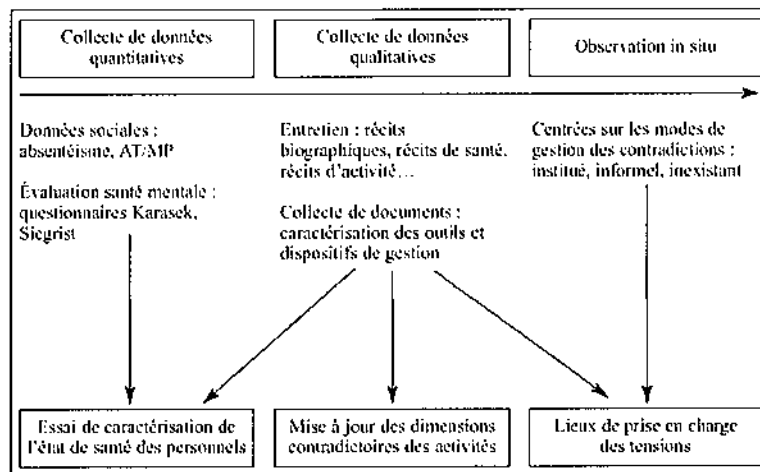
Dans le but de saisir les interactions entre d'une part, les nouveaux dispositifs d'organisation et d'autre part, les dispositifs managériaux d'accompagnement de ces derniers, et donc pour saisir la façon dont sont prises en charge les tensions générées par ces interactions, nous avons défini une méthodologie en trois temps permettant d'appréhender chacune des dimensions de notre problématique.

Il s'est agi dans les démarches de terrains qui furent entreprises de parvenir à :

1. caractériser l'état de santé des personnels des entreprises étudiées ;
2. mettre à jour les tensions issues du déploiement de nouveaux dispositifs d'organisation ;
3. rendre compte des dispositifs prenant en charge ces tensions, et notamment des « lieux » qui peuvent permettre de les expliciter et de les résoudre.

Chacun de ces points peut être vu comme décrivant chronologiquement le déroulement des investigations, dans la mesure où la caractérisation de l'état de santé des personnes est un préalable à l'exploration des tensions qui traversent l'organisation, elle-même préalable au repérage des façons dont elles sont prises en charge ou non au sein de l'organisation. Le schéma de la figure 2 résume à grand trait la méthodologie de recherche conçue.

Figure 2 - Design global de la recherche



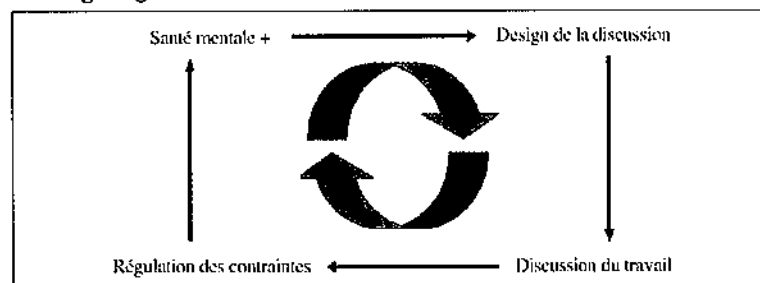
Cette méthodologie fut suivie par les différentes équipes de recherche qui étaient en charge de la réalisation des démarches au sein des organisations étudiées. 22

L'échantillon de ce programme de recherche se compose de 16 organisations différentes appartenant à trois secteurs d'activité. Plusieurs critères ont présidé au choix des organisations étudiées. Tout d'abord les entreprises ont été retenues pour leur caractère emblématique des transformations en cours des « modèles productifs » (Boyer, Durand, 1993) et des « crises de modernisation » (Uhalde, *op. cit*) qu'elles peuvent déclencher dans l'ordre interne de l'organisation. Ont ainsi été étudiés différents types de phénomènes de modernisation : 23

- le tournant gestionnaire des organisations de santé à travers la mise en place de toute une nouvelle instrumentation de gestion et de nouvelles institutions de pilotage ; 24
- l'entrée du client au cœur de l'organisation à travers le développement des métiers du téléphone, y compris dans le cadre de la réforme d'anciennes administrations publiques ;
- ou encore, dans l'ordre industriel, la mise en place du flux synchronisé dans l'industrie automobile, l'industrialisation d'activités agricoles dans le cas de la culture du champignon ou le déploiement des outils de la *lean* production dans une entreprise chimique...

La recherche ne visant pas la représentativité statistique, la taille de l'échantillon des entreprises étudiées n'a pas été définie à l'avance. Nous avons utilisé le critère classique de la « saturation théorique » (Yin, 1991 ; Glazer et Strauss, 1967). Ce critère est satisfait à partir du moment où l'apport de cas empiriques nouveaux n'enrichit plus la compréhension théorique du phénomène étudié. Les 16 cas retenus ont permis, par leur diversité mais aussi par la profondeur du travail de terrain réalisé sur chaque cas, de satisfaire cette condition. 25

Figure 3 - Le cercle vertueux de la mise en discussion du travail



Dans chaque secteur, la recherche a été déclenchée à l'initiative de l'organisation. Soit la direction de l'entreprise a pris directement contact avec notre équipe de recherche à travers de notre partenariat avec l'ARACT ou d'autres partenariats liés aux différentes institutions impliquées dans le projet SORG (IAE de Nantes, faculté de Médecine, École des mines de Nantes, Polytech'Nantes), soit les médecins du travail ont remonté auprès de leur direction régionale, avec laquelle nous avons conclu un partenariat, des organisations en situation problématique avec lesquelles nous avons 26

négocié un partenariat de recherche. Cela confère une part d'intervention à la démarche de recherche.

III – PRINCIPAUX RÉSULTATS : QUAND LE MANAGEMENT N'EST PAS LE PROBLÈME MAIS LA SOLUTION...

Les études réalisées dans le cadre de SORG confirment que la construction de la santé au travail dépend de la qualité des dynamiques communicationnelles autour du travail, vu sous l'angle de ses conditions réelles de réalisation. Ces dynamiques communicationnelles apparaissent comme un élément-clé de construction de la santé au travail susceptible d'alimenter un cercle vertueux de mise en visibilité du travail, d'explicitation des contraintes et de fabrication de compromis d'action collective. Pour autant, l'étude SORG montre que l'émergence de telles dynamiques n'est en rien spontanée. Au contraire, les monographies réalisées soulignent à quel point certaines caractéristiques des organisations contemporaines gênent leur bon déploiement, notamment en empêchant le management de proximité d'ouvrir et d'animer ces espaces de discussion locaux. Or, la mise en discussion du travail suppose un management soucieux de son bon déploiement, c'est-à-dire prêt à consentir le temps et les moyens nécessaires à la structuration d'un dialogue plus ouvert. Les espaces de discussion du travail appellent en effet un design organisationnel spécifique.

27

1. LE MANAGEMENT EMPÊCHÉ

Alors que nous anticipions des difficultés importantes pour sortir l'analyse des contingences propres à chaque secteur étudié, la recherche a finalement permis de dégager assez aisément un ensemble de difficultés communes aux organisations présentant les tableaux de santé les plus dégradés. Dans ces organisations, il apparaît qu'au moment même où les salariés affrontent des contraintes accrues dans leur travail, consécutives notamment à une multiplication des objectifs de performance (maîtrise des coûts, accroissement de la qualité et de la réactivité, objectifs d'innovation permanente, etc.), *le management déserte la scène du travail*. Alors que les équipes auraient plus que jamais besoin d'une présence de l'encadrant pour expliquer et expliciter les contraintes, les hiérarchiser, écouter les difficultés, trancher dans les contradictions, fabriquer des compromis ou bien « remonter » les difficultés du travail au sommet hiérarchique, le manager n'est plus dans l'atelier au pied des machines, n'est plus dans les couloirs et les chambres de la clinique ou de la maison de retraite, n'est plus dans les alvéoles et les allées du centre d'appels... Si le manager de proximité n'est plus dans l'activité de travail, dans le soutien et l'animation du cours d'action, ce n'est pas tant qu'on l'ait supprimé ou que l'on en ait réduit le nombre, c'est qu'il se consacre désormais à d'autres tâches extrêmement consommatrices de temps et qui semblent résumer son travail aux yeux de la direction qui s'en servira par conséquent pour l'évaluer. La recherche permet de faire apparaître deux grands types d'activité qui éloignent le manager du travail.

28

1. Celui-ci est tout d'abord très occupé sur le front de l'entretien et de l'alimentation des « machines de gestion » (Girin, 1983). Alors que l'outil de gestion doit aider l'encadrant à réaliser son travail de soutien de l'activité, la machine de gestion est supposée suffire à cette activité de soutien et de pilotage, le rôle du manager se bornant alors à en assurer le fonctionnement et la maintenance. Concrètement, le manager mobilise dans ce travail beaucoup les systèmes d'information... une formule plus juste consisterait à dire qu'il est dans ce travail *mobilisé* par les systèmes d'information qui le sollicitent pour : mettre à jour des procédures, renseigner des plannings de personnels et d'activité, transmettre des indicateurs, écrire des comptes rendus, répondre à des enquêtes... Cet intense labeur gestionnaire suscite chez les collaborateurs l'image d'un encadrant bloqué dans son bureau, vissé à son poste informatique et à ses dossiers, déployant une activité essentiellement administrative, très décalée par rapport au concret de l'activité, et générant peu de vocations dans les équipes. Souvent les collaborateurs n'aspirent pas à devenir manager à leur tour. Ce travail au chevet des machines de gestion crée une situation paradoxale dans laquelle jamais probablement autant d'information n'a été disponible et n'a circulé

29

dans les organisations et, dans le même temps, jamais l'on a eu moins de temps pour parler du travail... L'hypertrophie de l'information semble chasser la communication.

2. Ceci est d'autant plus vrai que le second front sur lequel le manager de proximité concentre beaucoup de moyens et de temps l'éloigne lui aussi du concret de l'activité. Lorsqu'il quitte (enfin...) son bureau, le manager est happé par tout un ensemble de lieux d'échanges (commission, groupes projets, comité de pilotage, réunions d'informations, etc.) dans lesquels sa présence est requise. Il s'agit ici certainement d'un effet pervers du management participatif qui conduit à associer à tous les chantiers d'innovation de l'entreprise des représentants du « terrain » ; « terrain » que ces supposés représentants fréquentent d'ailleurs de moins en moins... À ce niveau la communication est parfois abondante mais les sujets et les thèmes mis en débat, loin de trouver leur origine sur la scène du travail ou de se faire l'écho des difficultés du travail, sont le plus souvent « temporalisés par » et « orientés vers » la direction et l'externe de l'entreprise. Tout se passe comme si des directions qui affrontent elles aussi des contraintes de plus en plus fortes aux frontières de l'entreprise (actionnaires, analystes, clients, tutelles, certificateurs, notateurs, évaluateurs en tous genres, législateurs... mais aussi pression sociétale relayée par la presse ou les associations) mobilisaient l'ensemble de leur ligne hiérarchique pour produire des réponses à ces contraintes externes et les aider dans ce travail aux frontières de plus en plus complexes. C'est le portrait d'organisations et d'un management « extravertis » qui se dessinent ici qui laisse bien peu de moyens à l'écoute du travail et à son animation.

Cette recherche montre finalement que la fragilisation des personnels dans les organisations étudiées, loin de procéder d'une hyperprésence du manager (qui mettrait la pression et deviendrait parfois harcelant), résulte... d'une absence de management ! En l'absence de management, compris ici au sens de présence du manager dans l'activité à des fins d'animation de l'action, les équipes sont laissées seules face à des contraintes perçues comme de plus en plus hétéronomes. Cette situation ne manque pas de générer de la lassitude, voire de l'épuisement, mais aussi des conflits à l'intérieur des équipes quand il s'agit de délibérer des solutions et d'arrêter des arbitrages sans la médiation de l'encadrant. Elle génère aussi la déprime et la mise sous tension des encadrants, et particulièrement des encadrants de proximité, constamment confrontés aux sollicitations inquiètes de leurs équipes et aux difficultés croissantes d'y répondre. ³⁰

C'est donc la figure d'un *manager empêché*, happé par d'autres exigences que celles du travail et de son animation, qui apparaît au terme de cette étude comme un des facteurs explicatifs importants du malaise dans le travail. ³¹

Il faut ajouter à ce tableau d'ensemble que les directions des ressources humaines, traditionnellement censées prendre en charge une partie des tâches d'écoute des salariés et de repérage des difficultés du travail, voient elles aussi leur agenda de plus en plus occupé par les exigences externes à l'organisation. Ces exigences sont d'origine multiple et se présentent parées des meilleures intentions : plan senior, GPEC obligatoire, égalité homme-femme, diversité, responsabilité sociale, etc. Nombreux sont ceux qui entendent obliger l'entreprise à un « prêt-à-gérer » qui ne correspond pas toujours, loin s'en faut, à l'agenda de travail interne de l'organisation et aux difficultés concrètes qu'elle rencontre. Bien sûr, chacune de ces exigences nécessitera la mise en place d'un nouvel appareil de surveillance et d'enquête dont la mise en place obligera les managers opérationnels à un travail de reporting et d'administration supplémentaire les éloignant toujours un peu plus de la conduite des activités communicationnelles autour du travail... ³²

Dans ces conditions, on comprend bien que sortir de cette crise du travail ne passe pas avant tout par une meilleure formation des managers de proximité pas plus que par une plus grande attention portée à leur recrutement, même si ces questions sont bien sûr importantes. L'enjeu est principalement celui du « désempêchement » des managers qui suppose de redonner du temps, des moyens et de la valeur aux activités de conduite du cours de l'action de travail. Un tel programme interroge directement les directions dans leur capacité à reconstruire le pouvoir managérial au niveau local. ³³

Elles ne le feront qu'animées du sentiment de son utilité, ce qui implique de sortir des visions technicistes du management centrées sur la maîtrise et la force des outils et qui laisserait accroire à la possibilité d'un management uniquement à distance, coupé de la situation. Notons que l'enseignement du management est probablement directement en cause dans la façon dont il a pu participer, et participe peut-être encore, à construire et à répandre cette représentation techniciste du management.

Or, rappelons que pour les pères fondateurs du management, le prix Nobel Herbert Simon notamment (1947), une des justifications de l'organisation et de ses règles est précisément de fixer *a priori* quelques scénarios d'action, non pas animé de l'illusion

de la maîtriser ainsi de façon définitive, mais de manière à libérer des capacités cognitives et des capacités d'attention pour piloter la part imprévisible et fondamentalement chaotique du cours de l'action de travail.

Mais « désempêcher » le management suppose aussi de le protéger mieux de la multiplication et de la complexification des contraintes externes. Ce travail est clairement de la responsabilité des directions. Leur activité ne consiste pas simplement à relayer les contraintes externes mais à les négocier, voire à s'y opposer, et dans tous les cas à les traduire dans l'univers interne. Tout ceci suppose l'élaboration d'une stratégie, c'est-à-dire d'un projet organisationnel à partir duquel les directions pourront discuter avec les parties prenantes externes. Or, force est de constater que, sur ce terrain, beaucoup de directions semblent avoir fait le choix de stratégies purement réactives se contentant de passer en interne les contraintes externes, même lorsqu'elles semblent complètement déconnectées des nécessités du travail, du métier, de la performance durable et n'avoir comme justification que la rentabilité de court-terme, la mode managériale ou l'agitation médiatique. L'enjeu dépasse ici clairement le cadre de ce papier puisqu'il conduit à interroger la complexification extrême des modes de gouvernance de l'entreprise – qui ne se signale pas seulement par le très fort retour de l'actionnaire mais aussi par la montée en puissance d'autres acteurs : intermédiaires (analystes, certificateurs, évaluateurs, etc.), législateurs et experts nationaux et internationaux, société civile et médias, etc. – qui menace de paralyser les capacités stratégiques des organisations et conduit à « l'extraversion » du management au détriment de la bonne conduite des activités internes.

2. VERS UNE INGÉNIERIE DE LA DISCUSSION

À l'inverse, les quelques organisations ou services présentant la situation la plus favorable sur le terrain de la santé mentale ont permis de vérifier à quel point la prise charge de la discussion sur le travail, sa reconnaissance par les directions et la structuration de l'espace au sein duquel elles se déploient, c'est-à-dire « l'organisation du travail d'organisation », est probablement une des clés d'un changement préservant l'équilibre socio-organisationnel de l'entreprise. Pour le dire en d'autres termes avec M. Uhalde (2007), accompagner la modernisation gestionnaire suppose certainement de réinstaurer des espaces de confrontation et des médiations entre les acteurs. Il s'agit ici d'une institutionnalisation des espaces de la discussion qui, d'une entreprise à une autre, peut prendre différentes formes et s'incarner dans différents dispositifs. Toutefois comme le montre un certain nombre de travaux en sciences de gestion (Detchessahar, 1997, 2002, 2003 ; Journé, 1999) et comme l'étude SORG le démontre à son tour, l'ouverture de tels espaces est éminemment problématique et suppose une action de gestion spécifique dont l'enjeu est :

1. de faire l'ingénierie des espaces de discussion tant il est vrai que la discussion loin de supposer une absence d'outils de gestion appelle au contraire des outils de gestion d'un type nouveau, moins orientés vers la conformation des comportements que vers le soutien du travail discursif d'exploration du nouveau (Detchessahar, 2002 ; Detchessahar, Honoré, 2002). Cette ingénierie est certainement un des points aveugles de la théorie de la régulation conjointe bien repérée d'ailleurs par certains de ses exégètes qui insistent sur la structuration, le pilotage et le style de pilotage des arènes de régulation conjointe (Paradeise, 2003, p. 47-48) ;
2. de connecter ces différents espaces de manière à ce que les produits des

discussions trouvent des déclinaisons concrètes dans les modes d'organisation.

Ainsi, et contrairement à toute une tradition en sciences sociales qui voit dans les formes auto-organisées, et souvent mythifiées, du « collectif de travail » ou du « métier » des voies de sortie à la crise du travail, notre recherche affirme la nécessité d'une organisation et d'un management de la discussion. Comme le montrent nos monographies, l'ouverture d'espaces de discussion ne suppose pas l'effacement de la régulation de contrôle, ce qui serait certainement porteur de nombreux effets pervers (sentiment d'abandon, ajustements permanents, problèmes irrésolus, etc.), mais une régulation de contrôle pensée sur de nouvelles bases. Cette régulation de contrôle n'aurait plus comme objectif d'imposer des comportements conçus en amont de l'action et de réduire les marges de manœuvre dans l'action, mais de soutenir la communication des acteurs et de se saisir de ses produits.

Conformément à toute une tradition ingénierique des sciences de gestion (Chanal *et al.*, 1997) ainsi qu'à la logique de la méthodologie SORG fondée essentiellement sur des recherches intervention misant sur les apprentissages croisés entre chercheurs et praticiens, il est possible, au terme de notre étude, d'affirmer une position plus normative et de faire apparaître quelques points clés ayant trait au design des espaces de discussion. Il s'agit de propositions pour une prise en charge managériale et organisationnelle de la santé au travail qui s'appuient sur un modèle discursif du travail qui s'est peu à peu imposé dans la recherche et qui renvoie à un socle théorique bien identifié.

Ainsi, le terme de *discussion*, on l'a vu, renvoie à un type spécifique de communication : dialogique ou politique. Le terme *espace* quant à lui renvoie à l'idée que la discussion doit être gérée, structurée ; elle se développe en un lieu outillé à cet effet, c'est-à-dire visant à la soutenir (Detchessahar, 2003, p. 73).

Nos études permettent de mettre en avant différentes caractéristiques de la discussion :

- elle est centrée sur le travail, l'activité concrète des acteurs ;
- elle est fréquente : des discussions trop espacées conduiront inévitablement à éloigner la discussion des problèmes quotidiens du travail au bénéfice d'informations plus générales ayant trait à la vie de l'organisation ;
- elle est animée par un cadre *de* et *dans* l'activité : la discussion suppose la présence d'un cadre qui pourra aider le groupe à progresser vers des solutions communes et porter ces solutions vers l'encadrement supérieur de l'organisation. Il doit partager avec le groupe une commune professionnalité, gage à la fois de sa légitimité, de sa capacité à saisir les problèmes et de la qualité des délibérations ;
- elle est informée : la discussion doit s'appuyer sur des outils de gestion, permettant de suivre l'activité du collectif et d'éclairer les opinions des participants ; ces outils sont donc utilisés avant tout dans une logique de pilotage et non de *reporting* ;
- elle est mémorisée : la discussion produit des solutions et des conventions qui fondent l'identité du groupe et guident son travail. Certaines se passent de toute forme d'objectivation (leur caractère temporaire rendrait par exemple leur formalisation contreproductive) mais d'autres nécessitent une formalisation minimale pour être portées aux partenaires de l'organisation dont dépend la mise en place des solutions débattues. Il faut donc concevoir le canal par lequel remonteront les produits de la discussion vers les acteurs clés (DRH, DG, etc.) mais aussi définir les moyens (budgets par exemple) qui permettront aux acteurs de la discussion de traiter au niveau local un certain nombre de problèmes.
- Elle s'inscrit dans le long terme : la confiance est tout à la fois une condition et un produit de la discussion. Pour que la confiance se développe (ou se rétablisse), les acteurs doivent pouvoir valider que le jeu d'engagement réciproque qu'appellent les processus discursifs fonctionne bien. Ceci suppose que les processus de discussion s'inscrivent dans le temps long.

Le design des espaces de discussion met le management supérieur en responsabilité vis-à-vis des acteurs de la régulation locale du travail. En effet, la mise en discussion du travail suppose à la fois que des moyens matériels et humains y soient consacrés et que les produits de la discussion trouvent un écho auprès des directions. L'action aux frontières des directions doit permettre de dégager des ressources et de les orienter

en partie vers l'organisation du travail d'organisation. C'est le prix à payer pour que s'engage un cercle vertueux permettant, comme le dirait Yves Clot, de soigner le travail tout autant que les salariés : le design des espaces de discussion vise à rendre visible et à expliciter les tensions du travail, à les atténuer ou les réduire à travers leur mise en discussion et l'élaboration de compromis d'action permettant de travailler dans un contexte cognitif et identitaire stabilisé ce qui soutient une dynamique positive de construction de la santé au travail.

Enfin, concevoir et animer ces espaces de discussion, qu'est-ce d'autre que faire du management, c'est-à-dire piloter et animer une action collective finalisée (Mintzberg, 2001) ? Or, parmi nos études de cas, celles qui montrent les tableaux de santé les plus dégradées se signalent précisément par une désertion du terrain du management et des équipes laissées seules face aux contraintes, tensions et contradictions dont on sait qu'elles tissent l'activité de travail. Dans ces situations, c'est à un retour du manager et du management qu'appellent les salariés.

Askenazy P., *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*, Les Éditions du Seuil, coll. « La République des idées », 2004.

Askenazy P., Caroli E., Marcus V., "New organizational practices and working conditions : Evidence from France in the 1990's", *Cepremap*, 2001.

Askenazy P., Cartron D., de Coninck F., Gollac M., *Organisation et intensité du travail*, Octares, 2006.

Bué J. et al., « Conditions de travail : une pause dans l'intensification », *Premières synthèses d'informations*, Dares, janvier 2007.

Chanal V., Lesca H., Martinet A.-C., « Vers une ingénierie de la recherche en gestion », *Revue française de gestion*, n° 116, novembre-décembre 1997, p. 41-51.

Clot Y., *Le travail sans l'homme*, La Découverte, 1995.

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

Clot Y., *Travail et pouvoir d'agir*, Puf, 2008.

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

Davezies P., « Activité, subjectivité, santé », *Le travail intenable*, Théry L., Éditions La Découverte, 2006.

Daubas-Letourneux V., Thébaud-Mony A., « Organisation du travail et santé dans l'Union européenne », *Travail et emploi*, n° 96, 2003, p. 9-33.

Dejours C., *Le facteur humain*, Puf, coll. « Que sais-je ? », 1995.

Dejours C., *Travail – usure mentale*, Nouvelle édition augmentée, Paris, Bayard, 2005.

Detchessahar M., « L'avènement de l'entreprise communicationnelle ? Outils, problèmes et politique d'accompagnement », *Revue française de gestion*, vol. 29, n° 142, janvier-février 2003.

Detchessahar M., La communication orale dans les nouveaux dispositifs d'organisation : nature, problèmes et politique d'accompagnement, Mémoire d'habilitation à diriger des recherches, Université de Nantes, 2002.

Detchessahar M., *Éléments pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion. Réflexion à partir du cas des entreprises de transport routier de marchandises, 1980-1997*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Rennes 1, 1997.

Detchessahar M., Journé. B., « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue française de gestion*, vol. 33, n° 174, 2007.

Detchessahar M., Honoré L., « Fonctionnement et performance des équipes autonomes : le cas d'un atelier des soudures des Chantiers de l'Atlantique » *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, 2002.

Girin J., « Les machines de gestion », in Berry M., « Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes », Rapport pour le ministère de la Recherche et de la technologie, 1983.

Glaser B., Strauss A., *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, Aldine Publishing Company, 1967.

✎ EN LIGNE Gollac M., « L'intensité du travail : formes et effets », *Revue économique*, n° 2, vol. 56, mars 2005.

EN LIGNE Gollac M., Volkoff S., « Citius, Altrius, Fortius. L'intensification du travail », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 114, 1996, p. 54-67.

✎ EN LIGNE Greenan N., Guillemot D., Moatty F., « Comment les relations au travail sont-elles mesurées

dans l'enquête Changements Organisationnels et Informatisation », *Réseaux*, vol. 23, n° 134, 2005, p. 21-63.

Grosjean M., Mondala L., (dir.), *La négociation au travail*, Lyon, PUL, 2006.

EN LIGNE

Honoré L., « La modernisation des organisations : une transformation du contrôle et de la discipline », *Revue française de gestion*, vol. 33, n° 176, août-septembre 2007, p. 53-62.

Hubault F., « Ergonomie et GRH, quelle convergence pour changer la condition du travail ? », *Approches économiques de la prévention des risques professionnels*, Colloque Dares, Anact, Paris, 2005.

Journé B., *Les organisations complexes à risques : gérer la sûreté par les ressources*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, École polytechnique, 1999.

Karasek R., "Job demands, job latitude, and mental strain : Implications for job redesign", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, 1979, p. 285-308.

Liu M., *Approche socio-technique de l'organisation*, Paris, Éditions d'Organisation, 1983.

Mintzberg H., *Le management. Voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 2001.

Paradise C., « La théorie de la régulation sociale à l'épreuve de la pratique », *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, G. de Terssac, Éditions La Découverte, coll. « Recherches », Paris, 2003, p. 41-49

Reynaud J.-D., « Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe », *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, de Terssac G., La Découverte, 2003, p. 103-113.

EN LIGNE

Reynaud J.-D., « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, vol. XXIX, 1988, p. 5-18.

Reynaud J.-D. et Reynaud E., « La régulation conjointe et ses dérèglements », *Le Travail humain*, vol. 57, n° 3, 1994, p. 227-238.

Simon. H., *Administrative Behavior*, Mac Millan, 1947.

Terssac G. (de) (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Éditions La Découverte, coll. « Recherches », Paris, 2003.

Terssac G. (de), *L'autonomie dans le travail*, Puf, 1992.

EN LIGNE

Uhalde M., « Quand gestion rime avec confusion », *Sciences Humaines*, n° 179, février 2007.

Uhalde M., « Crise de modernisation et dynamique des identités de métier dans les organisations », *Revue de l'Ires*, numéro spécial « Restructurations, nouveaux enjeux », n° 47, n° 1, 2005.

Uhalde M., *Crise sociale et transformation des entreprises*, Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine, 2004.

Ughetto P., *Faire face aux exigences du travail contemporain*, Éditions Anact, 2007.

Valeyre A., « Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'Union européenne : des situations contrastées selon les formes d'organisation », Documents de travail du centre d'études de l'emploi, n° 73, 2006.

Yin. R., *Case Study Research : Design and Methods*, Sage, 1991.

Zarifian P., *Le travail et l'événement*, Paris, L'Harmattan, 1995.

[1] SUMER : enquête surveillance médicale des risques conduite par le ministère du Travail.

[2] RNV3P : réseau national de vigilance et de prévention des pathologies professionnelles agrège les données sur les consultations professionnelles collectées en France par différents organismes. Ce réseau est coordonné par la nouvelle ANSES (Agence nationale de sécurité sanitaire).

Français

Cet article propose une synthèse des principaux résultats obtenus au terme d'un programme de recherche financé par l'Agence nationale de la recherche, conduit par un collectif de chercheurs de différentes disciplines et ayant réuni jusqu'à aujourd'hui une vingtaine d'organisations autour de la question des déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail. Cette recherche montre que, à rebours des représentations de sens commun, les salariés des organisations étudiées, loin de souffrir des excès ou de l'omniprésence du management, pâtissent à l'inverse de l'absence de management.

English

Health at work : Management as a solution ?

The numerous transformations that organizations have undergone during the last 20 years have also had a significant effect on work. Employees face a growing numbers of constraints. What effects are these transformations having on the health of employees ? The aim of this paper is to look at the role that management plays in dealing with tensions in the workplace. The research highlights that employees are



Qualité de vie au travail : un accord déjà oublié

par Martin Richer - 10 Janvier 2014

Après un parcours de négociation chaotique, émaillé de multiples rebondissements, l'accord national interprofessionnel (ANI) sur la qualité de vie au travail a été signé le 19 juin 2013, à la veille de la dernière conférence sociale française. L'encre à peine séchée par la torpeur de l'été, il tombait dans l'oubli. Cette indifférence n'est pas seulement regrettable ; elle constitue une faute. Car cet accord apporte quelques innovations marquantes, dont notre « dialogue social à la française » a bien besoin pour contrecarrer sa lente dérive vers le statut de chef d'œuvre en péril. En voici quelques-unes.

Lors de ses vœux aux Français, le président de la République s'est félicité de l'efficacité du dialogue social, qui a produit deux accords en 2013, l'un sur la sécurisation de l'emploi en début d'année (11 janvier), l'autre sur la formation professionnelle en fin d'année (14 décembre). Comme si l'accord sur la qualité de vie au travail (QVT), qui pourtant fait la passerelle entre les deux, n'existait pas. Du côté des syndicats, le soutien à cet accord (signé par la CFDT, la CFE CGC et la CFTC, ainsi que par les organisations patronales) n'est guère plus visible. Interrogée par le quotidien 'Les Echos' sur le dialogue entre les partenaires sociaux, Véronique Descacq, secrétaire générale adjointe de la CFDT, rappelle qu'il a « abouti à deux accord majeurs sur l'emploi il y a un an et tout récemment sur la formation professionnelle ». Là encore, point de QVT... La CFDT est pourtant, sans doute, l'organisation qui l'a le plus soutenu durant les négociations.

Pourquoi cette indifférence ? Parce que l'accord QVT est atypique ; c'est un ONMI (objet de négociation mal identifié). Il n'est pas aussi centré sur une liste précise d'obligations réglementaires et codifiées que les accords classiques. Il prête donc le flanc à l'accusation d'indignité suprême qui n'a pas manqué: ne pas apporter de nouveaux droits.

Renforcement des acteurs

Il est temps de prendre acte du fait qu'il existe deux familles d'accords :

- **Les accords transactionnels**, qui reposent sur la logique classique du donnant-donnant, plus ou moins équilibrée selon l'évolution des rapports de force. Ces

accords résultent de la confrontation au sein du couple revendications - concessions. Ils se traduisent par l'élaboration d'objectifs, aussi précis et tangibles que possible (reposant sur des chiffres, des avancées matérielles, de nouveaux articles dans le code du travail...)

- **Les accords relationnels**, qui reposent davantage sur la mise en débat et la synthèse de représentations. Ils se traduisent par les constats partagés et des orientations à plus grand angle, plus adaptables en fonction du terrain (grand groupe versus PME, etc).

Alors que la vaste majorité des ANI ressort de la première famille, l'accord QVT fait clairement partie de la seconde, qui inclue également l'un de ses prédécesseurs, l'ANI sur le stress (juillet 2008). Ce dernier avait fait en son temps, la preuve d'une réelle capacité de transformation. Nul étonnement à cela : la QVT (comme la prévention du stress) se génère là où l'activité se réalise, au plus près des processus de travail.

Chacune de ces deux familles a ses mérites. Mais elles ne les exercent pas de façon indifférenciée. Dans la première famille on produit des acquis sociaux ; dans la seconde, on produit de l'innovation sociale... qui une fois appropriée par les acteurs les renforce dans leur capacité à générer du progrès.

Réconciliation entre Travail et Emploi

Les partenaires sociaux ont tenu bon, jusqu'à la conclusion d'une négociation difficile. Ils ont tenu à s'emparer d'une question, celle du travail, sur laquelle la tentation de laisser la parole aux spécialistes et experts est permanente.

Les obstacles n'ont pas manqué :

- Le contexte économique défavorable, qui donne la primauté au versant « emploi » d'un couple « emploi / travail » dont on peine encore (en France) à reconnaître la complémentarité ;
- La négociation sociale elle-même, puisque la négociation de l'ANI sur la sécurisation de l'emploi conclue en janvier 2013 avait justifié aux yeux de certains, la mise en sommeil des travaux sur la QVT après la séance du 20 novembre 2012 (ils reprendront le 22 février 2013) ;
- La campagne électorale pour la présidence du Medef, qui a crispé les positions du camp patronal ;
- La succession à la tête de la CGT, qui a coûté la signature de la CGT alors qu'elle avait signé l'accord sur le stress de 2008. Et pourtant, l'accord QVT apporte des réponses concrètes aux problématiques soulevées par cette confédération sur les espaces d'expression des salariés et le pouvoir d'agir (voir la recherche-action des syndicats CGT de Renault menée de mai 2008 à janvier 2010 avec le cabinet Emergences et l'Institut de recherches économiques et sociales pour élaborer une

méthode d'action syndicale orientée vers la prévention des risques psychosociaux).

Malgré ces obstacles, et comme l'a fait remarquer Hervé Lanouzière, directeur général de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), « les négociateurs n'ont pas sombré dans le piège du bonheur en entreprise. Ils invitent plutôt à revenir à des fondamentaux du management. De ce point de vue, l'accord constitue non pas un substitut aux RPS mais l'étape qui leur succède, une approche qui au-delà de l'exposition à des risques, explore les ressorts du développement de l'individu au travail ».

Représentations et concepts

Dans le titre de l'accord QVT, "Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle", le mot le plus important est le premier. Ce 'vers' indique bien qu'il s'agit d'une direction plus que d'un aboutissement. Mais dans une transformation sociale, le cheminement ne pèse pas moins que la destination.

Archétype de l'accord relationnel, l'ANI QVT travaille sur les concepts et les représentations. L'un des objets de l'accord mis en avant par le texte est d'ailleurs « d'augmenter la prise de conscience et la compréhension des enjeux ». Cette démarche en a étonné (et exaspéré) plus d'un. Pourtant, elle est indispensable compte tenu de la largeur du champ abordé. Lors de son audition au CESE, dans le cadre de la mission sur la prévention des RPS (janvier 2013), Jean-Pierre Brun avait justement défini la qualité de vie au travail par quatre dimensions : bien être (degré de fatigue,...), bien-vivre (coopération, solidarité), bien-faire (outils, méthodes), bien-gouverner (la manière dont les entreprises sont conduites). A cette maille, une négociation transactionnelle classique n'est guère envisageable. Il faut d'abord définir les objets de la négociation. Cela passe par un travail d'échange, de confrontation puis d'élaboration commune des représentations et des concepts. Ce travail de déblaiement permet ensuite aux branches et aux entreprises de s'en saisir pour déployer le changement.

C'est pourquoi la conclusion positive d'un accord relationnel repose souvent sur l'état des lieux partagé réalisé au préalable. Dans le cas de l'ANI sur la QVT, le travail de préparation effectué par l'Anact avec les acteurs en amont de la négociation ainsi que la délibération sociale qui s'est déroulée de mars à juin 2012, avant le démarrage effectif de la négociation (septembre 2012) a constitué un facteur clé de succès. Ce travail de préparation s'est matérialisé par la publication d'un document de synthèse de l'ANACT (« Préparation de la Négociation Sociale Qualité de Vie au Travail ; Points de convergence ») dont on trouve de très larges extraits repris dans le préambule de l'accord (titre 1er et article 1 du titre 2) et dans son annexe (qui malgré son nom, constitue une pièce essentielle car elle définit l'aire d'une démarche de QVT).

Un accord relationnel n'exclut pas les compromis, qui sont assez apparents dans l'accord. Ainsi par exemple, le patronat a gagné la reconnaissance du fait que

l'amélioration des conditions de travail doit aussi servir la compétitivité, terme qui apparaît six fois dans l'accord (et sept fois pour le mot « performance ») : « la qualité de vie au travail 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 ». La QVT fait ainsi le pont entre l'économique et le social ; entre emploi et travail.

Le patronat a concédé la reconnaissance de l'organisation du travail comme levier essentiel d'amélioration des conditions de travail. La volonté de Benoît Roger-Vasselín (Medef), chef de file de la délégation patronale, de sanctuariser l'organisation du travail avait tendu la négociation pendant de nombreux mois, puisque chacun sait aujourd'hui qu'il y a peu d'espace pour améliorer des conditions de travail sans faire levier sur l'organisation. Cette volonté s'illustre par exemple par cette déclaration à l'issue de la huitième réunion de négociation le 15 mai 2013 : « Nous ne voulons pas remettre en cause le fait que l'organisation du travail est du ressort de l'employeur ». Bien que l'accord rappelle que l'organisation du travail est de la seule responsabilité de l'employeur, il la place clairement parmi les facteurs sur lesquels la négociation d'entreprise et de branche doit porter : « la qualité de vie au travail désigne et regroupe les dispositions récurrentes abordant notamment les modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail ».

L'accord participe à l'ambition d'élever le travail au rang de préoccupation stratégique pour les dirigeants : « la question du travail fait partie intégrante des objectifs stratégiques de l'entreprise et doit être prise en compte dans son fonctionnement quotidien afin, notamment, d'anticiper les conséquences des mutations économiques ».

Approche systémique

L'accord procède d'une démarche qu'il qualifie lui-même d'« approche systémique ». L'article 3 porte d'ailleurs le titre « Approche systémique de la qualité de vie au travail ». Il participe à cette nécessité absolue de briser les « quartiers disciplinaires » (sociologues contre économistes, psychologues contre qualitatifs, ergonomes contre organisateurs,...) et d'embrasser la qualité du travail sous toutes ses facettes.

L'annexe à l'article 13, qui présente les éléments retenus pour cadrer une démarche de QVT, intègre en effet toutes ses dimensions : organisation du travail, autonomie, reconnaissance, management, conduite du changement, gestion des compétences, relations sociales,...

Prenant acte du peu d'effets de la sédimentation des négociations obligatoires et de l'impasse du découpage des thématiques (prévention des RPS, pénibilité, seniors, égalité professionnelle,...) il propose une approche systémique : « les partenaires sociaux examineront, au niveau de l'entreprise ou de la branche professionnelle, la possibilité de mettre en place, à titre expérimental, une négociation sur la qualité de vie au travail qui pourra regrouper dans une négociation unique celles qui, prises parmi les différentes négociations obligatoires, participent de la démarche de qualité

de vie au travail, sans remettre en cause le contenu desdites obligations ». Cette approche nécessite un accord majoritaire à 50% (et non à 30% comme les accords ordinaires).

L'accord entérine le fait que la QVT requiert une approche globale et stratégique. Elle adresse des enjeux qui débordent le champ traditionnel de la santé au travail mais aussi des RH ; elle englobe le dialogue social, l'anticipation des mutations, le rôle du management, la conciliation des temps et même la gouvernance. C'est sans doute là un des apports majeurs de la QVT, qui extrait le travail à la fois de sa gangue doloriste de la souffrance (au travail) et de la poche d'expertise santé, pour se rapprocher du cœur de métier des entreprises. Elle contribue à la recherche d'un modèle d'affaires plus performant et plus respectueux des hommes, ce qui confère une opportunité unique aux DRH qui sauront s'en saisir (voir : « DRH V2.0 : L'architecte de la qualité de vie au travail »). Elle fait donc entrer le travail à l'ordre du jour du Comex.

Expérimentation

Je suis convaincu que le recours plus naturel à l'expérimentation fait partie du renouveau du syndicalisme, celui tout du moins, qui a conservé l'ambition d'avoir prise sur le réel. « Le présent accord intervient après les accords nationaux interprofessionnels portant sur l'égalité professionnelle [mars 2004], sur le stress au travail [juillet 2008], sur la prévention du harcèlement et de la violence au travail [mars 2010]. Il constitue une étape supplémentaire dans ce processus. Cette étape comportant des dispositions expérimentales, elle fait l'objet d'un accord à durée déterminée de 3 ans ». Et l'accord ajoute qu'un premier bilan d'étape sera réalisé par le comité de suivi à l'issue des 18 premiers mois suivant l'entrée en application.

L'accord crée un comité de suivi, mis en place par les signataires, qui prendra connaissance des expérimentations menées par les branches et les entreprises. « Il s'appuiera sur celles-ci pour procéder à une évaluation de la mise en œuvre de l'accord et pour proposer, le cas échéant, des évolutions ultérieures du contenu du présent accord ».

On constate ici la systématisation de la démarche d'expérimentation déjà présente de façon moins centrale dans l'accord sur la sécurisation de l'emploi de janvier 2013. Elle met en avant la vertu des allers-retours entre élaboration de la norme et réponses du terrain. Mais elle attire aussi l'attention sur le point faible des accords relationnels : si les acteurs sociaux ne s'en saisissent pas sur le terrain, ils ne produisent aucun effet. D'où mon appel à la vigilance...

Accord ou « discours de méthode » ?

L'enjeu global de l'ANI sur la QVT est d'impulser une dynamique de dialogue dans les entreprises sur les conditions de travail. Pour ce faire, l'accord officialise (codifie, diront certains) une méthode mise au point progressivement depuis les

balbutiements des approches de prévention des risques psychosociaux.

Elle repose sur une dynamique en trois temps : Diagnostic partagé (pas seulement avec les syndicats mais avec les instances représentatives du personnel (IRP) et au-delà, les salariés), plan d'action concerté, indicateurs et suivi.

Le diagnostic doit être établi « en croisant notamment les éléments déjà existants dans l'entreprise », ce qui ravira les directions. Mais l'accord dispose aussi que « pour la réalisation de ce diagnostic, les partenaires sociaux peuvent faire appel à des organismes externes », ce qui ravira les consultants.

L'accord a pris soin de ne pas déposséder les IRP de leurs attributions. Elles participent à l'élaboration du diagnostic, sont associées à la mise en œuvre du plan d'action et au suivi des groupes d'expression (fonctionnement et suites données à leurs préconisations).

Cette méthode en trois temps apporte un réel progrès. Elle a vécu l'épreuve du terrain et a fait preuve de son efficacité. Pourtant, et malgré son apparente simplicité, j'estime que moins de la moitié des projets en cours sur la QVT, la prévention des RPS ou de la pénibilité respectent ces modalités.

L'ANI apporte une autre innovation, sur les modalités du dialogue social à la française. Ces dernières continuent à se diversifier : négociation (menées par les syndicats), information-consultation (par les IRP) et expression directe (par les salariés). Le nouvel enjeu est de bien articuler ces trois voies de dialogue.

Dans sa prochaine édition, Metis publiera la suite de cet article sur les innovations apportées par l'ANI QVT. Nous y parlerons de l'inclusion de l'égalité professionnelle, des territoires, du management, des TIC, de l'action publique et de la portée stratégique.

Pour aller plus loin (références dans l'ordre de citation dans l'article):

[Texte de l'accord 19 juin 2013 sur la QVT au Journal Officiel](#)

Hervé Lanouzière, directeur général de l'Anact, « Un coup pour rien ou un tournant décisif ? L'accord du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail », Semaine sociale Lamy No 1597, 16 septembre 2013

[ANACT, « Préparation de la Négociation Sociale Qualité de Vie au Travail ; Points de convergence », 21 septembre 2012](#)

A propos de cet article

Auteur(s) : [Martin Richer](#)

Mots clés : *qualité de vie au travail, QVT, accord national interprofessionnel, CFDT, atypique, Martin Richer*

Le travail comme source de santé et de performance

Propositions d'orientations pour passer de la prise en charge du « mal-être au travail » au développement d'organisations permettant d'« être bien au travail », conditions de la santé et de la performance.

Synthèse réalisée à l'issue des travaux de la session nationale d'échanges partenaires sociaux 2012

Le travail comme source de santé et de performance

Depuis plusieurs années, les « risques psychosociaux » ont envahi l'espace public. Les débats autour de leur définition, de leur genèse et des moyens de leur prévention durable au sein des entreprises ont amené à poser un regard radicalement nouveau sur le sujet. En effet, il ne s'agit pas d'envisager la question seulement sous l'angle de la prévention des risques ; il paraît surtout nécessaire de soutenir un renouvellement du point de vue sur le travail, sur sa place dans les organisations et les stratégies d'actions des entreprises. En tenant compte aussi des évolutions de la société et du rapport au travail. S'engager durablement dans le développement de la santé au sein des organisations du travail contemporaines implique de revisiter le triptyque travail, performance et gouvernance des entreprises, en portant une attention particulière au rôle des acteurs (managers, partenaires sociaux, experts...), à la confiance nécessaire et au partenariat indispensable qui doivent s'établir entre eux et à la qualité du dialogue social.

La session nationale OSI – ANACT – RDS, constituée d'une vingtaine d'acteurs engagés dans des entreprises ou institutions, des fédérations ou confédérations syndicales sur la question des RPS, a permis des échanges nombreux pour rechercher les conditions de leur prévention durable et, au-delà, de l'amélioration des conditions de travail. A l'issue de cette session, une synthèse peut être faite ainsi que des propositions d'orientations pour passer de la prise en charge du « mal-être au travail » au développement d'organisations permettant d' « être bien au travail », conditions de la santé et de la performance.

Ce texte est issu des travaux de la session nationale organisée

par l'ANACT, l'OSI et RDS.

Il synthétise 10 jours d'études de janvier à avril 2012 dont un module au Danemark. Il est le résultat de discussions ouvertes

qui ne recherchaient pas le consensus.

Comme convenu avec les participants, le texte ne saurait engager les participants, et encore moins leurs organisations ou entreprises.

Il n'en reste pas moins une base sur laquelle peut s'appuyer le débat social au bénéfice de l'intérêt général.

SOMMAIRE

LE TRAVAIL COMME SOURCE DE SANTE ET DE PERFORMANCE	2
UN CONSTAT PARTAGE : « ON EST AU MILIEU DU GUE »	4
DES BASES POUR RENOUVELER L'APPROCHE DES QUESTIONS DE SANTE AU TRAVAIL	4
<i>Le travail, comme facteur de santé.....</i>	<i>4</i>
<i>Une approche plus globale des questions du travail et de la santé</i>	<i>5</i>
<i>Des liens affirmés entre qualité du travail, efficacité et performance</i>	<i>5</i>
DES ORIENTATIONS POUR L'ACTION	5
<i>Développer fortement la participation des salariés et leur expression sur le travail</i>	<i>5</i>
<i>Repenser le rôle de l'encadrement.....</i>	<i>6</i>
<i>Favoriser un dialogue social de qualité.....</i>	<i>6</i>
<i>Favoriser un pilotage global des conditions de travail et la pluridisciplinarité</i>	<i>6</i>
<i>Développer de nouveaux niveaux et moyens de régulation et de gouvernance</i>	<i>7</i>
LES PARTICIPANTS A LA SESSION D'ETUDE.....	8
LES CONTRIBUTEURS DE LA SESSION	8

Un constat partagé : « on est au milieu du gué »

L'impression dominante partagée est celle d'une réelle prise de conscience du sujet par de nombreux acteurs d'entreprises. Elle a été faite dans des conditions assez différentes selon les entreprises : plus ou moins soudaine, plus ou moins forte, selon les expériences présentées, dans des PME-TPE et des grandes entreprises. La prise de conscience est très différente, d'une part, selon les expériences vécues (traumatismes, etc.) et d'autre part selon la taille des entreprises. La montée du sujet des RPS a, incontestablement, interrogé tous les acteurs. Certains l'avaient vu venir, mais globalement, le sujet a bouleversé toutes les parties dans leurs représentations. L'impression est assez unanime d'une progression rapide et significative des compétences sur le sujet de tous les acteurs, direction, comme OS... Cependant, les prises de conscience restent plus ou moins complètes. Parfois, une vue plutôt technique du sujet (prévalence des outils, des mesures, des questionnaires) ne permet pas de passer à l'action, tandis que beaucoup d'entreprises et d'acteurs en restent encore à une vision plutôt curative et centrée sur l'individu, avec des actions de prévention à dominante secondaire et tertiaire.

Du coup, aujourd'hui, si des avancées ont été possibles à l'occasion de la montée du sujet RPS, si des choses ont bougé fortement sur la place des acteurs (à travers la pluridisciplinarité développée, le repositionnement des DRH sur la santé par exemple), sur le dialogue social (par le nombre des négociations d'entreprise sur les RPS), et sur la prise en compte du travail (par des initiatives en direction d'une meilleure expression des salariés), il ressort que nous sommes aujourd'hui à un carrefour, avec plusieurs directions possibles. Risques d'abandon car le passage du diagnostic à l'action est difficile, risque de découragement avec d'autres priorités au moment de la crise économique, sentiment d'impuissance face à des mécanismes macro économiques à l'œuvre très puissants qui vont à l'encontre des évolutions positives et favorisent des « organisations paradoxantes » comme le montre V. de Gauléjac ou des formes d'appauvrissement du travail selon l'exposé de F. Cochet de Secafi. Le constat est souvent fait du manque de marges de manoeuvre paralysant les intentions des directions locales dans des entreprises mondialisées avec des niveaux de décision éloignés, et aussi de difficultés face au fort malaise de certains groupes de salariés, comme les managers de proximité. Les évolutions positives pour la prise en compte effective des questions de santé, notamment mentale, ne sont, par conséquent, ni assurées ni pérennes. Les acteurs sociaux sont, aujourd'hui, « au pied du mur » : si l'on veut installer durablement la préoccupation de la santé psychique dans les entreprises, il nous paraît indispensable que s'opère déjà un renouvellement de la façon de penser le travail dans les organisations contemporaines.

Des bases pour renouveler l'approche des questions de santé au travail

Le travail, comme facteur de santé.

Il a été beaucoup souligné l'importance de confirmer un changement d'approche : au-delà de la prévention de la « souffrance » au travail, il y a urgence et intérêt à considérer le travail comme une ressource, comme un élément favorable à la santé des salariés. Yves Clot, notamment, a souligné combien la problématique du travail bien fait, de l'empreinte que les salariés laissent dans leur travail, des liens qu'ils créent entre les choses et les personnes redéfinit un professionnalisme essentiel à la qualité de vie et à la santé au travail. Au-delà de la prévention des risques psychosociaux, il s'agit de

faire du travail, de ses conditions et de son organisation, un enjeu fondamental du développement humain.

Une approche plus globale des questions du travail et de la santé

S'intéresser au travail conduit à replacer la question des RPS dans un ensemble plus vaste, celui de l'organisation et des conditions du travail qui intègre aussi la pénibilité, l'usure professionnelle dans une vie professionnelle qui s'allonge, le maintien dans l'emploi des seniors, l'articulation vie professionnelle/vie privée... Il importe donc de ne plus appréhender séparément les sujets, de ne plus multiplier les approches cloisonnées mais de redonner une cohérence à la question des conditions de travail et de favoriser des stratégies globales de prévention.

Cette approche contribue aussi à une prise en compte plus globale de la santé et des impacts des mauvaises conditions de travail en matière de santé publique en termes de coûts pour la santé des salariés d'une part et en termes d'effets négatifs sur la qualité des produits et des services d'autre part avec des impacts dommageables potentiels pour les consommateurs ou l'environnement (cf. exemples de Patrick Légeron, Yves Clot, F. Cochet).

Des liens affirmés entre qualité du travail, efficacité et performance

La question du coût économique et financier des mauvaises conditions de travail a été posée ; et aussi, à l'inverse, celui des bénéfices qu'une politique de santé au travail assure à l'entreprise en matière de performance ; même si, sur ce sujet, il reste à mieux démontrer les liens possibles (cf. interventions de P. Légeron, Danone, France Télécom...). Faire du travail l'enjeu central conduit à travailler à mieux établir des liens entre santé, qualité du travail et travail bien fait d'une part et efficacité, innovation, performance et compétitivité d'autre part. Des liens sont aussi à envisager avec les critères de RSE et de développement durable (Vigéo) même si la recherche d'indicateurs ou de système de notation sociale soulèvent des risques d'interprétation et d'utilisation détournée. Au-delà de ces réflexions, un accord s'est établi sur l'idée que l'évolution durable et massive des activités économiques vers plus de sollicitation, d'engagement et de créativité des salariés ne pouvait se passer d'un développement de la qualité de vie au travail et de la valorisation d'un certain capital social qui constitue un ressort de la performance (cf. réflexions de l'ANDRH et plusieurs expériences présentées au Danemark).

Redonner dans l'entreprise une place centrale à l'analyse du travail et au travail lui-même conduit à renforcer sa dimension humaine. Ce mouvement invite aussi l'entreprise à revisiter ses missions et sa responsabilité sociale dans la société et, par conséquent, sa stratégie industrielle ou commerciale.

Des orientations pour l'action

Cette approche renouvelée du travail, nécessaire si l'on veut véritablement progresser dans l'amélioration des conditions de travail, amène à interroger l'ensemble des modes de gouvernance des entreprises, du conseil d'administration aux différents collectifs de travail, c'est-à-dire les rôles et les marges de manœuvre assignées aux différents acteurs de l'entreprise. Plusieurs pistes nous semblent aujourd'hui devoir être impérativement travaillées par les acteurs du monde de l'entreprise concernant notamment la participation des salariés et les moyens de la régulation.

Développer fortement la participation des salariés et leur expression sur le travail

L'expression des salariés sur le travail et sur son contenu, leur capacité d'intervention sur son organisation, sont apparues centrales dans les évolutions engagées et surtout fondamentales en matière

de perspective, pour faire du travail l'enjeu prioritaire. Qu'il s'agisse de débattre et de définir de ce qu'est un « travail bien fait » ou de bonne qualité, de reconstruire du professionnalisme, de faire évoluer et d'aménager des postes de travail, de piloter des changements d'organisation... la participation des salariés est incontournable, à travers des temps et des lieux d'échanges à développer. Il y a à réinventer une participation concrète et durable des salariés sur leur travail au-delà de l'échec du « droit d'expression » et du détournement productiviste des « cercles de qualité ». Une série de questions importantes sont alors posées : à quelles conditions et selon quelles modalités organiser cette participation ces temps et ces lieux d'échange ? Comment les installer durablement comme dans la gestion des entreprises ? Quelle articulation concevoir avec les IRP ? Comment faire évoluer les missions de celles-ci en conséquence ? Quelles conséquences pour les pratiques syndicales ? Quelles mutations pour le dialogue social également ?

Repenser le rôle de l'encadrement

Parallèlement à une participation accrue des salariés sur l'organisation du travail, il apparaît que le rôle du management doit évoluer fortement, comme cela a pu être constaté au Danemark où des relations moins hiérarchiques, plus égalitaires dans la façon de prendre en considération la parole des travailleurs et de leurs représentants, ont pu apparaître comme un des points d'appui du dynamisme économique et du capital social. Il apparaît que le rôle des managers doit évoluer, qu'une plus grande autonomie doit leur être donnée, permettant surtout de gérer la production au plus près des salariés, de faire remonter les difficultés et les initiatives de leurs équipes et d'éviter que les contradictions se concentrent au premier niveau hiérarchique. Comment favoriser ce rôle central de régulation de l'encadrement ?

Favoriser un dialogue social de qualité

Même si le contexte historique et culturel est différent au Danemark, les capacités de dialogue entre partenaires sociaux paraissent une des clés d'un modèle performant sur le plan économique et sur celui des conditions de travail. Il apparaît, à travers cette expérience à l'étranger mais aussi au travers de maintes expériences françaises, qu'un dialogue social de qualité est une base incontournable pour favoriser de bonnes conditions de travail. Le sujet RPS, les conditions d'expression des salariés à développer amènent à repositionner les modalités du dialogue social. La confiance entre acteurs doit progresser ; de même une rénovation des instances de représentation du personnel et de leurs missions s'avère nécessaire pour associer efficacement expression des salariés et mandats représentatifs.

Favoriser un pilotage global des conditions de travail et la pluridisciplinarité

Pour être efficaces, les démarches de santé au travail exigent un surcroît de pluridisciplinarité et un pilotage fondé sur de nouvelles méthodologies, évitant les effets pervers d'une approche exclusivement quantitative des conditions de travail. Les études de « faisabilité humaine » dans le cadre de changements et la prise en compte de « l'empreinte humaine » évoquées par Danone en font partie. Dans le cadre de la nouvelle législation en matière de médecine du travail, ces démarches appellent aussi un développement de la pluridisciplinarité pour associer partenaires sociaux, médecins du travail, ergonomes et services sociaux, dimension qui n'est pas sans modifier également les formes et le contenu du dialogue social. De nouvelles formes d'instances de pilotage permettant cette vision globale des conditions de travail et un dialogue social de qualité sur les conditions de travail sont indispensables.

Développer de nouveaux niveaux et moyens de régulation et de gouvernance

Qu'il s'agisse de la participation des salariés, de la conduite du changement en matière de santé au travail et du développement de la pluridisciplinarité, différents niveaux de régulation et de gouvernance peuvent intervenir.

Dans l'entreprise tout d'abord, où la définition de la stratégie par les organes de direction doit être interrogée sur la place à donner aux salariés, à leurs représentants et à leur expression. Il en est de même dans le pilotage des actions de la responsabilité des managers qui doit davantage intégrer des éléments de la santé et de la performance sociale, comme le préconisait le rapport Lachman.

Au-delà du dialogue social dans l'entreprise, d'autres échelons et modalités complémentaires de régulation peuvent être étudiés : celui de la branche professionnelle et celui des territoires (bassins d'emploi, région). Ils sont essentiels pour que le tissu des PME et TPE développent des politiques de santé au travail adaptées à leurs moyens et à leur spécificité. Comment et selon quelles modalités développer ces processus de régulation dans l'entreprise ? Et à d'autres niveaux adaptés aux divers contextes sociaux ? Comment favoriser un dialogue social sur ces modalités de régulation et leur mise en place ?

Les participants à la session d'étude

- *Tchibara Aletchedji* Chef de Projet Prévention des RPS Aéroport de Paris
- *Jean Jacques Bled* Médecin du Travail Thallès
- *Michel Bracquemond* Sous directeur Ministère de la Défense
- *Jean Michel Cerdan* Secrétaire Confédéral de la CFTC
- *Michèle Chaumeau* Chargée de mission Observation Sociale et Prévention Mairie de Nantes
- *Christine Depigny Huet* Chargée de Mission Prévention GRDF
- *Frédéric Duvernois* Responsable Programme Stress à IBM
- *Henri Forest* Secrétaire confédéral de la CFDT
- *Patrick Grèze* Responsable Protection Sociale, santé et travail CGT Languedoc-Roussillon
- *Raphaële Grivel* Responsable Formation Innovation RH à ARKEMA
- *Pascale Lapierre* Secrétaire CHSCT Aéroport de Paris CFE CGC
- *Jean Yves Lautridou* Secrétaire Fédéral de la F3C CFDT
- *Jean François Naton* Conseiller confédéral de la CGT
- *Jean Marc Oudiane* Responsable Prévention et administrateur MEDEF ARACT Centre
- *Marie Pierre Prétot* Adjointe au délégué Qualité de Vie au Travail à la direction Production Ingénierie d'EDF
- *Pascal Reytier* Responsable Pole Ergonomie Legrand
- *Marianne Richard Molard* Directrice du Travail Ministère en charge du Travail
- *Fernand Rumpler* Administrateur FO de l'ANACT et de l'ARACT Alsace
- *Bernard Salengro* Secrétaire National de la CFE CGC
- *Jocelyne Turpin* Chargée de Formation Santé Disneyland Paris

- *Isabelle Burens* Chargée de Mission ANACT Santé au Travail et International
- *Philippe Douillet* Chargé de Mission ANACT Coordination RPS
- *Marc Deluzet* Délégué Général de l'OSI
- *Jean Paul Peulet* Adjoint Directeur Politique de Transfert ANACT

Les contributeurs de la session

En France :

- *M. Richard-Molard*, directrice du travail, Ministère du Travail, DGT, cellule RPS
- *P. Légeron* : co-auteur du rapport Nasse/Légeron et président du comité stratégique et scientifique du cabinet Stimulus
- *Fr. Cochet*, président FIRPS et directeur des activités Santé au Travail, Secafi
- *V. de Gauléjac*, directeur du Laboratoire du changement social, professeur, université Paris 7-Diderot
- *France Télécom/Orange* : Mme M. Leclerc, responsable Environnement du travail, Orange France et Mr. C. Visse, DS central adjoint CFDT France Télécom.
- *Air Liquide* : Mr. B. Clouet, directeur relations et développement social

- *Danone : Mr. N. Dugelay, responsable de la coordination sociale et Mr. B. Vercken, directeur sécurité, employabilité et conditions de travail*
- *Cofely, groupe Suez : Mr. Lefevre, DRH*
- *Y. Clot, directeur de la chaire de psychologie du travail, CNAM*
- *Fr. Pellet, conseiller médical du MEDEF et de l'UIMM*
- *JCl. Sciberras, DRH Rhodia et président de l'ANDRH*
- *N. Gauvrit, chargée de mission RPS ARACT Pays de la Loire,*
- *P.E. Tixier, professeur associé à Sciences Po., chercheur au Centre de sociologie des organisations*
- *R. Muller, maître de conférence en Sciences de gestion, université de Strasbourg*
- *F. Beaujolin, ancien directeur de la mission « Nouvelles Qualifications », auditeur social en RSE, secrétaire du CCIAS –*
- *A. Duquesne, auditrice senior VIGEO*
- *Gambelli, MEDEF*
- *JF. Nathon, CGT*
- *H. Forest, CFDT*
- *F. Rumpler Force Ouvrière*
- *JM. Cerdan, CFTC*
- *B. Salengro, CFE CGC*
- *P. Burban, Secrétaire Général UPA*
- *M.Meunier, président du CJD*

Au Danemark :

- *Vincent Toussaint, Chef du Service économique et Fabrice Perrin, Conseiller régional pour les affaires sociales, Ambassade de France au Danemark*
- *Lars Lidsmoes et Kristina Gyldholm Møller, Danish Working Environment Authority (Ministère du travail danois)*
- *Vilhem Borg, Karina Marietta Nielsen, Rikki Hørsted, Birgit Aust, Chercheurs du NRCWE (National Research Center for the Working Environment)*
- *Palle Larsen et Lise Keller syndicalistes LO)*
- *Karoline Klagsvig Confederation of Danish Employers (DA)*
- *Peter Persson Secrétaire général du Danish Working Environment Council*
- *Rikke B. Ørum , Resp RH et Sécurité Santé, Responsable du Conseil de la Branche Commerce de détail – Hotels, restaurants – nettoyage -*
- *Charlotte BRAUER : Consultante RH et psychologue du travail, chef du Projet RPS à la Poste accompagnée de 2 syndicalistes et d'un chef de service SST.*
- *P.K. MEURS-GERKEN, Avocat conseil*
- *M. PUIROUX , Directeur du site Schneider Electric à Ringsted et les salariés de l'entreprise*
- *M. Anders TORBØL, Avocat, Président de la Chambre de Commerce Franco-danoise*
- *Pierre Yves JULLIEN, Directeur de HEMPEL , entreprise de peinture*
- *Pascal HAWATH , Directeur BNP Paribas Copenhague*

LA QVT AU COEUR DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE :

l'exemple d'Orange

Hélène Jeannin

Sociologue

helene.jeannin@orange.com

Laurent Riche

CFDT

laurent.riche@orange.com

Fortement médiatisée, la crise sociale de 2009-2010 de France Télécom¹ a contribué à mettre en place les bases d'un changement. En dehors du malaise des salariés et de la « souffrance » au travail (Dejours, 2014), la nécessité s'impose de repenser les modes de travail dans leur globalité.

En tant que salariés de l'entreprise Orange², nous considérons que nous sommes des observateurs privilégiés du changement. Nous avons vécu de l'intérieur une crise sociale dont les retentissements ont dépassé le simple cadre de l'entreprise pour envahir la sphère publique. Notre parti pris consiste à faire connaître une dynamique interne, en reconstituant le récit d'événements et en tissant les liens là où l'exposition médiatique ne met en évidence que des points d'étape. Forts de notre connaissance du sujet et de notre expérience, nous avons souhaité retracer ce parcours à travers un prisme, celui du syndicalisme et du rôle joué par les acteurs syndicaux à travers leur engagement. Nous tâcherons de montrer la réflexion qui a présidé à leurs actions en prenant pour fil conducteur les accords d'entreprise dans le périmètre social France et leur généalogie, et de montrer comment l'esprit Qualité de Vie au Travail (QVT) a présidé à la mise en place des dispositions contractuelles qui lui sont inhérentes.

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

MISE EN
dialogue social,
syndicalisme, accords,
négociation, QVT.

1. UNE DÉMARCHE QVT QUI NE DIT PAS SON NOM

1.1 Partir d'un diagnostic partagé

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

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

1.2 Vers la QVT avant l'heure ?

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

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

--- 2. LES MOYENS DU CHANGEMENT : ACTEURS ET MÉTHODES

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2 Les acteurs syndicaux : faire face à la complexité

Les acteurs syndicaux ont déjà accompli des efforts d'adaptation importants, en ce sens qu'ils doivent composer avec la singularité juridique de la société France Télécom³ à l'origine de la mixité des statuts du personnel dans l'entreprise (un des éléments ayant contribué, selon le cabinet d'expertise précité, à la perte des repères des salariés). Si tous les salariés, quel que soit leur régime (fonctionnaire ou contractuel), doivent être traités de la même manière pour tous les aspects collectifs de la relation de travail, en revanche les fonctionnaires et les agents contractuels de droit public demeurent

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

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

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

Les OS jouent un rôle essentiel chaque fois qu'elles font « remonter » des processus de transformation insatisfaisants, car cela permet d'anticiper des dysfonctionnements. Surtout, pour être en capacité de capter et s'appropriier les sujets, il faut, au sein du collectif syndical : organiser un processus de remontée/descente d'informations et de concertation permanente entre le niveau national et le niveau local, constituer un réseau de référents, s'informer des nouveaux cadres législatifs, développer les compétences sur des sujets sociétaux. Les négociateurs centraux, enjoins à maîtriser ces domaines, sont astreints à se former en continu même s'ils doivent pouvoir s'appuyer sur un réseau d'expertise ou des observatoires spécialisés⁴. Il importe aussi de développer une pensée critique sur les rapports des consultants externes auxquels il est souvent fait recours.

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

2.3 Un cheminement graduel vers une QVT

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

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

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

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

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

2.4 La poursuite de l'effort

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

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

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

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

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

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

3.1 Prendre en compte les éléments de contexte

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

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

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

3.2 Renouveler les accords existants tout en les adaptant

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CONCLUSION

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

La négociation peut être considérée comme un objectif dans le dialogue social, en ce qu'elle constitue un exercice démocratique et nécessite de poser les problèmes sans passer forcément par la confrontation. Car Orange s'inscrit dans le mouvement général de baisse de la conflictualité (Bastien et Fainsilber, 2013 : p. 1-15). Et le taux de signature des accords montre une étroite corrélation entre les OS moteurs dans les négociations (et en capacité de valoriser leur action) et les résultats obtenus aux élections, premier critère de mesure d'efficacité (et de survie) pour une organisation syndicale⁶.

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

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

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

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

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

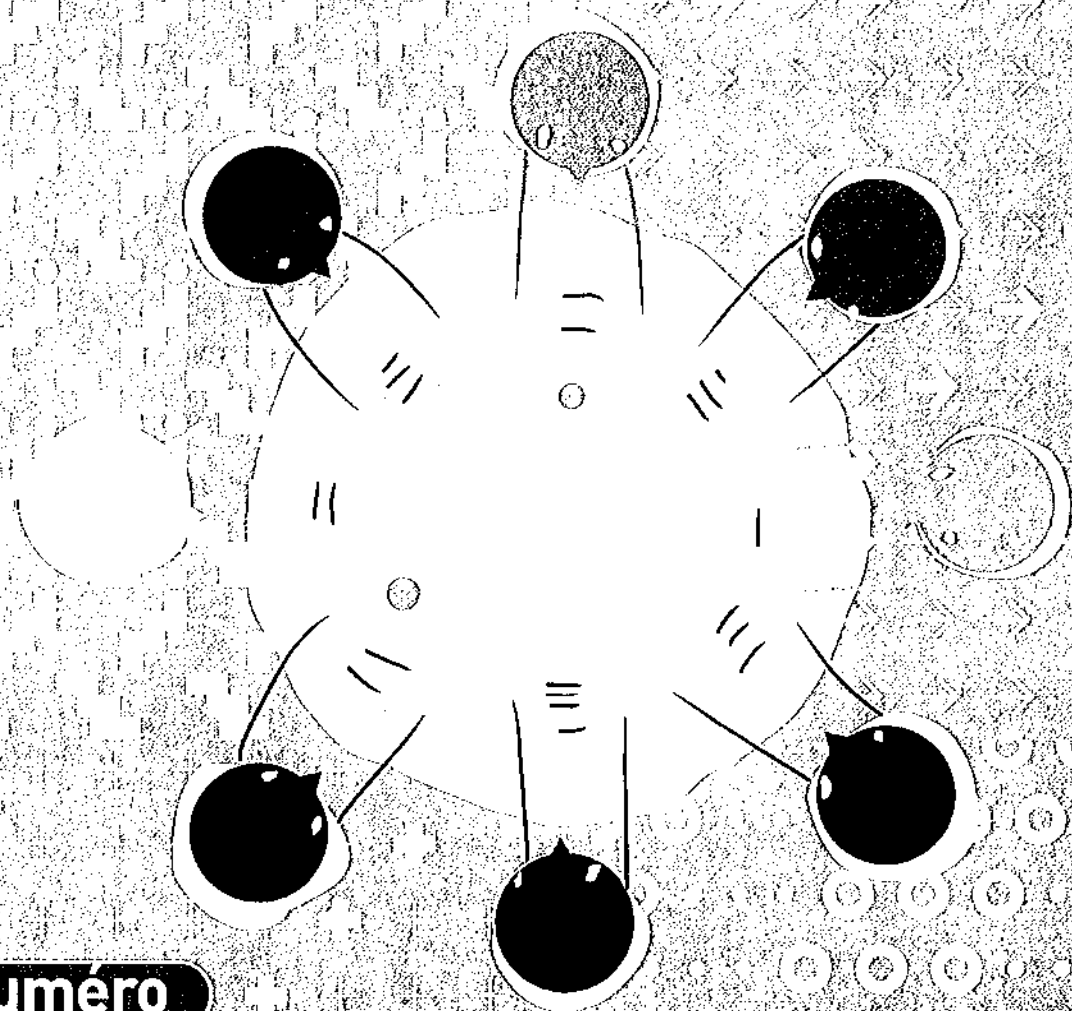
1. Le changement de dénomination de France Télécom en Orange s'est fait en juillet 2013.
2. Cet article est basé sur une interview de Laurent Riche, délégué syndical central CFDT du Groupe Orange, par Héléne Jeannin, sociologue dans le département de recherche en sciences humaines et sociales des Orange Labs. Les documents auxquels il est fait référence sont accessibles à tous les salariés du Groupe Orange et sont pour la plupart référencés sur le web.
3. Note sur la compétence de l'Inspection du Travail vis-à-vis de France Télécom société anonyme, affaire suivie par Géraldine Morillon, Paris, le 20 juillet 2006.
4. Exemples : Institut des métiers de France Télécom Orange <http://idmnet.francetelecom.fr/index.htm>, Observatoire des métiers des télécommunications http://metiers-telecoms.org/accueil_observatoire_metiers_telecoms.html
5. (<http://www.orange.com/fr/A-propos/Strategie>).
6. Aux élections professionnelles de 2011, la CGT a laissé sa première place à la CFDT.

Bibliographie

- Alter, N. (2000), *L'innovation ordinaire*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Sociologies, 408 p.
- Andolfatto, D., et Labbé, D. (2009), *Toujours moins ! Déclin du syndicalisme à la française*, Paris, Gallimard, coll. Le Débat, 224 p.
- Aubert, N., et De Gaulejac, V. (2007), *Le coût de l'excellence*, Paris, Éditions du Seuil, coll. Économie humaine, 360 p.
- Baron, X. (2013/3), « Reconnaître le travail réel, au cœur du vivant », in *L'Expansion Management Review*, n° 150, p. 10-23.
- Bastien, D., et Fainsilber, D. (12 décembre 2013), « Vers la fin des bastions syndicaux ? », in *Les Échos*, p. 1-15.
- Bauman, Z. (2006), *La vie liquide*, Paris, Éditions Le Rouergue - Chambon, coll. Les Incorrects, 202 p.
- Clot, Y. (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psycho-sociaux*, Paris, Éditions La Découverte, 190 p.
- Dejours, C. (2014), *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Points, coll. Points Essois, 237 p.
- Dequecker, C., et Tixier, P.-E. (2013/1), « Travail et représentation des intérêts collectifs à l'épreuve de la globalisation », in *Négociations*, n° 19, p. 27-42.

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

Travail & CHANGEMENT



Numéro spécial

4^e semaine pour la *qualité de vie* au Travail
du 21 au 25 mai 2007

Améliorer la qualité de vie au travail
des pistes pour agir



Bimestriel du réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail
Avec le soutien du Fonds social européen



La qualité de vie au travail : l'affaire de chacun, le bien-être de tous !

Face aux nouvelles exigences du travail, comment construire la qualité de vie au travail ? Le réseau Anact, fort de son expérience de terrain, présente dans ce numéro spécial, édité à l'occasion de la Semaine pour la qualité de vie au travail, des expériences significatives d'entreprises. Les clés pour réussir ? Dialogue social et concertation.



Par Michel Weill (directeur général adjoint de l'Anact) et Gilles Heude (responsable de l'information-communication de l'Anact)

51 % des salariés considèrent que leurs conditions de travail sont plus importantes que leur niveau de rémunération... Ce chiffre révélé par notre baromètre 2006 dans le cadre de la 3^e Semaine pour la qualité de vie au travail¹ confirme une tendance observée depuis 2004 (voir infographie). Il conforte le réseau Anact dans sa mission d'accom-

plir car le sens, s'il est nécessaire, est rarement donné d'emblée. Son élaboration passe par une meilleure prise en compte des conditions de réalisation du travail et une interaction entre exigences des entreprises et besoins des salariés en termes de reconnaissance, parcours professionnels, vie sociale au travail... Une construction qui

la fondation des conditions de travail permet d'observer aussi l'accroissement de la compétitivité : un accord gagnant gagnant pour tous les acteurs de l'entreprise.

plissement de démarches de changement et de diffusion de pratiques innovantes pour améliorer la qualité de vie au travail. Ce numéro spécial veut témoigner de ces actions et de la réalité du travail des salariés pour lesquels une question centrale se pose avec de plus en plus d'acuité : mon travail a-t-il du sens ? Le sens du travail : voilà un fondement fort de la santé, de l'engagement, de l'épanouissement mais aussi... de l'efficacité collective et de la performance globale. Voilà aussi une quête complexe à laquelle se livrent les salariés et les entre-

ne saurait s'accomplir sans considération de l'environnement économique, social, démographique et technologique en perpétuelle mutation.

→ Nouvelles exigences

Première grande évolution dans les entreprises : les exigences des clients pilotent désormais l'activité. Dans un contexte hyper-concurrentiel, il est devenu indispensable pour l'entreprise d'adopter une nouvelle démarche centrée sur le client. Pour durer, l'entreprise recherche constamment à dégager une valeur ajoutée lui permettant de se démarquer de ses concurrents. La croissance du secteur des services accentue aussi considérablement ce phénomène. Il y a donc maintenant de nouveaux prescripteurs du travail : les clients. La hiérarchie ne maîtrise plus totalement la charge de travail puisqu'il y a un rapport direct entre salariés et utilisateurs finaux. Deuxième grand changement dans le contexte de l'entreprise : les évolutions technologiques imposent à l'entreprise une réflexion permanente pour rester performante. Les technologies de l'information et de la communication ont aussi largement facilité la mise en place d'organisations à géométrie variable où le lieu et le temps deviennent

virtuels par le nomadisme électronique. Le succès de l'entreprise dépend alors des facultés d'adaptation de l'ensemble des salariés et de leurs motivations.

Troisième grand bouleversement : de nouvelles formes de division du travail impliquant des délocalisations d'activité se développent, et non plus seulement dans le secteur industriel. Nouveau contexte, nouvelles exigences mais aussi nouvelles caractéristiques de la société et aspirations des salariés à mieux vivre leur travail à travers le fonctionnement de l'entreprise, les relations sociales, la reconnaissance professionnelle... Une toile de fond qui doit être prise en compte pour améliorer la qualité de vie au travail.

→ Construire la qualité de vie au travail

Atteindre dans la durée les objectifs d'amélioration de la qualité de vie au travail suppose de se poser la question de l'impact des solutions envisagées sur la performance et les personnes (en matière de santé, bien-être, développement professionnel). Cela suppose également de faire des salariés et de leurs représentants des acteurs de la construction de ces solutions, au côté des directions, de l'encadrement et des experts. C'est donc une construction collective qui implique d'appuyer les projets sur une connaissance précise de la réalité du travail et des caractéristiques des populations concernées. Il s'agit également de faire de l'évolution de l'organisation du travail et du management le primat de la conduite du changement, de favoriser par tous les moyens l'innovation participative. Enfin et surtout, de se placer dans une perspective de long terme où les contraintes deviennent des opportunités de développement durable des personnes, des organisations... et des résultats ! Car l'amélioration des conditions de travail permet d'assurer aussi l'accroissement de la compétitivité : un accord gagnant-gagnant pour tous les acteurs de l'entreprise.

La qualité de vie au travail ne se décrète pas, elle se construit. Ses conditions de mise en œuvre peuvent varier selon la taille, la culture, la prégnance des contraintes de l'entreprise. Mais qu'elles aient voulu agir pour prévenir les risques professionnels ou engager des démarches de gestion prévisionnelles des emplois et des compétences, qu'elles aient choisi de gérer les âges (et tous les âges !) ou de changer d'organisation, les entreprises dont les expériences sont relatées dans ce numéro ont toutes joué cette carte de la concertation. La nécessité

Les salariés du réseau Anact (Associations régionales pour la qualité de vie au travail, 2006) « Pourquoi je vais travailler ? »

QUESTION - QUAND ON A UN EMPLOI, QU'EST CE QUI EST SELON VOUS, DANS LA LISTE SUIVANTE, LE PLUS IMPORTANT CONCERNANT LE TRAVAIL ?

Réponses données à l'aide d'une liste

Réponses salariales Globales (mars 2006)

Ensemble des salariés mars 2006

LES CONDITIONS DE TRAVAIL	52	51	51
LE NIVEAU DE RÉMUNÉRATION	54	59	50
L'INTÉRÊT DU MÉTIER	40	40	45
LE TEMPS LIBRE EN DEHORS DU TRAVAIL	19	16	14

QUESTION - DANS VOTRE ENTREPRISE, ÊTES-VOUS SATISFAIT ?

2006

2006

DE L'AUTONOMIE ET DES RESPONSABILITÉS QUI VOUS SONT CONFIEES

Complètement satisfait	9%	Satisfait	91%
Partiellement satisfait	2%	Pas satisfait	9%
Ne se prononcent pas	1%	Ne se prononcent pas	0%

DE LA RECONNAISSANCE DE VOTRE INVESTISSEMENT DANS VOTRE TRAVAIL

Complètement satisfait	6%	Satisfait	64%
Partiellement satisfait	29%	Pas satisfait	35%
Ne se prononcent pas	65%	Ne se prononcent pas	1%

DE VOS POSSIBILITÉS D'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

Complètement satisfait	1%	Satisfait	59%
Partiellement satisfait	1%	Pas satisfait	38%
Ne se prononcent pas	98%	Ne se prononcent pas	3%

d'un dialogue social qui ne soit pas formel mais se nourrisse de la volonté d'agir, et de construire collectivement, une volonté managériale qui favorise la participation de tous selon son niveau et ses capacités dans une vraie dynamique de changement concerté, l'acceptation des uns et des autres d'en passer par les nécessaires compromis à l'adhésion la plus large possible... Autant de points communs aux entreprises que le réseau Anact a pu rencontrer.

La parole leur est maintenant laissée. Nous sommes heureux d'avoir pu les accompagner dans leurs démarches de progrès, en leur apportant nos compétences pluridisciplinaires, dans une approche commune

et globale de la place du travail dans les organisations. Qu'elles soient remerciées de nous avoir donné l'occasion de contribuer à ces progrès et d'avoir accepté de témoigner ! Merci aussi à tous les intervenants du réseau Anact pour leurs efforts, dans des contextes qui ne furent pas toujours non plus pour eux de longs fleuves tranquilles !

(1) Ce baromètre (sondage CSA-France-Info-La Tribune pour l'Anact) est réalisé depuis 2002 dans le cadre de la Semaine pour la qualité de vie au travail. En 2006, il avait pour thème « Pourquoi je vais travailler ? ». Il intervient en ouverture de la Semaine pour la qualité de vie au travail durant laquelle l'ensemble des associations régionales du réseau Anact organisent localement différentes manifestations associant entreprises, partenaires sociaux et contributeurs experts.

Qualité de vie au travail : mutualiser les expériences

La qualité de vie au travail est une vision subjective qui se concrétise différemment selon les entreprises, les populations et les pays : organisation, participation, équilibres de vie, valorisation du travail...

Les invités du réseau Anact Propos recueillis par Muriel Jaouën (journaliste) et Béatrice Sarazin (rédactrice en chef).

PAUL-ANDRÉ LAPOINTE,
chercheur au département
des relations industrielles
de l'université Laval à Québec.

Vous avez mené une enquête sur les innovations sociales au Québec. Pouvez-vous en préciser l'objet ?

Cette enquête a porté sur la diffusion des innovations sociales dans les usines de plus de 50 employés du secteur manufacturier au Québec. Par innovations sociales, nous entendons les innovations relatives à la gestion de la production et à l'organisation du travail ainsi que celles portant sur les relations de travail et la gestion des ressources humaines. Au total, nous avons pu constituer un échantillon de 628 dirigeants d'entreprises (364 établissements syndiqués et 264 établissements non syndiqués) et un autre de 260 représentants syndicaux. Rappelons qu'avec 40 % de la main-d'œuvre syndiquée, le Québec a le taux le plus élevé de syndicalisation d'Amérique du Nord. Il est de 14 % aux États-Unis, de 28 % en Ontario et de 31 % dans le reste du Canada. Autre particularité du Québec : son grand pluralisme syndical.

Quels sont les grands enseignements de cette étude ?

Si l'on se réfère à la figure canonique du taylorisme, on peut affirmer que les usines ont vraiment changé. Apparaît un nouveau paradigme technico-productif, caractérisé par un certain nombre d'innovations : réduction des inventaires en cours de production, réduction des temps de fabrication,

informatisation des contrôles de production, contrôle accru de la qualité et plus grande flexibilité organisationnelle. Ces innovations sont présentes dans 2 usines sur 3, qu'elles soient syndiquées ou pas. Mais on reste encore dans la rationalisation industrielle. La véritable rupture avec le taylorisme réside dans la participation, c'est-à-dire la réduction de la hiérarchie et la dévolution de pouvoirs et de responsabilités aux travailleurs.

Et ici où en sont les entreprises ?

Dans 60 % des usines, on retrouve la présence de groupes de résolution de problèmes. Mais ils ne rassemblent la moitié des travailleurs que dans 20 % des cas. Les équipes de travail sont présentes dans 40 % des usines, mais ne concernent plus de la moitié des effectifs que dans 10 % des structures. En somme, si l'on constate une rupture à l'égard du taylorisme, elle est limitée à un petit nombre d'usines.

Avez-vous pu établir un lien entre innovation sociale et performance économique ?

Oui, et c'est très rassurant. Les usines qui se caractérisent à la fois par une forte prégnance du nouveau modèle technico-productif et par la participation sont celles qui enregistrent les meilleures performances économiques et sociales. La productivité et la qualité y sont supérieures, mais aussi la qualification et l'autonomie. Si l'intensification du travail s'est accrue dans toutes les usines, ce qui fait la différence en termes de conditions de travail, c'est que cette intensification s'accompagne d'un accroissement de la qualification et de l'autonomie dans les usines les plus innovatrices, notamment en matière de participation des travailleurs. C'est là une bonne nouvelle, car l'on sait que l'autonomie et la qualification viennent atténuer l'impact de l'intensification du travail sur la santé.

Quelle est la spécificité de l'enquête européenne sur les conditions de travail menée par la Fondation de Dublin ?

La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail est une des premières agences autonomes de l'Union européenne. Nous réalisons trois grandes enquêtes : la première sur les conditions de travail, la deuxième sur la qualité de vie et la troisième auprès des entreprises. L'enquête européenne sur les conditions de travail, qui a couvert 31 pays en 2005, est la seule de ce genre. Il s'agit donc pour les décideurs européens d'une source unique de données harmonisées en matière d'indicateurs relatifs à la qualité du travail et de l'emploi. Elle compense l'absence de données aux

échelons nationaux et constitue une base pour une comparaison internationale.

Cette enquête, initiée dès 1991, a eu un impact considérable au cours des quinze années écoulées. La participation en autofinancement de deux pays non-membres de l'Union européenne, à savoir la Norvège et la Suisse, témoigne d'ailleurs de son intérêt.

Quelles en sont les grandes lignes méthodologiques ?

En 2005, 29 680 travailleurs ont été interrogés durant plus d'une demi-heure en moyenne, dans le cadre d'entretiens face à face à leur domicile, en dehors des heures les plus courantes du travail. Le questionnaire portait sur des aspects divers de la vie au travail : risques



RÉMI DESCOSSE,
directeur général adjoint
Industrie – Groupe Seb et président
du conseil d'administration de l'Anact.

Le groupe Seb en quelques mots ?

Nous sommes spécialistes des articles culinaires (autocuiseurs, poêles, casseroles...) et du petit électroménager (fers à repasser, grille-pain, friteuses...), ce qui représente un chiffre d'affaires de 2,6 milliards d'euros, 14 000 personnes, 12 sites industriels en France et 8 sites à l'international. Une de nos particularités qui fait aujourd'hui exception : 50 % du chiffre d'affaires mondial du Groupe est réalisé avec des produits fabriqués en France. Enfin, le Groupe Seb, c'est aussi de nombreuses grandes marques : Krups, Rowenta, Tefal, Moulinex, Lagostina, Calor, Seb, Arno, Panex...

Qu'est-ce que représente pour vous la qualité de vie au travail ?

Pour moi, la « qualité » est une notion subjective. La qualité de vie au travail est un sentiment de bien-être au travail qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, le sentiment d'implication et de responsabilisation, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. Elle garantit aussi aux salariés de mener une vie hors du travail plus agréable, en équilibrant vie professionnelle et vie privée...

un équilibre global de la vie à mon sens primordial. La qualité de vie au travail est une notion plus large que celle de conditions de travail qui relèvent de caractéristiques plus objectives et matérielles. On élargit le concept à des aspects moins faciles à quantifier, qui font davantage appel au ressenti.

Comment se décline cette qualité chez Seb ?

Il y a trois ans, nous avons mené une enquête de management interne pour savoir comment les managers « vivaient leur travail » au quotidien. Nous nous sommes rendus compte qu'il existait des marges de progression, notamment pour améliorer les processus de prises de décisions qui n'apparaissaient pas clairs. Nous avons donc développé une méthode de management que nous avons appelée Fair Process et qui définit 5 étapes incontournables à la prise de décisions (engagement, exploration, décision, action, appréciation). Un autre grand temps fort de l'entreprise : les entretiens annuels d'appréciation qui permettent de faire un point sur les objectifs de l'année écoulée, ceux de l'année à venir mais également sur les compétences acquises et celles à développer, les besoins en formation ainsi que les souhaits d'évolution. Je suis personnellement très preneur de « l'entretien à 180° » : une fois que j'ai réalisé l'évaluation d'un collaborateur, je lui demande de m'évaluer en retour ! C'est un principe que nous généralisons auprès des managers qui sont évalués par leurs équipes.

Quels liens faites-vous entre amélioration des conditions de travail et performance de l'entreprise ?

En agissant sur la qualité de vie au travail, on améliore forcément la performance de l'entreprise. C'est une condition nécessaire à la performance mais bien sûr, pas suffisante en elle-même face aux lois du marché et de la concurrence. Je suis convaincu que si l'on veut une amélioration durable de la performance, on doit passer par l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Quel regard portez-vous sur la Semaine pour la qualité de vie au travail ?

Il m'est difficile d'en parler en tant que responsable d'entreprise car en fait je suis un « initié » ayant, en tant que président du conseil d'administration de l'Anact, contribué à sa création. J'en suis un fervent supporter. D'abord parce que c'est un moment privilégié pour parler de manière positive des conditions de travail, que l'on a souvent tendance à aborder négativement (accidents du travail, maladies professionnelles, absentéisme, grèves...). À cette occasion, on présente des actions concrètes et valorisantes. C'est aussi un moyen extraordinaire de faire connaître des cas réels d'accompagnement des entreprises par le réseau Anact. Enfin, c'est aussi une occasion de mutualiser les expériences et de ne pas réinventer des solutions déjà testées dans d'autres entreprises.



AGNÈS PARENT-THIRION,
coordinatrice de l'équipe
Conditions de travail
à la Fondation de Dublin.

physiques, temps de travail, organisation du travail, satisfaction professionnelle, santé, absentéisme, pénibilité, équilibre vie-travail, violence et harcèlement, rémunérations, temps hors travail.

S'il fallait lister quelques enseignements majeurs ?

J'en identifierais cinq. Premièrement, les conditions de travail varient considérablement. Que ce soit d'un état membre à l'autre, entre les « anciens » et les « nouveaux » états membres, d'un secteur à l'autre, entre les femmes et les

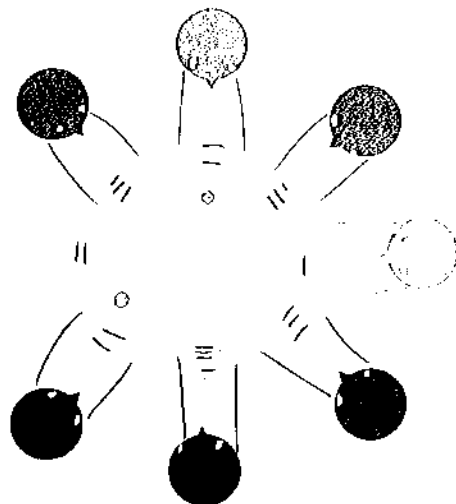
hommes et entre les différents groupes d'âge. Deuxièmement, on relève au cours des quinze dernières années un recul du nombre de travailleurs estimant que leur santé et leur sécurité sont exposées à des risques dans le cadre de leur travail. Troisièmement, la proportion de travailleurs dont le supérieur hiérarchique immédiat est une femme a progressé de manière régulière au cours des 10 dernières années. Quatrièmement, si la majorité des européens jugent leur travail intéressant, l'accès à la formation ne s'est pas amélioré, notamment pour les travailleurs âgés. Enfin, le travail s'est intensifié : 12 % des travailleurs indiquent n'avoir que rarement ou jamais le temps de finir leur travail.

Ces enquêtes ont-elles débouché sur des actions concrètes à l'échelle des états, des organismes ou des entreprises ?

C'est ce que l'on espère, mais les résultats concrets sont difficiles à mesurer et sont davantage le fait des acteurs sociaux. Ce dont on est sûr, c'est que les résultats sont utilisés par les partenaires sociaux, par certains gouvernements, par la Commission européenne, le Parlement européen, le Comité économique et social européen, le Comité des régions, l'agence européenne santé sécurité au travail, Eurostat, l'OCDE, ou encore le BIT. Les données de l'enquête sont citées dans la stratégie européenne en matière de santé et de sécurité au travail.

La qualité de vie au travail portée par les partenaires sociaux

En 2004 puis en 2006, les syndicats employeurs et salariés de la Région Champagne-Ardenne se sont exprimés sur la notion de qualité de vie au travail. Leurs paroles sont éclairantes. Que l'on soit dirigeant ou salarié, la qualité de vie au travail trouve résonance. À un tel point qu'en 2007 sera créé un réseau d'entreprises appelé « Initiatives qualité de vie au travail ».



La qualité de vie au travail ? Une vaste notion dont la définition varie d'un individu à un autre. Si le réseau Anact lui a, depuis quelques années, fait la part belle, c'est parce qu'elle pointe d'autres problématiques et perspectives que la seule expression « conditions de travail » ne suffisait plus à couvrir. Santé, compétences, gestion des âges, changements organisationnels... ces thématiques, principaux axes de travail du réseau Anact, ouvrent le champ à une définition élargie du concept. En est-il de même pour tous les acteurs de l'entreprise et pour tous ceux appelés à travailler autour de cette notion ? En 2004, l'Aract Champagne-Ardenne a lancé une initiative intéressante après l'organisation de sa première Semaine

pour la qualité de vie au travail : une étude exploratoire faisant ressortir l'intérêt partagé porté à la qualité de vie au travail. Ses objectifs : faire le point et demander aux organisations syndicales, de salariés et d'employeurs, ce que représentait pour elles cette notion. Toutes ont répondu. Elles ont ensuite complété leurs propos au cours des semaines suivantes, notamment lors de la 3^e édition¹. Des approches intéressantes montrant que sur cette question, le paritarisme a de beaux jours devant lui.

L'humain au cœur de l'entreprise

Miser sur l'humain et les relations humaines, s'appuyer sur un collectif de travail : tels seraient les points de vue communs, toutes confédérations confondues. Pour toutes les organisations, le salarié, qu'il soit cadre ou ouvrier, est au cœur de l'entreprise et justifie le besoin d'améliorer la qualité de vie au travail. Ainsi, Bertrand Courot, secrétaire général de la CGPME Champagne-Ardenne, appuie son propos sur la nécessité d'un dialogue social fort dans les PME : « Au sein des PME, la qualité de vie au travail est fondée sur la qualité des relations entre les dirigeants et les collaborateurs. Elle s'appuie sur la proximité et la capacité à associer les collaborateurs à la prise

de décision. » Alain Guerlet, secrétaire général de l'union régionale interprofessionnelle CFDT Champagne-Ardenne, souligne que « la prise en compte de l'aspect collectif du travail est très importante. Le travail collectif permet de donner de l'attrait et du confort dans l'activité ». Et Jean-Marie Catabelle, président du Medef Champagne-Ardenne, de préciser : « L'homme est crucial dans l'entreprise. Ce sont les hommes, les collaborateurs, les cadres, les employés qui font l'entreprise et son succès [...] Le travail est très important et nous sommes conscients de l'importance que cela peut revêtir pour un individu. » « Le propre de l'artisanat est sa dimension humaine. Tout est une histoire de relations humaines par rapport à l'activité », insiste Christian Blanckaert, président de l'UPA Champagne-Ardenne.

Un intérêt croissant

L'UR-FO Champagne-Ardenne explique que « se sentir bien au travail, c'est se sentir bien dans une collectivité de travail. On peut avoir un outil de travail performant et sûr, des tâches intéressantes et, en même temps, vivre un enfer professionnel parce que les relations humaines seront, quant à elles, restées au stade du Moyen Âge ». Quant à la CFTC, elle envoie un message clair : « L'homme n'est pas

« Miser sur l'humain et les relations humaines, s'appuyer sur un collectif de travail : tels seraient les points de vue communs, toutes confédérations confondues. »

une marchandise ; le travailleur doit être au cœur de l'organisation du travail. » Elle ajoute que l'article 1^{er} de ses statuts confédéraux est précis : « L'homme est l'élément essentiel de la production dont il est à la fois la cause et le but. » Enfin, la CGT est explicite elle aussi : « L'amélioration de la qualité de vie au travail passe par un renforcement de la démocratie dans l'entreprise et des droits des salariés. » Une autre parole commune relayée par tous les partenaires sociaux : la qualité de vie au travail est une question à laquelle les salariés comme les employeurs sont de plus en plus attentifs. C'est aussi un thème porteur parce qu'il recouvre justement de nombreuses notions. Ainsi, Ludovic Dublé, trésorier départemental de la CFTC, souligne que « la qualité de vie au travail est un assemblage de composantes et d'éléments multiples qui ne retrouvent leur dénominateur commun que par les effets qu'ils produisent. » Pour Alain Guerlet, « cette notion de qualité de vie au travail est utile car elle permet de montrer que la qualité de vie au travail peut avoir des visages différents ». Jean-Marie Catabelle voit également dans le sujet une diversité de problématique : « Les attentes des salariés sont multiples. Une certaine vie collective en équipe, une ambiance [...], une certaine valorisation de leurs efforts [...], une rémunération juste de

leur travail, une sécurité de l'emploi [...], la sécurité tout court pour que, en matière de santé, leur intégrité ne soit pas atteinte. »

Faire face à la concurrence...

Là où les points de vue pourraient diverger, ce serait sur les objectifs assignés à la qualité de vie au travail. Car pour les employeurs, il s'agit de permettre à l'entreprise de se développer et de mieux faire face à la concurrence et la pression du marché en s'appuyant sur ses ressources humaines et d'utiliser aux mieux les outils RH mis à disposition (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, par exemple). Le Medef souligne ainsi que « les entreprises doivent miser sur leur capital humain, si, face aux contraintes administratives, juridiques, sociales, environnementales, elles souhaitent continuer à créer de la valeur ajoutée et exister demain dans une économie mondiale en croissance et dont les équilibres évoluent rapidement ». Même commentaire pour la CGPME : « Les PME souffrent de plus en plus de la concurrence mondiale et doivent s'adapter [...] Travailler sur la qualité de vie au travail, c'est aussi travailler sur l'attractivité des PME [...] C'est également travailler sur la formation des salariés et ainsi agir sur l'élévation

des niveaux de compétences. » La CFE-CGC ne les dément pas lorsqu'elle explique que « la qualité de vie au travail doit devenir une préoccupation constante à la fois pour la pérennité des entreprises et pour l'optimisation des ressources matérielles et humaines de ces dernières ».

S'épanouir au travail

Pour les organisations syndicales de salariés, en revanche, la qualité de vie au travail doit davantage servir l'épanouissement au travail et la préservation de la santé, face à l'intensification et la pénibilité du travail. Conciliation des temps entre vie professionnelle et privée pour les uns, nouveaux projets à faire partager à l'ensemble de l'entreprise et renforcement des forces vives pour les autres... Il s'agit de « tenir », surtout dans un contexte d'allongement de la vie professionnelle. Alain Kimmel, secrétaire général de l'union départementale FO de la Marne explique : « Il semble que ce soit parce que nous avons fait beaucoup de progrès sur les conditions physiques du travail que sont apparues d'autres formes de pénibilité. Il y a aussi, sans doute, plus de problèmes d'encadrement et de difficultés relationnelles qu'avant [...] En termes de stress, les choses semblent s'être aggravées avec une moins bonne capacité de résistance. » Pour Philippe Marchal, secrétaire général, et Isabelle Fortier, secrétaire de l'union départementale CGT Haute-Marne : « Le travail n'est pas une finalité. La finalité, c'est que les gens s'épanouissent dans leur vie, y compris par le travail. » Même remarque de la CFDT Champagne-Ardenne : « On peut attendre de la qualité de vie au travail de s'épanouir, de sortir de la

monotonie par des situations de travail diversifiées, de trouver sa place dans l'entreprise, que le travail soit une reconnaissance sociale. » L'UR-FO Champagne-Ardenne ne dit pas autre chose : « Aujourd'hui, il ne s'agit plus seulement de se dégager quelques heures de vie personnelle après l'esclavage d'une journée de travail mais bien de pouvoir réaliser nos aspirations aussi dans notre travail. » Ludovic Dublé complète ce propos : « La qualité de vie au travail est un tout qui résulte d'un équilibre entre la vie au travail et en dehors [...] Les conditions de vie englobent les conditions de travail au sein d'une structure professionnelle qui doit reposer son organisation et sa finalité sur des bases de fonctionnement éthique. » Pour Jacques Lacorre, président de l'union départementale CFE-CGC de la Marne : « La qualité de vie au travail, c'est aussi permettre d'associer vie professionnelle et vie hors travail, même si les besoins varient avec l'âge de la personne, l'environnement de travail doit permettre de faire face à ces différences... »

Approche régionale

Et la Semaine pour la qualité de vie au travail ? Qu'en pensent-ils ? Là encore, en Champagne-Ardenne, la Semaine fait unanimement événement auprès des partenaires sociaux car elle relève d'une véritable problématique syndicale. Pour Philippe Marchal : « La qualité de vie au travail est une question syndicale. Il n'y a pas d'épanouissement possible en entreprises si on ne se met pas d'accord sur la qualité de vie au travail. Il faut sortir des carcans des actionnaires. Il n'y a rien de pire pour un patron que des salariés qui viennent à reculons. La productivité s'en ressent, il y a plus d'erreurs, d'absentéisme... » Côté syndicats employeurs, cette Semaine représente une opportunité de dialogue social : Bertrand Courrot estime que l'organisation de cette semaine semble être « une bonne idée si cela s'inscrit dans un double objectif : redonner de la valeur au travail et apporter des éléments de dialogue entre dirigeants et collaborateurs ».

Jean-Marie Catabelle, resituant le rôle des représentants des syndicats, ajoute : « Si les organisations syndicales [salariés] dépassent le court terme ou l'historique d'affrontement, on doit pouvoir arriver à des convergences, y compris sur la qualité de vie au travail. Il peut y avoir de bonnes idées à partager avec les chefs d'entreprise, dont ils peuvent être moins conscients. Cela peut permettre une meilleure compréhension... ». Alain Guerlet insiste sur l'organisation régionale de la Semaine : « Il est intéressant de mettre en commun les approches au niveau régional car les éléments qui vont apparaître vont permettre une meilleure compréhension de la notion de qualité de vie au travail [...] ».

« On peut attendre de la qualité de vie au travail de s'épanouir, de sortir de la monotonie par des situations de travail diversifiées. »

Plusieurs objectifs se dégagent *a priori* : redynamiser certains métiers et donner envie aux entreprises de s'installer ici [...] Donner envie aux salariés de s'investir dans les entreprises. » Enfin, pour Jacques Lacorre, la Semaine pour la qualité de vie au travail « peut être l'occasion de se refixer des objectifs. C'est aussi se poser la question : est-ce que ce qui donne sa valeur au travail, c'est que ce soit dur, pénible, etc., ou le travail peut-il être autre chose ? ».

Question de société

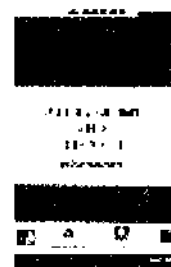
C'est en effet une des questions fondatrices de ce concept de « qualité de vie au travail ». Au-delà de l'entreprise, c'est la société entière qui est interpellée par la question du travail. La CGPME précise ainsi en 2006 : « La qualité de vie au travail, c'est faire en sorte que les salariés se sentent bien au sein de leur entreprise, et ce dans le respect de chacun, avec comme but ultime de changer la société française pour en finir avec la morosité et la sinistrose, afin de relever les défis de demain ». La CGT serait, de son côté,

prête à proposer un « nouveau statut du salarié, renforçant les droits existants et instaurant des droits transférables lors de la mobilité [...] afin d'imposer une véritable responsabilité sociale des entreprises ». Même propos du côté de la CFTC qui revendique « l'élaboration d'un droit du travailleur, c'est-à-dire un contrat social porteur de nouvelles solidarités dans une société marquée par la montée de la précarité, de progrès social, de développement durable, d'une alternative à la loi du "tout marché" ». Christian Blanckaert ajoute que « la qualité de vie au travail ne doit pas être au service d'intérêts particuliers. Ce qui implique qu'il faut aller vers une plus grande responsabilisation et une plus forte

implication de chacun dans l'entreprise, à tous les niveaux... ».

En tout état de cause, la qualité de vie au travail est une thématique dont les partenaires sociaux se sont emparés. Portée maintenant durant quatre années consécutives par l'ensemble du réseau Anact, la Semaine pour la qualité de vie au travail doit permettre à chacun d'avancer des propositions concrètes. La voie est ouverte... dans toutes les régions de France.

Béatrice Sarazin, d'après le document *Qualité de vie au travail et dialogue social*, édité par l'Aract Champagne-Ardenne en octobre 2004.



[1] Conférence de presse commune des organisations patronales et syndicales du jeudi 11 mai 2006. Depuis la parution de ces documents, certains noms et fonctions ont pu changer au sein de chaque organisation syndicale.

Professionaliser la prévention

La Poste s'est lancée dans une vaste démarche pour améliorer ses services de prévention. Son objectif : développer les compétences des spécialistes de la prévention et diffuser une culture de la prévention au sein de l'organisation du travail.

LA POSTE

Secteur des services

Activité concernée : animateurs de prévention et d'amélioration des conditions de travail (Apect)

Effectifs : 180 000 personnes (au courrier)

Réformes techniques, organisationnelles ou commerciales... La Poste est engagée depuis de nombreuses années dans un mouvement de modernisation. La direction du courrier ne déroge pas à la règle. L'augmentation du nombre d'accidents de travail, et de déclarations de maladies professionnelles et d'inaptitudes ont par ailleurs conduit la direction à lancer début 2005 une grande cause nationale santé au travail afin de replacer la santé au travail comme un objectif de management au quotidien, au même titre que la qualité de service et le chiffre d'affaires.

Les évolutions programmées en matière de process de production et le lancement de cette grande cause ont conduit le courrier à mener une action d'envergure accompagnée par l'Anact pour développer et améliorer sa filière de spécialistes de la prévention. Un grand changement dont Pascale Duchet-Suchaux, responsable du pôle prévention santé sécurité au travail, explique la philosophie : « Dans un contexte de fort changement, nous avons repositionné nos managers comme responsables de la santé au travail des postiers du courrier. Nous devons donc leur fournir un réseau de spé-

cialistes en prévention mieux organisé, étoffé en termes d'effectif et de compétences pour répondre à ce nouvel enjeu ». Dans la boucle de cette opération : les postiers et la direction du courrier, les ressources humaines, les médecins et le CHSCT national courrier.

Une démarche métier

Les animateurs de prévention et d'amélioration des conditions de travail (Apect) et les moniteurs de prévention étaient auparavant des spécialistes de la réglementation et de la procédure. S'ils avaient des compétences de formateurs auprès des postiers s'occupant du tri et de la distribution du courrier (sécurité routière, techniques de manutention, secourisme...), leur travail recouvrait un ensemble d'activités ne permettant pas la mise en œuvre d'une réelle politique de prévention des risques. Pour améliorer toute la filière, il a donc fallu dégager les axes forts du métier pour pouvoir les développer.

Trois fonctions clés ont été identifiées et doivent désormais être exercées « à temps plein » :

- la fonction de coordonnateur prévention positionnée comme le référent prévention auprès des chefs de projet production, en charge de

coordonner l'action des spécialistes de la prévention,

- la fonction d'Apect, avec une expertise en évaluation des risques professionnels renforcée, notamment sur les risques majeurs du courrier (TMS, manutention manuelle, risque routier),
- la fonction d'animateur de la prévention en établissement, mobilisée principalement sur la démultiplication des formations prévention santé et sécurité au travail.

Andréas Agathocléous,
département
compétences, travail et
emploi de l'Anact :
a.agathocleous@anact.fr

Une réorganisation globale

Un changement qui bouleverse le management précédent et l'organisation globale de la filière.

La phase de mise en œuvre de diagnostics de compétences au vu des nouvelles fonctions définies s'est déroulée à l'automne 2006. Par ailleurs, des opérations de promotion interne sont en cours pour permettre de valoriser l'implication et les compétences des acteurs déjà en place. « Nous sommes en train de construire les formations. La définition d'une filière de la prévention, permettant une évolution professionnelle sur différents niveaux, a été un élément extrêmement positif pour les spécialistes en place. L'évolution dans d'autres filières, en imaginant des passerelles, a été aussi imaginée » poursuit Pascale Duchet-Suchaux.

Une démarche de professionnalisation dont les bénéfices sont attendus dans toute l'entreprise, pour le développement d'une véritable culture de la prévention. ■

En créant une structure d'accueil téléphonique pour ses adhérents, la Mutualité sociale agricole propose à des techniciens recrutés parmi le personnel des process de travail qui impliquent de nouveaux comportements professionnels.

Accueil téléphonique : des adhérents connectés

Le 26 juin 2006, la Mutualité sociale agricole (MSA) Grand Sud ouvrait sur son site de Perpignan un plateau d'accueil téléphonique dédié à ses adhérents. Son objectif : assurer une plus grande professionnalisation de la relation téléphonique en garantissant à la clientèle un service disponible, régulier, régi par des normes homogènes de qualité de service. Néanmoins, ces engagements impliquent une organisation spécifique, des process inédits, un environnement et des

population des techniciens, les correspondants à l'accueil téléphonique ont suivi pendant deux mois une formation alternant sessions pratiques et théoriques, pour monter

FÉDÉRATION DES CAISSES DE MSA GRAND SUD

Secteur : agricole
 Activité : protection sociale d'exploitants et salariés agricoles
 Effectifs : 420 personnes, dont 140 techniciens
 Région : Languedoc-Roussillon

Thierry Pradère, Aract Languedoc-Roussillon : t.pradere@anact.fr

santé, famille, retraite et cotisations. Mais aussi de les mettre à l'aise avec l'outil téléphonique, de leur inculquer les bons réflexes en matière de gestion de la relation clientèle », explique Florence Devynck, secrétaire générale responsable du front office.

Une nécessaire mise au point

Durant les premières semaines de fonctionnement, la plate-forme a été soumise aux aléas conjoncturels de l'entreprise : réorganisation stratégique autour d'une démarche orientée client, déménagement, fusion des bases de données informatiques et du système de gestion électronique des documents... Autant de paramètres qui ont mécaniquement engendré des pics d'appels et désorganisé la fluidité de la production. Aujourd'hui, après un retour à une gestion lissée du trafic (1 100 appels par jour en moyenne), il apparaît que le service souffre d'un léger sous-dimensionnement de ses équipes. Pour répondre à la demande, avec la qualité de service requise en termes de délai d'attente pour les appelants, MSA vient de lancer une action de recrutement portant sur trois postes supplémentaires.

Assurer une plus grande professionnalisation de la relation téléphonique en garantissant à la clientèle un service disponible, régulier.

conditions de travail nouveaux pour les salariés concernés. « Il ne s'agit surtout pas de faire de cette activité une entité supplémentaire mais une brique de l'entreprise. D'où la création de passerelles entre accueil téléphonique et accueil physique », souligne Jean-Michel Coursières, directeur général adjoint et DRH.

en compétence sur l'ensemble des familles de produits. « L'objectif était d'en faire des interlocuteurs polyvalents, aptes à traiter des demandes relevant de nos quatre grandes catégories de prestation :

NICOLAS GARCIA, correspondant à l'accueil téléphonique



Un métier polyvalent

Au départ, on peut être surpris par le rythme de travail et la nature de la relation avec une clientèle très exigeante. Mais avec les formations et le temps, on acquiert vite les bonnes techniques, on apprend à gérer la pression. Le recrutement a été pensé avec des critères de sélection basés sur le potentiel de résistance au stress. Je ne pense pas que ce soit un métier que l'on exerce pendant quinze ou vingt ans comme une fonction administrative. Mais aujourd'hui, le poste correspond en tout point à ce qu'on nous en avait présenté : diversité des tâches, polyvalence en termes de contenu, esprit d'équipe, dynamique dans l'organisation...

À la recherche de volontaires

Le centre de contacts de MSA emploie treize correspondants téléphoniques et deux coordonnateurs. Pour constituer ses équipes, l'entreprise a lancé en interne un vaste appel à candidatures. L'engouement suscité a nécessité une sélection rigoureuse, soutenue par des critères de motivation et d'aptitude au contact clientèle. Recrutés auprès de la

Plants d'action

André Briant Jeunes Plants a associé ses équipes à une réflexion globale sur la production et les conditions de travail. Accompagnée par l'Aract des Pays-de-la-Loire à travers le dispositif "Ergoconception", l'entreprise installe dès cette année une nouvelle salle de repiquage des plants.

Comment accompagner un développement soutenu de production sans altérer la pérennité d'un modèle en croissance, ni les conditions de travail ? C'est la question à laquelle s'est trouvée confrontée André Briant Jeunes Plants (ABJP), société spécialisée dans les jeunes plants de pépinière d'ornement. Fondée en 1933 à Angers, ABJP accentue son développement à partir de 1983 en misant d'une part sur l'innovation variétale, d'autre part sur l'exportation. Aujourd'hui, avec une palette de 1400 variétés, ABJP est le leader incontesté du marché des jeunes plants en France et figure au tableau des plus gros acteurs européens.

La production de l'entreprise est organisée autour de quatre activités différentes dont la multiplication in vitro. Cet atelier est chargé, en particulier, de la production d'une nouvelle variété, l'Albiza Summer Chocolate, récemment primée aux Pays-Bas. Or, l'étape de repiquage sous serre de l'Albiza présente

Ludovic Bugand, Aract des Pays de la Loire :
l.bugand@anact.fr

ANDRÉ BRIANT JEUNES PLANTS (ABJP)

Activité : Pépinières jeunes plants

Effectifs : 165 salariés équivalent temps plein

Région : Pays-de-la-Loire

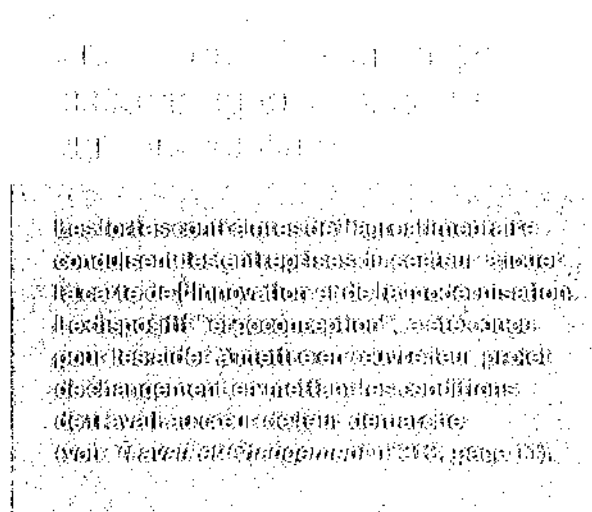
deux types de risque : pour le plant lui-même (changement de milieu et durée d'exposition à des conditions de température et d'hygrométrie inadaptées), mais aussi pour les salariés, contraints d'opérer dans des délais très resserrés, pour limiter cette période d'exposition.

Température et humidité contrôlées

Dès lors, pour satisfaire l'augmentation prévisible des ventes d'Albiza, tout en limitant les difficultés de manipulation, l'entreprise a opté pour la conception d'un atelier à ambiance thermique et hygrométrique contrôlée. « Nous avons parallèlement sollicité l'Aract des Pays-de-la-Loire pour enrichir le projet de la prise en compte des conditions de travail et contribuer à la réalisation de choix efficaces du point de vue de la production et des salariés », explique Eric Vandembemt, directeur technique.

Le dispositif développé par l'Aract s'inscrit dans le programme Ergoconception (voir encadré). La démarche participative mise en œuvre visait deux objectifs : étudier la faisabilité d'une production accrue par multiplication in vitro ; réaliser le cahier des charges de la future salle. « Les opérateurs ont été impliqués dès l'étude de

faisabilité, souligne Eric Vandembemt. Cela a permis d'élargir complètement le projet initial d'aménagement de la salle. D'autres problématiques ont été identifiées telles la conception des postes de repiquage, l'intégration des saisonniers, l'évolution des outils de gestion de production, les risques d'intensification (liés aux spécificités du repiquage pour ce type de plant) et par conséquent, le besoin d'évolution de l'organisation du travail. Cela a permis de définir un projet « d'organisation ». A partir de là, l'étude d'aménagement de la salle a pu être conduite. Par exemple, le besoin d'accompagnement des saisonniers a eu un impact sur la disposition des postes et donc, le choix d'agencement de la salle. Pour mener ce travail, le groupe a réalisé des simulations à partir d'une maquette 3D en carton. Une grille d'enrichissement du projet était également formalisée au fur et à mesure des séances jusqu'à devenir le cahier des charges de l'implantation finale, validé par la direction et présenté en CHSCT ». L'implantation de la salle de repiquage aura lieu en avril 2007. L'augmentation de 30 % de la production est désormais possible, par une meilleure maîtrise de la qualité donc du rendement et une réelle anticipation des effets associés. »



Sous l'impulsion du DGet de la DRH, l'organisme de logement social Gironde Habitat a pris des mesures pour lutter contre l'usure professionnelle et favoriser le maintien dans l'emploi du personnel de proximité chargé du gardiennage ou du ménage.

Faciliter le travail de proximité dans le logement social

« **Q**uand je suis arrivée en mai 2003, j'ai repéré de la lassitude, du mal-être chez certains personnels de proximité qui s'occupent de nos résidences », se souvient Sigrîd Monnier, secrétaire générale et DRH de Gironde Habitat, un organisme qui gère plus de 12000 logements sociaux et compte 6 agences locales. « Il y avait en outre plusieurs cas d'invalidité. » Comment lutter contre ce sentiment d'usure professionnelle qui gagne certains des 55 gardiens d'immeubles et agents d'entretien du groupe, dont une trentaine ont plus de 45 ans ? En les écoutant d'abord. « Nous avons fait des tournées de terrain pour rencontrer les gens et mis en place des réunions dans les agences », indique ainsi Sigrîd Monnier. Individuelles et collectives, les plaintes concernaient

PASCAL FOURNIÉ,
responsable de l'agence du Teich

Briser l'isolement

La démarche menée avec l'Aract nous a permis d'avoir un éclairage sur les difficultés rencontrées dans le métier. De façon générale, je favorise un management de proximité pour lutter contre le sentiment d'isolement. Je m'appuie sur des techniciens qui doivent encadrer les personnels de proximité, qui sont au nombre de 6 dans notre agence. Et tous les trimestres, j'organise une réunion de l'équipe au complet. Ils ont souvent l'impression d'être un peu les laissés-pour-compte. Il faut au contraire leur montrer que les choses bougent, et qu'ils sont de véritables acteurs.

GIRONDE HABITAT

Secteur : habitat
Activité : logement social
Effectifs : 280 salariés
Région : Aquitaine

Caroline Ragazzi,
Aract Aquitaine :
c.ragazzi@anact.fr



surtout le matériel, les outils de travail et le niveau d'information sur la vie de l'entreprise. Plusieurs mesures d'urgence sont prises « avec les moyens du bord » pour les personnes les plus en difficulté. Puis l'entreprise met en place un projet d'entreprise dans le but

Comment lutter contre ce sentiment d'usure professionnelle qui gagne certains gardiens d'immeubles et agents d'entretien du groupe ?

de rendre plus lisible la stratégie du groupe et intègre, parmi les axes de progrès, l'amélioration des conditions de travail du personnel de proximité.

Une meilleure reconnaissance du métier

Fin 2005, Gironde Habitat fait appel à l'Aract Aquitaine, afin de trouver des pistes d'action favorisant le maintien dans l'emploi de ces personnels de proximité et prévenir l'usure professionnelle. Sigrîd Monnier saisit l'opportunité de participer au projet. « Le diagnostic nous a permis de confirmer la pertinence de l'outillage et l'utilité des produits d'entretien. Ces deux points constituaient de vraies demandes

et amplifiaient le sentiment fort de non-reconnaissance du travail. » Des mesures sont décidées en comité de pilotage, composé de la DRH, de la direction location, du secrétaire CHSCT, du médecin du travail et des responsables d'agence. Ainsi, Gironde Habitat s'engage dans une démarche pluriannuelle d'installation de conteneurs enterrés – supprimant de ce fait la tâche de manutention de ces poubelles – et favorise la mise en place de points d'eau chaude près du local poubelle. Un catalogue réunissant tous les produits a été imprimé et un groupe témoin teste les échantillons envoyés par les fournisseurs, en vue de passer un marché public avec eux. Les personnels pourront dorénavant travailler avec ceux de leur choix.

Un climat apaisé

Un temps de formation a permis aux salariés de poser à la direction

des questions relatives à l'organisation du travail. Le but : mieux préciser leurs attributions et la qualité du travail attendue. Par exemple, les personnels de proximité sont dans leur rôle lorsqu'ils rappellent le règlement intérieur de la résidence. Mais si un locataire se montre agressif ou va au conflit, ils doivent alors le signaler à l'agence qui fera intervenir un autre interlocuteur.

Del'avis de Gironde Habitat, le diagnostic a eu pour conséquence d'apaiser le climat social, grâce notamment aux actions mises en place. Sigrîd Monnier en veut pour preuve que, lors des réunions mensuelles avec les délégués du personnel, il n'y a plus de réclamations concernant les outils de travail. ■

Avec sa triple certification, l'usine picarde, spécialisée dans la collecte et le regroupement de déchets industriels, a fait de la prévention des risques professionnels un axe stratégique de sa politique de qualité et une véritable croisade.

Déchets industriels : braver les risques professionnels

Sylvie Herbin, CESTP
Aract Picardie :
s.herbin@anact.fr

Six accidents en 2004, quatre en 2005, deux en 2006... En seulement trois ans, Chimirec Valrecoise a réduit de 75 % son taux d'accidents du travail. Un bilan qui ne doit rien au hasard. Dès 2003, l'entreprise, spécialisée dans la collecte et le regroupement de déchets industriels, s'est investie dans une politique structurante de prévention des risques professionnels. Et ce, en écho aux directives du groupe Chimirec (700 salariés sur 15 sites en France), engagé dans une démarche de triple certification (ISO 9001, ISO 14001, et OHSAS 18001). Une croisade à laquelle Chimirec Valrecoise et sa cinquantaine de salariés se sont immédiatement ralliés, comme pour signer l'amorce d'un nouveau départ, après l'incendie qui avait en partie détruit le site en 2002.

Cartographie des risques

L'établissement picard s'est attaqué de plein fouet aux risques professionnels, en mettant en place un dispositif complet, permanent, bref systématique de recensement des sources d'accident et en définissant une batterie de mesures correctives.

Un manutentionnaire qui glisse de son haillon et tombe, un opérateur asphyxié dans un laboratoire, un électricien victime d'une décharge... « À travers six ou sept séances annuelles de simulations de situations d'urgence, nous avons pu sensibiliser tous les salariés aux risques majeurs encourus et les initier aux bons gestes et réflexes », explique Laurent Isoré, directeur adjoint.

CHIMIREC VALRECOISE

Secteur : industriel
Activité : collecte et regroupement de déchets industriels
Effectifs : 47 salariés
Région : Picardie



TROPHÉES 2006 DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL EN PICARDIE.

Parmi les diverses dispositions arrêtées par la direction : le changement de gamme des protections individuelles, la couverture de zone de travail, la ventilation accrue,

les salariés pour recueillir et restituer des pistes d'amélioration des conditions de travail. « Des fiches de postes ont été rédigées afin de lister et de rappeler de manière

Un « comité de progrès hygiène sécurité environnement » est élu par les salariés pour recueillir et restituer des pistes d'amélioration des conditions de travail.

l'achat de deux transpalettes électriques, la signalisation des dangers sur tout le site, ou encore la formation aux risques chimiques.

Un comité progrès hygiène et sécurité

Une autre initiative : l'entreprise a institutionnalisé une journée d'échange où chaque corps de métier présente à l'ensemble du personnel la nature des activités induites, les difficultés rencontrées au quotidien. Toute proposition concrète peut être soumise à un « comité de progrès hygiène sécurité environnement » élu par

exhaustive les risques associés. Chaque collaborateur s'est vu remettre un classeur « prévention », note Laurent Isoré. Cette politique de prévention des risques, Chimirec Valrecoise l'a inscrite dans sa démarche de certification à laquelle la société consacre 1 % de son chiffre d'affaires. « Cela n'était pas un prérequis, mais nous avons pensé qu'il était intéressant pour tous d'aller au-delà des référentiels », commente le directeur adjoint. Fin 2005, le site recevait sa triple certification. Un label accordé à une petite centaine d'entreprises en France. ■

Prévention en cours d'affinage

Une compagnie fromagère s'est impliquée dans une démarche de prévention des risques professionnels. Depuis quatre ans, les accidents avec arrêt de travail ont été divisés par trois. Aujourd'hui, elle souhaite automatiser ses ateliers, avec un nouvel accompagnement de l'Aract Auvergne.

Barbara Guérniou,
Aract Auvergne :
b.guerniou@anact.fr

Pour parler de son entreprise, la fromagerie de Beauzac Pirolles, Éric Langlet évoque volontiers l'image d'une grande cuisine. Encore peu mécanisé, spécialisé dans la production de fromages à pâte persillée, le site utilise de nombreux savoir-faire. En contrepartie, les gestes sont souvent répétitifs, la manutention lourde et l'environnement à risque, en particulier les sols glissants. Cependant, depuis quatre ans, le nombre d'accidents avec arrêt de travail a été divisé par trois, même s'il se situe encore au-dessus de la moyenne de l'agroalimentaire. Impliquée dans une démarche de prévention continue et après un diagnostic réalisé en 2002, la société a renoué un partenariat avec l'Aract Auvergne. Adopté il y a trois ans, un plan d'amélioration des conditions de travail a été mis en place selon plusieurs

CFVA – Fromagerie de Beauzac Pirolles

Secteur : agroalimentaire
Activité : fabrication de fromages
Effectifs : 320 salariés
Région : Auvergne

axes. En priorité, les comportements individuels : laisser un sol sec derrière soi, ramasser les étiquettes au sol ou les cartons dans le passage ; autant de réflexes quotidiens que doivent acquérir les opérateurs. Des améliorations ont, par ailleurs, été menées sur les machines afin de mieux lutter contre les troubles musculo-squelettiques (TMS). À présent, tout nouveau poste de travail prend en compte la dimension ergonomique. Enfin, le troisième volet concerne un plan d'investissement lourd sur les points de grande pénibilité comme, par exemple, le retournement des fromages en voie d'automatisation.

expérience, nous allons pouvoir dupliquer ce poste dans d'autres services, relève Éric Langlet. L'audit sur le rangement du poste sera par la suite intégré dans le critère d'intéressement des opérateurs. »

« Mis ma vie au travail »

Loin d'être anecdotiques, ces Semaines pour la qualité de vie au travail sont l'occasion de lancer des thématiques qui sont déclinées le reste de l'année. Le thème de l'édition auvergnate en 2007 est « Mis ma vie au travail ». Aussi, l'entreprise entame-t-elle une démarche de changement organisationnel, destinée à augmenter ses capacités de production. Un programme de mécanisation va être opéré, impliquant une évolution des compétences dans les années à venir. En mars 2007, l'Aract doit établir un diagnostic sur le premier service concerné, celui de l'affinage. Du 21 au 25 mai 2007, lors de la Semaine, une cinquantaine de postes fonctionneront en double pendant deux heures. « C'est pour nous une façon d'accompagner les gens à jeter un œil sur d'autres services et de montrer, peut-être, qu'il n'y a pas forcément du mauvais dans le changement », précise Éric Langlet. Lui-même entend participer à l'opération. »

Création d'un poste pilote

Lors des deux dernières éditions de la Semaine pour la qualité de vie au travail, l'entreprise, associée à l'Aract, a particulièrement sensibilisé le personnel sur la prévention des risques professionnels. Après un état des lieux, il a été décidé de mettre en place un poste pilote, celui de rangement des produits nettoyants. Le mode opératoire a été revu : moins de produits, un système de dosage plus simple, la création de fiches d'instruction, l'interdiction de laisser entrer un bidon sans étiquette, etc. « Forts de cette



MIREILLE GRANGER,
infirmière et animatrice sécurité

Un rôle de relais

Avant l'arrivée de Mireille Granger, en 2003, personne n'occupait le poste d'infirmière et animatrice sécurité. Son implication a beaucoup compté dans la prévention continue des risques par l'entreprise. « Je prends le temps d'aller dans les ateliers, de discuter avec les opérateurs, d'expliquer, de comprendre. Comme je n'ai pas de rôle d'encadrant, mais plutôt de relais, les choses sont plus faciles. Je ressens une réelle évolution. Il y a une dynamique d'ensemble qui s'est installée. »

Avec l'accompagnement d'ACT Med, Aract Provence-Alpes-Côte-d'Azur, Gemef Industries a acquis une nouvelle démarche prévention, a adopté un plan d'action et se porte volontaire pour mettre au point un guide de prévention des risques. Résultat : le nombre d'accidents du travail est en baisse.

Vers une démarche qualité en matière de prévention

GEMEF INDUSTRIES

Secteur : agroalimentaire
 Activité : transformation de céréales
 Effectifs : 70 salariés
 Région : Paca

Rédiger un guide de prévention des risques, tel est le but que s'est fixé la Fédération régionale des industries agroalimentaires tout en sollicitant l'accompagnement de l'ACT Méditerranée auprès de plusieurs entreprises volontaires. Pour Gemef Industries, il s'agissait là d'une belle opportunité pour cette entreprise spécialisée dans la transformation des céréales qui mène depuis longtemps une politique volontariste en matière de prévention. Mais, de l'avis de la direction comme de celui du CHSCT, le document unique n'était pas conçu comme un réel outil de travail qui réduirait le nombre d'accidents du travail.

Acquérir une nouvelle démarche

« Nos formations techniques, notre culture d'hommes de production, nous conduisaient à une approche exclusivement technique des risques, explique Marc Legros, le directeur de Gemef Industries. Or, par exemple, si certaines conditions de travail peuvent être inoffensives pour le corps, elles peuvent, en revanche, provoquer du stress. Il était donc nécessaire de voir les choses différemment et d'acquérir une nouvelle méthode. » Depuis avril 2005, c'est chose faite.

Le repérage des situations à risque et l'analyse du travail ont porté tout d'abord sur deux postes, l'un en atelier de fabrication, l'autre dans un bureau administratif. Pour chaque opération effectuée sur un poste, une évaluation des dangers potentiels et du niveau d'exposition à ces risques a été faite. « Cette méthode a l'avantage, pour nous, de s'assimiler à l'analyse des risques telle que nous la pratiquons dans une démarche de qualité », observe Marc Legros.

Une meilleure prise en compte de l'environnement

Cette phase d'observation, à laquelle ont participé les salariés et l'encadrement *via* des groupes de travail et des entretiens personnalisés, a abouti à une meilleure prise en compte de l'environnement des postes dans la définition des risques. Car ceux-ci ne viennent souvent pas des installations elles-mêmes, très sécurisées dans le secteur. Les problèmes rencontrés sont plus de l'ordre de la manutention et du déplacement dans les bâtiments (un sol très glissant dans l'atelier extrusion...). De fait, l'entretien avec la standardiste a décelé chez elle un stress engendré par le fait de remplacer, tous les mercredis

Christine Carmignani,
 ACT Med :
 c.carmignani@anacl.fr

De 2005 à 2006,
 le nombre
 d'accidents de travail
 (avec arrêt) a baissé
 de 25 %.

En 2006, six
 accidents avec arrêt
 de travail ont eu lieu.
 « On n'a jamais eu
 aussi peu d'accident
 que cette année-là. »
 (B. Pincemin)

après-midi, la personne chargée d'accueillir les chauffeurs livreurs. « Nous avons un projet pour réorganiser le rez-de-chaussée du bâtiment administratif de manière à ce que l'accueil se fasse différemment », indique, à ce sujet, Marc Legros. Un plan d'action traitant en priorité les urgences a, en effet, été mis en place. Des mesures très concrètes sont d'ores et déjà prises. Par exemple, pour l'emballage, l'entreprise achète désormais des bobines de film « sur champ », qui ne risquent plus de rouler lorsque l'opérateur coupe les liens qui les maintiennent sur la palette. L'entreprise ne s'est pas arrêtée à cette démarche de prévention des risques. En 2006, elle a re-sollicité l'ACT Méditerranée. Pour la prévention des TMS cette fois !

BERTRAND PINCEMIN,
 animateur sécurité et responsable méthode
 et sécurité alimentaire



Adapter l'outil à l'homme

Bertrand Pincemin a travaillé en étroite collaboration avec l'ACT Méditerranée. Il a également suivi une formation en ergonomie pendant plusieurs mois, afin d'acquérir de nouvelles compétences, notamment dans le cadre d'un projet de construction d'un nouvel atelier de production. « Cela permet de changer de philosophie, c'est-à-dire d'adapter le matériel à l'homme, et non l'inverse, estime-t-il. Les axes de dégagement, les espaces suffisant pour la manutention, les hauteurs sont autant d'aspect des conditions de travail qu'il nous faut aussi prendre en compte. »

Des ateliers expérimentaux du travail

Coupures, risques d'amputations, troubles musculo-squelettiques dans l'atelier de découpe des produits congelés : un point noir pour Celvia, PME d'abattage et de découpe de dindes. L'entreprise y a remédié à travers une démarche participative en imaginant un système rendant les scies moins dangereuses.

Les abattoirs de viande et de découpe sont souvent confrontés aux troubles musculo-squelettiques (TMS) et à de grandes difficultés de maintien dans l'emploi de leurs salariés vieillissants... Chez Celvia, PME bretonne spécialisée dans la découpe de dindes, la situation est encore différente puisqu'à ces risques « classiques » s'ajoute celui de coupures très graves avec des scies à ruban dans le service de découpe de produits congelés. Ici, le personnel, constitué d'une

CELVIA (GROUPE LDC)

Secteur agroalimentaire
Activité : abattage et découpe de dinde
Région : Bretagne

Florent Arnaud,
Aract Bretagne :
f.arnaud@anact.fr

institutionnels (CRAM, INRS, Médecine du travail, Services du travail et Aract Bretagne). L'Aract Bretagne réalise une analyse fine du travail des opératrices. L'objectif est d'enrichir la définition des besoins de sécurisation de la scie pour l'adapter au contexte singulier d'utilisa-

tion par l'entreprise : il n'existe pas en effet de système adapté à son activité de découpe multiple pour des produits

diversifiés. La réglementation en la matière est par ailleurs particulière car ce matériel est classé "machine dangereuse" et doit être certifié par un organisme habilité.

Intérêt d'une démarche participative

Un groupe de travail intégrant, service maintenance, opératrices, encadrement, responsable de la sécurité et membres du CHSCT est mis en place pour expérimenter dès 2004 les premières versions du prototype et en définir les fonctionnalités. L'entreprise s'associe à une société chargée de fabriquer industriellement le prototype.

« La notion de groupe de travail est très intéressante. Elle a entraîné une vraie dynamique qui perdure aujourd'hui pour d'autres projets. Chacun, opératrice ou responsable, peut apporter quelque chose à la démarche », complète André Quéré, satisfait de cette mise en mouvement de l'entreprise. « Même si c'est long et parfois coûteux, je ne peux pas envisager de voir une salariée partir un jour

en retraite avec un doigt en moins. Pour moi, cela n'a pas de prix ! »

Démultiplication du prototype

Finalement, après plusieurs mois de travail, le prototype est devenu nouvelle machine. Sa mise en place a entraîné une amélioration globale dans l'entreprise : moins de stress lié à la peur de se couper, réduction des sollicitations articulaires, facilitation de gestion de la rotation et de la polyvalence... De nouvelles opératrices ont pu venir travailler sur la machine, sans appréhension. Point clé de réussite de ce projet : la réappropriation du nouvel équipement par l'ensemble des opératrices.

Autre grand changement : la modification de l'implantation des scies dans l'atelier pour, bien sûr, en optimiser l'utilisation mais aussi garantir une meilleure productivité.

Depuis la mise en place du prototype (dont le dépôt de brevet est en cours), il n'y a pas eu de nouvel accident. Autre avantage de la démarche engagée : une possible démultiplication dans d'autres unités agroalimentaires. « La société réalisatrice du prototype m'a fait savoir qu'elle était en train d'adapter le prototype pour la viande bovine... Tant mieux si d'autres peuvent en profiter, c'était aussi l'un de mes objectifs », conclut André Quéré. Prévention des risques de coupures et des TMS, moins d'inaptitudes et un maintien au poste facilité : le risque zéro n'existe pas mais Celvia s'est fait un devoir de s'en approcher au maximum. ■

De nouvelles opératrices ont pu venir travailler sur la machine, sans appréhension. Le risque de coupure existe toujours mais il est très limité.

dizaine d'opératrices, est exposé à un risque que l'entreprise a tenté à maintes reprises d'enrayer. « Nous avons expérimenté quelques petits aménagements de type "cales" pour tenir le produit ou des protections de doigts en inox mais le problème persistait. Pour moi, ça ne pouvait pas durer. Fin 2003, le service maintenance avait fabriqué un prototype avec les moyens du bord mais qui laissait espérer une solution viable... j'ai donc décidé d'aller au bout en l'industrialisant », explique André Quéré, directeur du site depuis 2003. Il décide donc d'entreprendre une démarche interne participative impliquant aussi de nombreux acteurs

Troubles musculo-squelettiques : prévention durable par la conception des postes de travail

L'entreprise PMPC s'est portée volontaire pour participer à un projet national d'accompagnement des entreprises. Objectif : mettre en place des mesures de prévention durable des troubles musculo-squelettiques. Les résultats sont d'ores et déjà visibles, la dimension ergonomique des postes étant intégrée dès la conception des process de production.

Des caméras qui filment les situations de travail et des capteurs installés sur les opérateurs pour mesurer l'amplitude des mouvements : c'est l'analyse minutieuse à laquelle s'est prêté l'atelier d'injection plastique de l'entreprise PMPC. Celle-ci a permis de compléter les observations des postes de travail ainsi que les entretiens menés auprès des opérateurs et opératrices, tout en affinant l'évaluation des risques professionnels. Elle fait partie intégrante de la démarche de prévention durable des troubles musculo-squelettiques (TMS), engagée en juillet 2005 dans trois entreprises volontaires de Franche-Comté, en collaboration avec l'université technologique de Belfort-

Montbéliard (UTBM) et le Fonds d'action pour l'amélioration des conditions de travail (Fact). L'entreprise PMPC a souhaité s'inscrire dans ce projet d'accompagnement car, pour Michel Goetz, son directeur, « la force d'une entreprise, c'est l'humain ». PMPC, qui travaillait déjà depuis de nombreuses années sur l'amélioration des conditions de travail, a conscience de ses faiblesses. Aussi, fallait-il réagir à un absentéisme en hausse et aux trois cas de maladies professionnelles reconnus, en 2002 et 2003, au sein de l'entreprise.

Des rotations plus courtes

L'atelier d'injection plastique, 55 à 65 personnes, est le plus touché. Sur certains postes, des opérateurs peuvent répéter le même geste toutes

les 15 secondes, ce qui comporte un risque professionnel certain. Difficile, dans un contexte de concurrence accrue, de réduire la cadence.

À la suite du diagnostic de l'UTBM et du Fact, l'Aract de Franche-Comté, il est décidé, sur certains postes

particulièrement pénibles qui exigent plusieurs opérations à la fois et qui tournent en 3/8, de systématiser une rotation du personnel toutes les 4 heures.

La modification du « poste pilote », poste multi-opérations impliquant à la fois contrôle visuel, électrique et positionnement d'inserts, était difficilement envisageable, d'autant plus que le produit arrivait en fin de vie.

HERVÉ RAVEANE,
responsable de l'atelier d'injection
et membre du CHSCT

Garder une grande vigilance

Cette démarche nous a permis d'acquérir une meilleure connaissance des TMS. Auparavant, nous nous limitions à l'aspect répétitif des gestes, sans intégrer les autres critères que sont l'amplitude des mouvements et le stress, les gestes à proscrire... » Les résultats semblent positifs puisque, depuis cet accompagnement, « il n'y a pas eu d'autres cas avérés de TMS. Cela ne nous empêche pas de garder une grande vigilance ».

PMPC

Secteur : plasturgie

Activité : sur moulage pour l'automobile, l'électricité, les biens d'équipements...

Effectifs : 140 salariés

Région : Franche-Comté

Bertrand Poëte, Fact.
b.poete@anact.fr

Avec lui, allait disparaître le poste tel qu'il est actuellement conçu. Sur les machines où la position de travail est toujours la même, le personnel est informé de l'importance de régler son poste en arrivant (en hauteur, inclinaison...). Quelques aménagements ont eu lieu pour faciliter ces réglages sans outils. De façon générale, l'association des salariés à la réflexion, via notamment les entretiens, a permis une meilleure prise en compte des risques professionnels, et donc, une meilleure prévention.

Travailler l'ergonomie des machines

« L'apport le plus important de cette démarche réside dans la prise de conscience, par l'ensemble du personnel, de l'approche par rapport au TMS, mais également dans l'anticipation du risque très en amont », précise Michel Goetz. De fait, l'entreprise prend désormais en compte la dimension ergonomique, dès la conception des nouveaux process. Par exemple, les inserts montent à la hauteur de l'opérateur qui doit les poser dans un moule, sans avoir besoin de le chercher à un autre niveau. Un détail qui a son importance lorsque l'on sait que l'opérateur aura à répéter les mêmes gestes pendant cinq à huit années. En moyenne, la durée de vie d'un nouveau produit... ■

L'entreprise Cari Mazza participe à un projet national visant à favoriser l'accès des femmes aux métiers du bâtiment et leur évolution vers des fonctions de manager. Avec une agence d'intérim, un groupe mixte a été sélectionné et formé. Premier diagnostic : les freins à l'intégration des femmes ne sont pas si importants.

Le bâtiment se féminise

Difficile de trouver des candidats pour les métiers du bâtiment. Plus difficile encore est le recrutement de femmes dans un secteur en pleine expansion mais qui souffre d'un déficit d'image, dû à des représentations faussées que l'on se fait de ces métiers. Ce constat posé, les entreprises ne restent pas les bras croisés. C'est ainsi que Cari Mazza a répondu favorablement à un projet national de mixité, avec la collaboration de la Fédération des compagnons des métiers du bâtiment (FCMB) de Rhône-Alpes et le réseau de travail temporaire Adia. Rachetée en 2005 par le groupe Cari, cette entreprise de bâtiments et travaux publics a fait de la mixité un axe prioritaire de sa stratégie de développement, tant au niveau des ouvriers que du top management, afin de diversifier ses sources de recrutement, changer l'image de ce secteur d'activité et coller à l'évolution de la société qui tend vers plus de mixité. Elle envisage ainsi de recruter, en 2007, une dizaine de femmes, en s'engageant, depuis septembre 2006, à former un groupe de 7 femmes et 6 hommes, en contrat de professionnalisation avec Adia jusqu'à mai 2007. Un comité de pilotage composé de représentants de Adia, Cari Mazza et FCMB conduit en interne le projet.

Un premier diagnostic interne

Avant de se lancer dans cette démarche, et pour mieux garantir les chances de succès, Cari Mazza a souhaité connaître les éventuels freins internes que ce projet pouvait susciter, notamment concer-

CARI MAZZA

Secteur : construction
Activité : bâtiment et travaux publics
Effectifs : 285 salariés
Région : Rhône-Alpes

Alain Charvet, Aravis :
a.charvet@anact.fr

nant l'intégration des femmes dans un milieu masculin. Elle a fait appel à Aravis, dont le diagnostic a partiellement été pris en charge par le fonds social européen. « Le retour a été encourageant puisque les collaborateurs masculins, sur les chantiers, n'ont pas montré d'hostilité

Faire de la mixité un axe prioritaire de sa stratégie de développement, tant au niveau des ouvriers que du top management.

au projet, explique Laura Angelot, chargée de mission au service des ressources humaines. Tant que ce sont des personnes qui montrent de la motivation, ont envie d'apprendre et, à terme, travailleront comme eux, ils ne voient aucun souci à les accueillir. Cette étude nous a été très utile à plusieurs

TATIANA TREPY,
stagiaire en maçonnerie

Encore des progrès à faire !

À 32 ans, Tatiana Trepay a intégré la formation en septembre 2006 pour devenir maçon. « Je suis attirée par les métiers du bâtiment depuis longtemps, explique-t-elle. L'idée d'un travail à l'extérieur, manuel et technique, me plaisait mais c'était difficile d'y accéder. Les choses changent. C'est une agence d'intérim qui m'a mise en contact avec cette formation. L'intégration sur les chantiers se passe bien. »

titres. D'abord, elle nous a permis de communiquer en interne sur le projet, et de trouver des tuteurs. L'adhésion des collaborateurs était d'autant plus importante que nous avons fait appel à eux pour coopter des personnes. Elle a ensuite nourri notre discours envers les candidates. Il fallait en effet casser certains préjugés lors des informations collectives. » Aussi, le recrutement s'est déroulé en plusieurs temps. Des réunions de groupe ont eu lieu pour présenter le projet. Au total, près de 90 femmes ont été contactées, via des sources

différentes (ANPE, missions locales, sociétés intérimaires, cooptation, centres de sport, Fédération BTP du Rhône...). Sur

35 candidates présentes lors des informations collectives, 9 ont été retenues. Deux d'entre elles ont cependant quitté la formation, davantage en raison d'aléas personnels que de la féminisation du métier.

Une solidarité naturelle

L'intégration des femmes ne semble en effet pas poser de difficulté sur les chantiers. Si le plus grand scepticisme pouvait concerner l'aspect physique, il se révèle que « le métier a changé ; il existe un très grand brassage culturel, ethnique... et traditionnellement la solidarité joue beaucoup dans les équipes, comme elle existe déjà entre les hommes jeunes et les travailleurs plus âgés », selon Laura Angelot. Fin mai, à l'issue de la formation, l'entreprise Cari Mazza espère engager le plus de femmes possible.

Aides à domicile : briser l'isolement

Des associations corse ont audité le difficile métier d'aide à domicile, mal connu et pas toujours bien considéré. Objectif : mener une action collective et des pistes de réflexion pour aider les aides à domicile et ainsi rendre ce métier plus attractif.

C'est une première. En tout cas pour la Région Corse, où aucune étude approfondie n'avait jamais été menée sur le métier d'aide à domicile et la réalité quotidienne de celles et ceux qui l'exercent. Quatre associations de Haute-Corse et Corse du Sud (ADMR2A et 2B, CORSSAD et ACPA) ont décidé de mener une action collective auprès de leurs salariés. Objectif visé : rendre compte des spécificités d'un métier difficile, mal connu, pas toujours bien considéré. « Il s'agit de mettre en avant les conditions de travail concrètes des salariés afin de proposer et de mettre en débat des pistes d'action pour améliorer le métier et ainsi le rendre plus attractif », développe Jean-Antoine Pietri, directeur de l'ADMR2A et représentant du réseau associatif le plus important au plan régional (un millier d'aides à domicile, soit les deux tiers de la profession dans la région).

État des lieux

Un comité de pilotage a été constitué autour des associations concernées, de la Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, de la Mutualité sociale agricole, de la médecine du travail, de la Mutuelle familiale de la Corse (Mutualité française), des instances représentatives du personnel et de l'Aract. La méthode retenue se décline en trois étapes. Dans un premier temps, chaque association fait l'objet d'une monographie détaillée et présentée sous forme de diagnostic. Les différents rapports font ensuite l'objet d'une synthèse qui doit donner lieu à un programme d'actions et à la mobi-

ADMR

Secteur : sanitaire et social
 Activité : service à la personne
 Effectifs : environ 1 000 salariés
 Partenaires associés : CORSSAD (350 salariés) et ACPA (130 salariés)
 Régions : Haute-Corse et Corse du Sud

Philippe Négroni,
 Aract Corse :
 p.negrone@anact.fr

lisation des organismes susceptibles de le financer et l'accompagner. Pour ce faire, deux intervenants de l'Aract Corse sont sollicités, épaulés par un intervenant de l'Anact.

« Ils ont mené des observations in situ des pratiques professionnelles.

isolement alors qu'elles agissent pour le compte d'associations professionnalisées et structurées », remarque Jean-Antoine Pietri. Un constat qui incite le directeur de l'ADMR 2A à mettre en place des moments privilégiés d'échange et de prise de parole, animés par des

Ce qui est frappant, dans le travail des aides à domicile, c'est leur isolement alors qu'elles agissent pour le compte d'associations professionnalisées et structurées.

Ils ont pu identifier les difficultés concrètes rencontrées toute la journée par les aides à domicile et pointer la diversité des situations et des environnements dans lesquels elles se trouvent immergées », commente Jean-Antoine Pietri. À partir de là, observateurs, employeurs et salariés ont pu, au travers de groupes de travail, établir les analyses et échafauder un état des lieux circonstancié du métier, de ses contraintes, de sa pénibilité physique, mais aussi psychique, ainsi que de ses besoins structurels et légaux.

Échange et prise de parole

Au total, l'action collective aura mobilisé les différents partenaires et intervenants durant une année. « Ce qui est frappant, dans le travail des aides à domicile, c'est leur

psychologues. La diversité des environnements de travail, ainsi que leur dimension juridiquement privée, rend difficile l'application de mesures in situ, en termes de prévention des risques professionnels par exemple. « Pourquoi dès lors ne pas encourager les démarches de rénovation des habitats en les accompagnant d'une manière ou d'une autre ? », demande le responsable de l'association, afin d'ajouter une pierre à l'édifice des mesures susceptibles d'améliorer les conditions de travail des aides à domicile. Pour l'heure, les partenaires envisagent la tenue d'un colloque dans les semaines à venir, afin de sensibiliser les partenaires institutionnels et les décideurs locaux aux enjeux économiques et sociaux relatifs au développement et à la structuration de ce secteur d'activité. »

Un des centres d'appel de la Comareg, éditeur du journal d'annonces « ParuVendu », vient de recruter 4 salariés reconnus travailleurs handicapés. L'entreprise s'inscrit dans une vraie démarche d'intégration en misant avant tout sur les compétences.

Appel à compétences

Favoriser l'insertion de travailleurs handicapés : tel est l'objectif d'une réflexion lancée en 2005 par l'Aract Champagne-Ardenne auprès de trois centres d'appel de la région. Parmi eux, celui de la Comareg, éditeur en France de 280 publications du journal gratuit *ParuVendu*. Sa force de vente : quatre grands centres d'appel dont celui de Troyes.

Renforcer les équipes déjà en place

Pour combattre une image parfois négative du secteur mais aussi renforcer son équipe, le centre de Troyes choisit de mener l'offensive en permettant aux travailleurs handicapés de rejoindre l'entreprise et de faire valoir avant tout leurs compétences.

Grâce au partage d'expériences orchestré par l'Aract et la rencontre de partenaires facilitant les recrutements (ANPE, Mission locale, Ohé Prométhée, l'Adapt et le PDITH - programme départemental d'insertion des travailleurs handica-

pés], la démarche est efficace. Morgane Fariello, responsable du centre d'appel de *ParuVendu* à Troyes, l'explique : « Le centre d'appel a fait l'objet d'une étude de population montrant notamment que l'équipe est relativement jeune et féminine... un profil que nous n'avons pas spécialement recherché donc facile à faire évoluer. Du côté des compétences, le métier de téléconseiller demande de la polyvalence, de réelles motivations et des aptitudes à la relation clients... D'un point de vue physique, il s'agit de postes en position assise qui ne requièrent pas d'efforts particuliers. »

À partir de cette étude, un profil type est élaboré, spécifiquement autour de compétences commer-

COMAREG ÉDITEUR DU JOURNAL PARUVENDU

Secteur : services

Activité : télé conseil/marketing téléphonique

Effectifs : 130 salariés sur le site de Troyes

Région : Champagne-Ardenne

Aract Champagne-Ardenne : Patrick Issartelle, Aract Champagne-Ardenne : p.issartelle@anact.fr

ciales et de facilités dans le domaine informatique. Rien d'insurmontable par conséquent pour permettre l'accès à l'emploi de personnes handicapées.

Une campagne de recrutement bien ciblée

Concrètement, tous les salariés sont sensibilisés à la démarche et les travailleurs handicapés, déjà présents dans l'entreprise, sont prioritairement rencontrés pour témoigner de leur expérience. L'avantage de disposer de ces profils types : une communication très ciblée vers les personnes handicapées qui, souvent, s'auto-excluent des campagnes de recrutement. Ainsi, *ParuVendu* a participé en novembre dernier aux journées nationales « job dating ». « Dans dix villes françaises, des entreprises peuvent rencontrer une douzaine de candidats présélectionnés et obtenir le jour même des entretiens. Grâce à notre profil bien ciblé, nous avons rapidement recruté quatre personnes handicapées » précise Morgane Fariello.

Au final, l'entreprise est évidemment gagnante car elle tire profit de la très forte motivation de ses nouvelles recrues. Elle compte aujourd'hui continuer le travail collectif avec l'Aract pour partager son expérience avec les autres centres d'appel. ■

NICOLE, STÉPHANIE, ALEXANDRE,

salariés reconnus travailleurs handicapés recrutés par le centre d'appel ParuVendu.

Tous les trois ont connu des périodes d'emplois et de chômage plus ou moins longues. Souvent, ils ont été d'une manière ou d'une autre exclus de l'emploi à cause de leur handicap. Nicole, 46 ans : « Je pensais aussi que l'âge ne jouerait pas en ma faveur et je n'avais pas imaginé travailler dans un centre d'appel. » C'est l'Adapt (association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées) qui les a orientés vers le centre d'appel de *ParuVendu*.

Pour Stéphanie, 30 ans et de nombreuses difficultés pour retrouver un emploi après deux licenciements économiques, « il y a une vraie démarche de la part de l'entreprise qui, si besoin, fait appel à un ergonome pour aménager les postes. Dans les faits, ce sont surtout nos compétences qui l'intéressent ». Alexandre, 31 ans, reconnaît lui que « le poste est bien aménagé et l'accueil satisfaisant ». Tous les trois attendent confirmation d'une embauche définitive.

Comment infléchir des pics récurrents de démotivation sur les chaînes de production ? Dans son usine d'Arras, Akebono, une firme japonaise spécialiste de la plaquette de frein automobile, a opté pour une observation minutieuse des causes avec l'aide de l'Aract.

Un an après l'intervention de l'Aract, 80 % du programme était réalisé. Aujourd'hui, le taux d'absentéisme a sensiblement baissé : de 4 % à 5 %. « Mais il demeure un phénomène de pics que l'on a du mal à expliquer », concède le DRH.

Frédérique Seels, Aract
Nord-Pas-de-Calais :
f.seels@anact.fr

Leader mondial de la plaquette de frein automobile, Akebono s'est attaqué en 1999 au marché européen, en ouvrant sa première usine de production, à Arras. Aujourd'hui, l'unité emploie 120 personnes – dont 15 intérimaires –, la moitié des effectifs travaillant en production. Lorsqu'il rejoint l'entreprise en tant que directeur des ressources humaines, Marc Landou se trouve immédiatement confronté à un taux d'absentéisme

AKEBONO

Secteur : industrie

Activité : fabricant de freins automobile

Effectifs : 105 salariés et une quinzaine d'intérimaires

Région : Nord-Pas-de-Calais

défections en termes de qualité. Certains postes, comme la finition, sont repérés comme des postes « à risques ». Autre constat : le management de proximité est peu enclin

qualité, le DRH, le responsable du CHSCT, le médecin du travail, le délégué syndical, les teams-leaders, des opérateurs. Quatre restitutions sont organisées auprès du comité de direction et de l'ensemble des salariés de l'entreprise. Au total, ce sont 28 actions qui seront présentées à l'ensemble du personnel.

Un an après l'intervention de l'Aract, 80 % du programme était réalisé. Aujourd'hui, le taux d'absentéisme a sensiblement baissé : de 4 % à 5 %. « Mais il demeure un phénomène de pics que l'on a du mal à expliquer », concède le DRH.

Les causes d'absentéisme étaient tellement nombreuses qu'il devenait difficile de définir l'axe par lequel attaquer le problème.

problématique sur les lignes de production : 8 % en moyenne, avec des pics à 12 % certains jours. Conséquences directes : des ruptures de fonctionnement et des

à l'animation des équipes. L'expression de certains comportements au niveau managérial altère le sentiment général de reconnaissance. À quoi s'ajoutent quelques problèmes de maintenance, un manque de polyvalence... « Les causes d'absentéisme étaient tellement nombreuses qu'il devenait difficile de définir l'axe par lequel attaquer le problème, commente Marc Landou. J'ai évoqué la situation avec l'inspecteur du travail, qui m'a conseillé de contacter l'Aract. »

Motiver les salariés

Une des pistes d'action portant sur la réalisation d'un référentiel de compétences est en chantier, l'objectif de la direction étant de réviser la politique salariale inspirée des pratiques de la maison mère. Au Japon, le salaire des opérateurs d'Akebono évolue (en plus ou en moins !) en fonction de leur entretien annuel ; mais sur les sites américains, l'entreprise impose une indifférenciation salariale. « Nous souhaitons proposer en France un système de motivation objectif et acceptable par tous, afin de permettre la reconnaissance de la performance basée sur les compétences », explique Marc Landou. ■

NICOLAS REYBAUT,
agent logistique, membre du CE
et du CHSCT (CGT)



Il faut rester vigilant !

La démarche de la direction est plutôt intéressante. Elle a permis d'identifier des causes de dysfonctionnements et de permettre aux opérateurs qui n'ont pas d'absence de voir leur prime majorée. L'absentéisme a sérieusement diminué. La présence de l'Aract deux jours par semaine nous apporte aussi une certaine reconnaissance. Chacun peut expliquer comment il travaille, quels sont les problèmes qu'il rencontre. On peut faire des propositions. Maintenant, tant que les résultats de cette enquête ne sont pas livrés et que nous ne savons pas ce que compte en faire la direction, il faut rester vigilant.

Dispositif d'observation et d'écoute

Dès 2005, une consultante de l'Aract Nord-Pas-de-Calais, Frédérique Seels, va investir les ateliers pour mettre en place un dispositif d'observation et d'écoute : entretiens et groupes de travail avec le directeur d'usine, le directeur de production, le directeur

L'équipe d'entretien de l'hôpital d'Embrun souffre d'un manque de reconnaissance de son travail et de relations tendues avec le personnel soignant. Après la création d'un service à part entière et la mise en place d'une nouvelle organisation, la situation s'améliore nettement.

Quand un hôpital soigne son équipe d'entretien

Paradoxe pour le moins étonnant ! L'entretien des locaux du centre hospitalier d'Embrun est réputé de qualité. Rien qui n'alerte la direction sur ce secteur en particulier. Pourtant, l'équipe d'entretien et d'hygiène des locaux est en souffrance. Manque de reconnaissance dans un environnement hautement qualifié, problèmes liés à l'organisation du travail, mauvaise ambiance... Le diagnostic opéré par l'Anact à la demande du CHSCT, fin 2005-début 2006, confirme ce malaise partagé par l'équipe d'entretien composée d'une vingtaine d'agents. Un malaise qui relève autant de données organisationnelles que de problèmes d'identité collective, le comportement des agents n'étant pas en cause.

Revaloriser l'équipe d'entretien

Outre l'écoute, la première action engagée permet de clarifier la position hiérarchique. Rattachée auparavant au service technique, l'équipe d'entretien constitue désormais un service à part entière, autonome et structuré autour d'un responsable et d'un adjoint, tous deux nouvellement nommés. De plus, le principe d'une réunion hebdomadaire est acté et a lieu sur chacun des sites où intervient l'équipe d'entretien et d'hygiène ; à savoir l'hôpital et la maison de retraite. En cas de problèmes, ces réunions leur permettent d'en référer soit au responsable des ressources humaines, soit au responsable du matériel s'il s'agit d'une question d'équipement. « Nous avons tenu compte des demandes pour un meilleur amé-

CENTRE HOSPITALIER D'EMBRUN

Secteur : santé

Activité : établissement public de santé

Effectifs : 200 salariés

Région : Paca

Anna-Marie Gallet
département santé
et travail de l'Anact ;
am.gallet@anact.fr

nagement du local technique et pour la nouvelle peinture de certaines pièces, comme à la maison de retraite », ajoute le directeur du centre, Philippe Simonet. Dans un souci de revalorisation du métier,

La finalité de la démarche est bien de retrouver du lien entre l'équipe d'entretien et les équipes soignantes.

désormais, la *Lettre du mois*, publiée par l'hôpital, consacre régulièrement un article aux actions de l'équipe d'entretien. Le travail de décapage des sols, qui

LAURENCE MUSSON,

secrétaire CHSCT et infirmière
au service des urgences

Une écoute importante de l'équipe

Laurence Musson est très positive sur les résultats de la démarche. « L'équipe d'entretien, dans son ensemble, se sent beaucoup mieux au sein du service, estime-t-elle. Il y a eu une ouverture, une écoute importante de l'équipe. La nouvelle organisation du travail a permis de lutter contre le phénomène des "petits chefs". Les personnes savent maintenant à qui s'adresser. Par ailleurs, les rencontres hebdomadaires de 25 minutes entre le cadre et l'équipe sont un point fondamental du nouveau dispositif. »

s'effectue de nuit dans des locaux non fréquentés et qui requiert un matériel spécialisé, a été, par exemple, porté à la connaissance des lecteurs.

Retrouver du lien avec l'équipe soignante

De fait, la finalité de la démarche de l'hôpital est, selon Philippe Simonet, de « retrouver du lien entre l'équipe d'entretien et les équipes soignantes. La question

est de trouver le moyen d'avoir le bon niveau d'information ». L'équipe d'entretien est, en effet, centralisée, c'est-à-dire qu'elle n'est pas intégrée à un service de soins mais peut intervenir sur l'ensemble des locaux. Certes, cela apporte une professionnalisation plus importante mais renforce dans un même temps le sentiment d'exclusion. Lorsque des malades sont en isolement, par exemple, les agents d'entretien ont le sentiment de ne pas être informés de ce qui pourrait avoir une incidence sur leur travail, notamment en ce qui concerne les infections nosocomiales. Des actions doivent alors être mises en place pour une meilleure relation avec les cadres de santé. « C'est un travail fondamental mais de longue haleine, conclut Philippe Simonet. Il sera toujours plus facile d'être une blouse blanche qu'une blouse bleue ou verte chargée de l'entretien des locaux. »

Un musée qui redessine son organisation

Dans le cadre d'un projet global de modernisation, le musée du Louvre fait appel à l'Anact pour réaliser une étude dont le but est d'améliorer les conditions de travail, de l'enrichir et d'aider les agents de surveillance et d'accueil à réaliser leurs objectifs.

Frédéric Dumalin,
département
changements
technologiques
et organisationnels
de l'Anact :
f.dumalin@anact.fr

Faire évoluer les métiers, enrichir le contenu des activités des 1 000 agents de surveillance et d'accueil du Louvre, améliorer les conditions de travail. Tels sont les objectifs de l'étude réalisée par l'Anact à la demande du musée. Ce projet s'inscrit dans le cadre du contrat de performance et du projet social du Louvre, à la suite d'une forte augmentation de la fréquentation. « L'étude porte sur le personnel en contact avec le public : les agents d'accueil et de surveillance de jour qui représentent environ la moitié du personnel et une autre

fréquentation des visiteurs ; l'évolution des métiers des agents de surveillance ; la circulation de l'information et le management ; la conduite de projets. Ces réunions, composées de tous les salariés concernés par la problématique, sont animées par un intervenant de

des activités plus techniques. Cette étude permet d'enrichir un projet en cours sur les accès, les espaces d'accueil sous la pyramide et les conditions de travail.

Revaloriser la place de tous les agents

« Des gens qui travaillent sur différents postes ont pu s'exprimer collectivement, se parler, découvrir le contenu de leur travail. »

population diversifiée et moins nombreuse, en charge du montage des expositions», indique Hélène Mahé, responsable du service organisation, métiers et formation.

Des groupes participatifs

Une mission pour le moins difficile. « La taille de l'établissement, la richesse de ses collections et le nombre de visiteurs nécessitent un schéma de travail organisé et parcellisé pour garantir les missions essentielles d'accueil et de surveillance », précise Hélène Mahé. Après avoir analysé le travail des agents, l'Anact propose alors de les impliquer au moyen de groupes participatifs. Objectif : générer de nouvelles pistes d'action autour de quatre thématiques validées par un comité de pilotage paritaire : l'activité de travail et la variabilité de la

l'Anact en présence de la responsable métiers-formation, la psychologue ou la chargée de mission hygiène, sécurité et conditions de travail (HSCT). « Les groupes participatifs apportent une réflexion transversale », indique la psychologue Nathalie Durkheim. « Des gens qui travaillent sur différents postes ont pu ainsi s'exprimer collectivement mais aussi se parler, découvrir le contenu de leur travail », ajoute la chargée de mission HSCT, Brigitte Cotteverte.

À la suite de cette étude, de nombreuses pistes nourrissent la réflexion et l'action du musée pour les projets à venir. Entre autres, une réflexion sur la création de deux fonctions pour faire évoluer les agents d'accueil : une fonction de référent des collections pourrait concerner 100 agents et valoriser leurs connaissances en histoire de l'art et une autre fonction dédiée à

Cette étude cherche également à revaloriser, en externe et en interne, l'image de l'agent : « Les journaux continuent à parler de gardien, terme peu valorisant et peu représentatif de la variété des missions », explique Hélène Mahé. De nouveaux intitulés, comme « agent référent des collections », vont dans le sens d'une plus grande lisibilité sur la diversité des fonctions d'accueil et de surveillance. L'encadrement a été amené de nouveau à réfléchir à la notion d'identité de cette population et à prendre conscience de leurs difficultés. « L'étude a permis de remettre en avant la transversalité de la mission d'accueil que l'on soit sous pyramide ou dans les salles muséographiques », précise Brigitte Cotteverte.

Au final, l'étude constitue une référence. Mais pour combien de temps ? Selon le rythme d'avancement du projet global dans lequel elle s'inscrit, il sera plus ou moins facile d'intégrer ses conclusions. Cependant, elle légitime l'action de la DRH et renforce la connaissance des situations de travail. ■

SURFACE TOTALE
DU MUSÉE :
166 106 m²
6,4 millions
DE VISITEURS EN 2004
8,3 millions
DE VISITEURS EN 2006

Un groupe peut-il proposer des parcours de carrière qui permettent d'acquiescer à ses objectifs ?

Alors que le secteur connaît des difficultés de recrutement, le groupe normand de services automobile parvient à tirer son épingle du jeu grâce à une politique très dynamique en matière de recrutement et de gestion des ressources humaines.

Pour une région, la Haute-Normandie, et un secteur sinistré, celui de la vente et réparation automobile en proie à des difficultés de recrutement, le groupe Mennetrier Services Automobile (MSA) fait exception. C'est ce qui ressort du diagnostic opéré par l'Aract Haute-Normandie à la demande du conseil régional et de l'Association nationale pour la formation automobile. Un état des lieux qui bouscule les arguments, selon lesquels la qualité de la main-d'œuvre et l'offre de formation ne seraient pas en adéquation avec les besoins des entreprises régionales. Le cas Mennetrier en témoigne : une entreprise peut être attractive pour de jeunes candidats et ainsi trouver à se développer. « Nous bénéficions de l'image d'un groupe dynamique et en expansion, où les conditions de travail sont bien meilleures que dans n'importe quel petit garage familial », déclare Élisabeth Lainé, responsable RH.

Retour aux fondamentaux

Créé en 1998, le groupe, présent sur l'ensemble de la Normandie avec 16 garages Renault, 3 concessions Nissan et 3 unités de dépannage automobile, mène une démarche très active, touchant à la fois aux méthodes de recrutement, à l'intégration des nouveaux embauchés et à la gestion des compétences. Sans oublier les conditions de travail, avec un matériel à la pointe de la qualité et la suppression des fosses dans les garages (un système de pont élévateur limite les risques liés aux vapeurs

toxiques sous le véhicule et donne plus de liberté de mouvements au garagiste).

Secteur : services de l'automobile
Activité : garages automobiles et concessions
Effectifs : 600 salariés
Région : Haute-Normandie

« Nous sommes revenus sur les fondamentaux, à savoir l'écoute et l'accompagnement », résume Élisabeth Lainé. Le recrutement donne ainsi lieu à trois entretiens, respectivement avec la DRH, le directeur du site et le supérieur hiérarchique direct, ce qui constitue une meilleure garantie de réussite. Mais surtout, un projet de carrière est présenté dès le recrutement. C'est la force d'un

Gérald Halley, Aract Haute-Normandie : g.halley@anact.fr

groupe tel que MSA : pouvoir proposer une réelle évolution de carrière, jusqu'à devenir directeur de sites. Chaque année, un entretien individuel d'évaluation permet de formaliser les points positifs et négatifs, et d'exprimer aussi ses souhaits d'évolution. Ce projet de carrière est présenté également aux apprentis, lesquels constituaient jusqu'à aujourd'hui 10 % de l'effectif du groupe. « Nous allons baisser ce taux, précise Élisabeth Lainé. Nous avons réellement besoin de cette "pépinière" pour rajeunir le personnel et augmenter les compétences. »

Entretenir un vivier de candidats

Sur la vente et l'après-vente, il y a donc en permanence une quarantaine de jeunes en formation suivis par l'entreprise. Depuis deux ans, le groupe applique cette forme de tutorat aux personnes recrutées ou nommées dans de nouvelles fonctions (*lire encadré*) afin, notamment, de créer une cohésion de groupe. Restent certaines difficultés de recrutement pour les commerciaux. Ceux-ci représentent une population plus volatile, en raison du salaire et du pourcentage sur les ventes, et pour laquelle il existe moins de possibilités d'évolution de carrière. Pour pouvoir recruter à tout moment, mais aussi anticiper les besoins dans le cas de départs à la retraite notamment, le groupe MSA entretient un vivier de candidats. La DRH y passe la moitié de son temps. « On ne peut presque pas fonctionner autrement », dit-elle. ■

JEAN-PAUL GARDIN, tuteur et chef des ventes en pièces de rechange sur les sites de Oeuville et de Lisieux



Un rôle du tuteur

Jean-Paul Gardin a coaché pendant une semaine un chef de magasin nouvellement recruté. Pour lui, c'est une démarche tout à fait naturelle et profitable à tous les niveaux. « Je lui ai présenté nos méthodes et outils de travail, raconte-t-il. Nous restons depuis en relation et il m'a appelé, comme je l'y avais encouragé. C'est l'idéal, on est vraiment dans l'accompagnement. »

À l'organisation pyramidale d'Everclean, mal adaptée à l'évolution de son activité, a succédé une hiérarchisation plus horizontale. Le directeur a délégué certaines de ses responsabilités aux cadres de site qui ont vu leurs compétences mieux définies.

L'histoire Everclean raconte comment une organisation pyramidale a été remplacée par une organisation plus horizontale.

«**N**ous étions arrivés à une taille d'entreprise où j'avais un réel problème de structuration de l'encadrement», se souvient Jean-Pierre Gyselincq, directeur d'Everclean, une entreprise de propreté au service des particuliers, industries, commerces et copropriétés, à Blois. Aussi, lorsque la branche professionnelle de la propreté a mené une action expérimentale avec plusieurs entreprises volontaires de la Région Centre, il a saisi

chacun entre 30 ou 40 agents. Ils ne se contentent plus de constater les problèmes et d'aller chercher une réponse auprès du directeur d'exploitation. Désormais,

ANACT 09 02 01

Secteur : propreté
Activité : entreprise de propreté au service des particuliers, industries, commerces, copropriétés
Effectifs : 160 salariés
Région : Centre

Isabelle Freunlich,
 Aract Centre :
 i.freunlich@anact.fr

Outre les contrôles qualité en interne, ces cadres sont aussi chargés d'enquêtes régulières de satisfaction auprès du client.

Avec des fonctions mieux redéfinies, quatre responsables de site dirigent chacun entre 30 ou 40 agents.

l'occasion pour tout remettre à plat. Jusque-là, une organisation pyramidale primait et l'entreprise était confrontée à des difficultés de recrutement ainsi qu'à un turn-over important chez les salariés de moins de un an d'ancienneté. Tout remontait au fur et à mesure en haut de la hiérarchie, sans que des décisions soient prises à un échelon inférieur. « J'ai voulu bouleverser ce système pour une hiérarchie horizontale et pousser les employés à prendre davantage de responsabilités et devenir autonomes », précise Jean-Pierre Gyselincq.

ils ont des responsabilités d'encadrement. Autrement dit, ils gèrent les plannings, les horaires, le personnel et peuvent être amenés à recruter. De même, ils peuvent également résoudre des problèmes techniques ou répondre à des devis pour des contrats déjà en cours.

Impliquer davantage les agents

Dans l'ancienne organisation, le directeur d'exploitation, homme-orchestre dont l'absence pouvait coûter cher à l'entreprise, a délégué certaines fonctions. Cependant, il reste le manager des responsables de site et veille, plus encore, à ce que tous travaillent ensemble et échangent les informations. Les décisions prises en commun concernent, entre autres, la redéfinition des horaires de travail de certains salariés, des éléments du contrat de travail, la gestion du matériel et des produits ou le suivi de la qualité.

« Lors des premières réunions d'évaluation de cette nouvelle démarche, les responsables de site ont constaté une stabilité plus importante des salariés, alors qu'ils avaient l'impression, auparavant, de ne faire que mettre en place du personnel », note Jean-Pierre Gyselincq. De fait, les agents de service ont directement des responsables face à eux, ce qui est autrement plus mobilisateur. Un livret d'accueil des personnes nouvellement embauchées a, par ailleurs, été mis en place, ce qui renforce le sentiment d'appartenance à l'entreprise. ■

JAMES JOSSIC,
 directeur d'exploitation



Maintenir un esprit d'équipe

James Jossic estime que la nouvelle organisation le soulage d'un certain stress lié à la surcharge de responsabilités. « Je continue bien sûr à encadrer les responsables de site mais je n'ai plus à régler tout ce qui relève de petites réclamations. Il est important de maintenir un esprit d'équipe. Nous formons une chaîne, tout le monde a besoin de tout le monde. Chaque mois, nous faisons une réunion avec les responsables de site. Si la personne peut gérer toute seule une question soulevée, c'est très bien. Sinon, on voit ensemble. Il ne faut laisser personne avec ses problèmes. »

Responsabiliser l'encadrement

Le diagnostic opéré par l'Aract Centre a permis, dans un second temps, d'accompagner l'entreprise dans sa démarche de gestion prévisionnelle des compétences, commencée en janvier 2006. Avec des fonctions mieux redéfinies, quatre responsables de site dirigent

La qualité pour lutter contre la dent chinoise

Confronté à la concurrence chinoise, ce fabricant de prothèses dentaires fait appel à un consultant pour investir dans une nouvelle machine, faire évoluer les compétences des salariés et mettre en place une nouvelle organisation du travail pour préserver les emplois.

A accroître la qualité de ses produits pour lutter contre la guerre des prix pratiqués par la Chine. Tel est le pari de William Farbiaz, gérant d'un laboratoire de prothèses dentaires à Villiers-sur-Marne depuis trente ans. « J'ai senti le malaise arriver, il y a deux ans, avec l'importation massive de prothèses de bonne qualité, fonctionnelles fabriquées en Chine avec des prix deux tiers moins chers que ceux du marché français. »

Développer les compétences

Pour faire face à la concurrence et protéger les emplois de son laboratoire, William Farbiaz a l'idée d'investir dans une machine CFAO. Ce système lui permettrait de réaliser une photographie des dents au millimètre près par captage au laser : un investissement très coûteux réduisant les approximations du moulage. À nouvelle machine, nouvelle organisation du travail et montée en compétences de ses 25 collaborateurs. Il décide de

LABORATOIRE PREMIER

Secteur : santé
Activité : prothèses dentaires
Effectifs : 25 personnes
Région : Île-de-France

Saïd Arezki, Aract
 Île-de-France :
 s.arezki@anact.fr

conclure une convention individuelle d'appui conseil dans le cadre du dispositif de Gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) financée par la Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP). Un consultant intervient dans ce contexte. Objectifs de départ : apporter des conseils stratégiques sur les choix de gestion des ressources humaines, des outils simples, opérationnels et un accompagnement à l'usage de ces outils. Pour William Farbiaz, « il s'agit surtout de motiver ses collaborateurs, de leur donner de nouvelles perspectives et de les faire évoluer dans leurs tâches ».

De nouveaux horizons

Des échanges et des rencontres ont été organisés avec d'autres prothésistes, des dentistes, des importateurs. Objectif affirmé : mieux comprendre l'environnement économique et l'avenir de la dent morphologique française réputée plus esthétique que la dent chinoise. Les salariés ont également eu l'opportunité de rendre visite à des fournisseurs de machine et de découvrir ainsi les innovations du marché. Des stages de formation à l'ergonomie, l'informatique... leur ont permis d'acquérir et développer de nouvelles compétences. « Des initiatives importantes qui nous ont ouvert les yeux sur de nouveaux horizons, nous ont

dépoussiérés », commente William Farbiaz. « De mon côté, je me suis senti épaulé, aidé dans ce contexte difficile par un consultant compétent. » L'appui conseil a également abouti à une réflexion globale sur le management, la communication interne et le développement des ressources humaines avec la rédaction de fiches de postes, une réflexion sur les besoins de formation, la mise en place d'un organigramme... Des entretiens annuels viennent compléter le dispositif tout comme le recrutement d'un chef de laboratoire et d'un prothésiste ainsi que des évolutions de fonction au sein de l'équipe.

Énergie nouvelle

« Nous avons passé six mois gorgés de dynamisme et de motivation, commente William Farbiaz. Une énergie nouvelle dont nous avons vraiment besoin après tous les coups que nous avons endurés. » Une parenthèse aussi pour le laboratoire Premier qui, en raison du faible niveau d'activité, n'est pas en mesure d'acheter de machine CFAO. William Farbiaz souhaite pouvoir programmer l'investissement très prochainement. L'intervention reste toutefois très positive, l'entreprise étant aujourd'hui mieux préparée pour répondre aux variations de son marché. Entre importer à moindre coût, fermer son entreprise, William Farbiaz a choisi une nouvelle voie : celle de la qualité. Il espère, grâce à l'investissement prochain dans la nouvelle machine et la motivation de ses salariés leur assurer des conditions de travail respectables et honorer « le contrat de mariage que j'ai conclu avec eux ».

ACTIVITÉ CONCERNÉE :
 environ 6 000 laboratoires implantés en France avec près de 22 000 salariés.

PROFIL DES CHIRURGIENS-DENTISTES :
 Le secteur fortement concurrencé par les importations de l'Asie du Sud-Est et des pays de l'Est, avec des coûts de main-d'œuvre inférieurs à ceux de la France.

En optant pour une centralisation de ses sites de traitement des déchets, le syndicat mixte du Point Fort de Saint-Lô entend répondre aux attentes de ses salariés en matière de conditions de travail comme à celles des riverains, soucieux de leur environnement.

Nouvelle implantation pour déchets mieux éliminés

Daniel Depincé, Anact
Basse-Normandie
d.depince@anact.fr

« **N**ous gérons un centre d'enfouissement depuis plus de vingt ans. » Denis Grappe est directeur du syndicat mixte du Point Fort de Saint-Lô, organisme dédié à la gestion et à l'élimination des déchets de 135 communes de la Manche. C'est dire s'il connaît les contraintes et servitudes de cette activité. « Nous savons qu'il faudra ouvrir un nouveau site d'enfouissement d'ici quinze à vingt ans, poursuit-il. Autant témoigner dès aujourd'hui de notre souci de limiter au maximum les nuisances pour les riverains. » Mais en matière d'environnement plus encore peut-être que pour d'autres secteurs d'activité, les contraintes externes se mêlent étroitement aux paramètres internes. Agir sur l'externe, c'est modifier l'interne, et inversement.

Optimiser les prestations et les conditions de travail

Depuis des années, le syndicat mixte du Point Fort doit gérer des entités multiples (un centre de tri, un centre d'enfouissement, une usine de compactage, une douzaine de déchetteries...). Sur certains sites, les indicateurs de vétusté virent au rouge. Décision est alors prise d'engager une réflexion générale. Elle vise une optimisation globale de la prestation et une meilleure prise en compte des attentes et besoins de la population, soucieuse des nuisances, notamment à proximité des sites de traitement. L'amélioration des conditions de travail des salariés est

SYNDICAT MIXTE DU POINT FORT

Secteur : environnement

Activité : gestion et élimination des déchets

Effectifs : 73 fonctionnaires, dont 22 sur le centre de tri
(couverture : 135 communes et 100 000 habitants)

Région : Basse-Normandie

également un objectif fort de la démarche.

La direction opte pour la construction d'un site central, baptisé « pôle environnement » regroupant divers services (administration, garage, transports, centre de tri, usine de

dicat porte notamment sur l'adaptation des projets architecturaux aux tâches et fonctions futures. Pour l'Anact, il s'agit, entre autres, de travailler sur l'adéquation entre la conception architecturale du futur site et les tâches des agents

Il s'agit de travailler sur l'adéquation entre la conception architecturale du futur site et les tâches des agents au quotidien.

méthanisation) sur 8,5 hectares. Bon accueil des riverains, enquête publique particulièrement sereine, concertation constructive avec les associations locales... Le projet s'engage sous de bons auspices. Toutefois, pour une partie des salariés, ce nouveau pôle environnement rime avec réaffectation, voire reconversion. La nouvelle organisation sonne le glas de l'une des activités de traitement des déchets qui emploie aujourd'hui six personnes.

Concertation entre maîtrise d'ouvrage et maître d'œuvre

« Nous avons sollicité l'Anact Basse-Normandie pour nous aider à concevoir l'organisation du travail dans chacune des entités », commente Denis Grappe. La demande du syn-

au quotidien. La maîtrise d'œuvre met en place un dispositif global d'intervention orchestré en plusieurs étapes : observation des situations de travail existantes, conception d'une maquette, constitution d'un groupe de travail réunissant chefs de service, chefs d'équipe et opérateurs, concertation autour du projet, restitution devant les chefs de service et les salariés. Une difficulté majeure pour l'Anact Basse-Normandie : travailler sur la base d'un plan déjà établi et dans le cadre d'un permis de construire déposé. Le travail mené permet néanmoins un retour vers le maître d'œuvre, en vue d'une intégration des plans dans la réflexion globale sur les conditions de travail. Opérationnel en 2009 ou 2010, le projet aura coûté 28 millions d'euros. ■

VOLUMES DE DÉCHETS ANNUELLEMENT TRAITÉS APRÈS LA RÉORGANISATION :
60 000 tonnes d'ordures ménagères (50 000 tonnes aujourd'hui)
12 000 tonnes de déchets végétaux (sans changement)

La réorganisation va mettre fin à l'activité de compactage, qui sera remplacée par le traitement par méthanisation. Nombre de communes : 135.

Hôtels de charme à l'ombre des entreprises

En engageant ses équipes dans un processus de sensibilisation et de prévention des risques professionnels, la direction de l'hôtel Les Orangeries entend mener une démarche citoyenne globale, conjuguant respect des règles environnementales, éthiques, économiques et sociales.

Armand Joly, Aract
Poitou-Charentes :
a.joly@anact.fr

En 1999, au cœur du Poitou, Olivia Gautier ouvre Les Orangeries, un petit hôtel de charme de dix chambres. Sept ans plus tard, l'établissement, qui emploie douze personnes, a trouvé sa place dans le tissu local tout en accueillant une clientèle fidélisée et sensible aux convictions environnementales de la direction. Car Les Orangeries est le premier hôtel français à avoir obtenu, en 2006, l'écolabel européen. Parmi les actions engagées : l'utilisation exclusive de produits d'entretien « éco-conçus », pour protéger l'environnement et la santé des salariés.

Améliorer le travail des équipes

« Nous avons engagé l'ensemble de l'entreprise dans une démarche citoyenne que nous souhaitons la plus globale possible, en conjuguant impératifs environnementaux, exigences sociales et objectifs économiques », explique Olivia

LES ORANGERIES

Secteur : commerce
Activité : hôtellerie
Effectifs : 12 salariés
Région : Poitou-Charentes

Gautier. C'est dans ce sens que l'établissement propose à l'ensemble de ses employés un programme de sensibilisation aux risques professionnels : prévention des incendies, secourisme, stages spécifiques pour les femmes de chambre et le chef cuisinier, formations de sensibilisation à la délinquance délivrées par la gendarmerie... L'engagement des salariés constituant le vecteur structurant de réussite d'une démarche de ce type, la direction de l'hôtel a souhaité impliquer l'ensemble du personnel : les maîtres d'hôtel, le cuisinier, le

exemple : les chutes de neige ont empêché fin janvier la femme de ménage de se rendre à son travail. Aussitôt, une « procédure neige » a été définie et formalisée.

Un écolabel mérité

L'évaluation des risques est une obligation légale. Autant en faire une occasion d'engager les entreprises et leurs salariés dans une action citoyenne. Le respect des valeurs environnementales avec l'écolabel a été une première impulsion décisive. L'objectif de la direction est maintenant d'engager l'hôtel

L'établissement propose à l'ensemble de ses employés un programme de sensibilisation aux risques professionnels, dans une démarche citoyenne.

« Nous avons engagé l'ensemble de l'entreprise dans une démarche citoyenne que nous souhaitons la plus globale possible, en conjuguant impératifs environnementaux, exigences sociales et objectifs économiques », explique Olivia

Administrative et commerciale, une dizaine de personnes sont affectées à l'entretien avec l'Anact Poitou-Charentes, l'Institut Français de Travail et de Consultation Industrielle, mais aussi à l'élaboration de protocoles de sécurité. Les actions sont réalisées en interne, par exemple à l'aide de vidéos réalisées par les équipes, comme le guide d'entretien des équipements de protection individuelle, ou en externe, par exemple à l'aide de formations de sensibilisation aux risques professionnels.

serveur, les femmes de chambre, l'homme d'entretien, le jardinier. Fin avril 2007, tous auront été invités à participer à sept séances de formation en l'espace de un an. « En matière de prévention des risques, nous n'étions pas très bons, reconnaît la directrice. La vraie marge de progression aujourd'hui réside dans la gestion et l'organisation. Il s'agit, d'une part, de régler les problèmes dès qu'ils apparaissent et, d'autre part, de les anticiper. C'est une gymnastique analytique permanente. » Un

dans une démarche cohérente de qualité de service, déclinée en interne comme auprès de la clientèle, mais aussi des fournisseurs et partenaires. Le travail d'évaluation des risques a déjà donné des résultats très concrets en matière de santé et de sécurité pour les salariés. Reste à faire aboutir le travail sur les plannings et les process de contrôle, plan de formations régulières, politique de développement des compétences... Plus que jamais, l'humain est cœur de l'entreprise. ■

SUR LA QUALITÉ DE L'EMPLOI ET DU TRAVAIL

Qualité du travail et de l'emploi : un atout pour la performance économique et sociale ?, INTEFP/Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, 2006, 28 pages.

Travailler pour être heureux : le bonheur et le travail en France, C. Baudelot, M. Gollac, C. Bessière, I. Coutant, O. Godechot, D. Serre et F. Viguière, Fayard, 2003, 351 pages.

La Qualité de l'emploi, Collectif, La Découverte, coll. « Repères » n° 456, 2006, 123 pages.

GUIDES ET FICHES PRATIQUES

« **L'évaluation et la prévention des risques professionnels. L'amélioration des conditions de travail dans les centres sociaux** », un guide de l'Aract Languedoc-Roussillon, 2007, 14 pages.

« **Âge et parcours professionnels. Nous vieillirons ensemble : pré-diagnostic** », étude de l'Aract des Pays-de-la-Loire, 2006, 11 pages.

« **Difficultés de recrutement et freins à la formation dans les entreprises de maçonnerie** », une étude de l'Aract Limousin, 8 pages.

« **Vous travaillez dans un atelier mécanique ou de carrosserie ? Protégez-vous des risques chimiques et cancérigènes, mutagènes, toxiques pour la reproduction** », coll. « Les fiches pratiques d'Act'Med », 2006, 6 pages.

« **Dialogue social et performance en PME** », coll. « Les fiches pratiques d'Aravis », 2006, 6 pages.

La Qualité du travail et de l'emploi en Europe : enjeux et défis, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail/Les Cahiers de la Fondation, 2002, 35 pages.

AUX ÉDITIONS DE L'ANACT...

Troubles musculo-squelettiques et travail. Quand la santé interroge l'organisation, Fabrice Bourgeois, dir., nouvelle édition revue et augmentée, 2006, 308 pages.

Changer le travail... oui mais ensemble, Henri Rouilleault et Thierry Rochefort, 2005, 507 pages.

Élaborer un référentiel de compétences, Christian Jouvenot et Michel Parlier, dir., 2005, 461 pages.

Agir sur... la gestion des âges. Pouvoir vieillir en travaillant, Marion Gilles et Florence Loislil, dir., nouvelle édition revue et augmentée, 2005, 233 pages.

... À PARAÎTRE EN JUIN

Prévenir le stress et les risques psychosociaux, sous la direction de Benjamin Sahler, avec la collaboration de Michel Bertet, Philippe Douillet et Isabelle Mary-Cheray.

Faire face aux exigences du travail contemporain, Pascal Ughetto.

ENQUÊTES

« **Les expositions aux risques professionnels par famille professionnelle. Résultats Sumer, 2003** », Dares/Département conditions de travail et santé, M.-C. Floury, N. Guignon, L. Vinck et D. Waltisperger, n° 121.

« **Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'Union européenne : des situations contrastées selon les formes d'organisation** », Antoine Valeyre, Centre d'études de l'emploi, 2006, 48 pages.

« **Les déterminants de la satisfaction au travail en Europe : l'importance du contexte** » : le Centre d'études et de l'emploi (CEE) fait le bilan de dix années d'études sur la satisfaction au travail en soulignant l'intérêt de l'approche comparative. Sur www.cee-recherche.fr/fr/doctrav.htm - 76

Les résultats de la Quatrième Enquête européenne sur les conditions de travail menée par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail de Dublin. Sur www.eurofound.eu.int/ewco/surveys/EWCS2005/

Conditions de travail, une pause à l'intensification du travail : les premiers résultats de l'enquête 2005 sur les conditions de travail menée par la Dares sont téléchargeables sur www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/2007_01-01.2.pdf

Consultez la banque de cas d'entreprises du réseau Anact : santé au travail, gestion des âges, changement d'organisation, gestion des compétences... Toutes ces thématiques sont abordées dans près de 300 cas en ligne. À voir, dans le site événementiel dédié à la 4e Semaine pour la qualité de vie au travail, les résultats du sondage réalisé par TNS Sofres pour l'Anact sur les changements d'organisation et un blog sur les conditions de travail sur www.anact.fr

NOUVEAU

Act'doc, une base de données bibliographiques pour toutes vos recherches de références en matière de conditions de travail (ouvrages, rapports, guides, articles...) sur www.anact.fr

« **Le dialogue social et la performance en PME** », coll. « Les fiches pratiques d'Aravis », 2006, 6 pages.

Sélection réalisée avec le concours de Maud Annic, Stéphanie Basset, Patricia Therry et Christine Veinhard, documentalistes à l'Anact.

Le Dossier Documentaire de l'UODC

**Comment concilier qualité du travail, santé des personnes et performance ?
Le point d'un vue d'un syndicaliste**

- Partie III -

- **Six vidéos de l'Uodc en lien avec la thématique « Qualité du travail et performance »..... pp. 127-133**
 - Anticiper les transformations du travail. Comment les syndicats pourraient être force de proposition ?
Stéphane Lardy, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°204, décembre 2016
 - Quels liens entre qualité du travail et performance ? Ce qu'en sait l'économiste
Jean-Hervé Lorenzi, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°182, juillet 2015
 - Comment la formation pourrait servir la qualité du travail, la santé et la performance. Redéfinir la situation de formation
Emmanuelle Wargon, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°179, mai 2015
 - PSA : le management vu d'en bas, le management en question
Ghislaine Tormos, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°169, octobre 2014
 - Le travail ni fait ni à faire : comment en sortir ?
Françoise Gri, Jean-François Naton et Yves Clot, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°134, mars 2012
 - Travail et pouvoir d'agir
Yves Clot, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°84, mars 2009

Anticiper les transformations du travail

Comment les syndicats pourraient être force de proposition ?

Stéphane Lardy

Ex-Secrétaire confédéral de FO en charge de l'emploi, du chômage et de la formation



Les syndicats sont faibles en France. Et encore plus faibles là où le travail se transforme le plus. Ce n'est pas une bonne nouvelle : ni pour ceux qui travaillent, ni pour les entreprises. Pourquoi les organisations syndicales ne s'emparent pas de la question du travail lui-même, de son contenu, des conditions permettant de bien le faire et d'en être fier ? C'est une énigme.

De la même manière, pourquoi se laissent-elles cantonner dans un rôle de réaction, de défense et de maintien de ce qui existe ? Pourquoi ne sont-elles pas - ou si peu - devant ? Pourquoi ne travaillent-elles pas à **faire advenir une autre manière de travailler** à l'échelle de la société ?

Un pas plus loin : les organisations syndicales en France doivent-elles rester éternellement sur le compromis fordiste de l'après seconde guerre mondiale ? Le travail et l'organisation du travail, c'est l'affaire exclusive du « patronat ». La compensation de ce travail - salaire, prestations sociales...

Les Séquences :

1. Pourquoi le syndicalisme est-il historiquement faible en France ? (03:01)
2. Le rapport compliqué en France du syndicalisme à la négociation et à l'État (03:20)
3. L'après guerre : la reconstruction et le compromis salarial fordiste. La question du travail absente (03:16)
4. Construire de la négociation collective ? Difficile avec des organisations patronales qui acceptent peu le fait syndical (02:42)
5. Derrière la schizophrénie et la faiblesse syndicale apparente : une légitimité construite par l'action et l'histoire (02:50)
6. Les syndicats force de proposition ? Une question d'articulation entre les confédérations et leurs bases (03:56)
7. Pourquoi les syndicats ont-ils du mal à entendre le travail, à parler du travail ? (03:57)
8. Les réticences à laisser les équipes syndicales négocier sur l'organisation du travail (04:19)
9. Pour l'organisation syndicale : comment faire confiance aux mandants, comment prendre en compte les zones grises du travail ? (04:33)
10. Le temps long du social : comment faire pour créer la confiance et s'abstraire de l'hystérie sociale ? (05:38)
11. Le pouvoir d'informer des syndicats, l'action collective bousculés par le numérique (03:35)
12. L'indépendance financière, la légitimité des organisations syndicales patronales et salariées en France (03:56)
13. Referendum, mandatement, commissions paritaires régionales : des outils de développement du dialogue social en entreprise ? (06:59)
14. Les modalités de la négociation conditionnent beaucoup les résultats de la négociation (05:15)
15. « Par rapport au salariat, les jeunes ne se posent pas la question comme nous... » (03:44)
16. « Des gens qui étaient Uber viennent nous voir... » : comment peut répondre l'organisation syndicale ? (03:57)
17. L'organisation syndicale doit se réapproprier la question du contrat collectif (06:38)
18. Sécurisation des parcours : peut-on évaluer les effets de la négociation collective ? Pourquoi ça avance peu ? (05:26)

Les Mots-clefs :

Syndicalisme, syndicat salarié, force ouvrière, représentation syndicale, mutation travail, protection sociale

Quels liens entre qualité du travail et performance ? Ce qu'en sait l'économiste

Jean-Hervé Lorenzi

Président du Cercle des économistes



Il est rare que les économistes abordent la question du travail au sens de la qualité du travail. Et de la relation entre la qualité du travail, la performance et la santé des hommes et des femmes au travail. Ce que l'on évoque parfois comme les facteurs « hors coût » de la compétitivité.

Il se dit que les économistes parlent plutôt de ce qui se voit dans les chiffres : les structures de prix, le coût du travail, les seuils de rentabilité, les conditions de la concurrence entre les firmes et les pays. Et donc naturellement, d'un point de vue économique, lorsque l'on s'intéresse à **la compétitivité et à la performance**, on regarde les chiffres...

Les Séquences :

- 1. Comment le Cercle des économistes retrouve la question du travail (03:04)
- 2. La qualité du travail ? Un OVNI pour le CAC 40, les économistes et les futurologue (05:49)
- 3. Une distance immense des économistes à la réflexion sur le travail (03:31)
- 4. Première énigme : la qualité du travail n'existe que pour une partie faible de la population (08:16)
- 5. Deuxième énigme : l'effondrement de l'économie française, par une élimination de la qualité du travail ? (05:52)
- 6. Un lien entre bien-être au travail et croissance ? À part l'angle du vieillissement, pour les économistes... (06:07)
- 7. Tout le monde parle de qualité du travail, mais sur la base de visions fausses et simplistes (08:11)
- 8. Lire le monde tel qu'il vient : la désindustrialisation, une contrainte lourde et non résolue (07:17)
- 9. Autour de l'ouvrage de Piketty : l'augmentation des inégalités et la valorisation impossible du travail ? (04:44)
- 10. Une finance qui ne finance plus l'économie (00:30:00)
- 11. Dans nos sociétés vieillissantes : un conflit intergénérationnel géant sur l'orientation de l'économie (03:14)
- 12. Le progrès technique, l'ère numérique ? Consommation « banale », faible productivité, beaucoup d'emplois non qualifiés (01:37)
- 13. Qualité du travail et productivité : de bonnes idées, très « seconde gauche », d'un impact limité (04:07)
- 14. La clef : faire se rejoindre un discours réel sur l'emploi et l'idée sympathique d'un travailleur... « soigné » (04:03)
- 15. Le nouveau « deal » ? Prendre aux vieux, développer les secondes carrières, insérer vraiment les jeunes (05:22)
- 16. Quelles astuces pour rabouter emploi et bien être au travail ? (rebond 1) (05:33)
- 17. Économie servicielle : n'y a-t-il pas pléthore d'emplois qui demandent une grande qualité du travail ? (rebond 2) (04:02)

Les Mots-clefs :

Économie, qualité emploi, condition travail

© Pratiques & Stratégies - juillet 2015

Comment la formation pourrait servir la qualité du travail, la santé et la performance ?

Redéfinir la situation de formation

Emmanuelle Wargon

Déléguée générale à l'emploi et à la formation professionnelle



Est-ce que la formation professionnelle pourrait contribuer à développer des situations apprenantes dans les entreprises et les organisations ?
Permettre à ceux qui travaillent de développer la qualité de leur travail, leur santé et la performance ?

La question est tellement importante dans le pays que l'UODC et l'ITMD ont organisé une soirée exceptionnelle pour l'aborder sur le fond.

La loi du 5 mars 2014 réformant la formation professionnelle peut représenter une ouverture. Ce moment où ce qui s'était souvent figé depuis plus de 40 ans peut s'ouvrir sur des pistes réellement neuves. Mais lesquelles, dans quelles directions ?...

Les Séquences :

- 1. Formation, qualité du travail, santé et performance : un sujet de controverse (Jean Besançon, Uodc) (05:04)
- 2. Le travail bien fait source de compétences : avec la réforme de la formation, un moment à saisir (Alain Coffineau, Itmd) (05:04)
- 3. Est-ce qu'il faut « partir » en formation ? (Emmanuelle Wargon, Dgefp) (05:15)
- 4. La question : est-ce qu'une situation de travail peut être une situation de formation ? (05:12)
- 5. Et si les DRH se réintéressaient au travail et au développement des compétences de tous ? (02:43)
- 6. Formation et... insertion /situations de travail apprenante /évolutions dans l'entreprise : les trois chantiers de la DGEFP (07:34)
- 7. La qualité du travail : une affaire d'État (Yves Clot, CNAM, Itmd) (06:27)
- 8. « Partie » ou non en formation : l'intégration de la personne dans l'entreprise avec ses nouvelles compétences (Emmanuelle Wargon) (02:26)
- 9. Modélisation, formalisation, place du collectif de travail : à quel moment, pour l'individu, ça serait de la formation ? (06:24)
- 10. Sortir de la zone de confort : expérimenter de nouvelles manières de définir la situation de formation (04:04)
- 11. On apprend dans l'entreprise que si l'entreprise apprend (Yves Clot) (04:57)
- 12. Le facteur-clé : s'arrêter dans l'entreprise pour réfléchir sur le travail (Emmanuelle Wargon) (04:17)
- 13. Situations apprenantes, organisations apprenantes : est-ce que le sujet est porté politiquement ? (Alain Coffineau, Emmanuelle Wargon) (04:53)
- 14. La reconnaissance de la formation dans l'entreprise : est-ce que ça va marcher ? (Emmanuelle Wargon) (03:15)
- 15. La reconnaissance collective : une opportunité pour changer le travail ? (Yves Clot, Emmanuelle Wargon) (04:25)

Les Mots-clefs :

Formation professionnelle continue, formation situation travail, situation de formation

PSA : le management vu d'en bas, le management en question

Ghislaine Tormos

Monitrice au ferrage, déléguée du personnel chez PSA Poissy



Aulnay était l'une des usines les plus performantes du groupe PSA. Pendant 10 ans, cette usine modèle a bénéficié des méthodes les plus « modernes » de management : chantiers hoshin, Lean management, etc. Productivité, qualité, élimination des gaspillages ont été les maîtres mots. L'organisation du travail, le management, tout a bougé.

Le 12 juillet 2012, le président du directoire de PSA annonce la **fermeture de cette usine emblématique du groupe PSA.** 3000 emplois supprimés, sur un territoire où le taux de chômage dépasse 16%. Une histoire française, tant l'industrie automobile tient une place singulière dans ce pays...

Les Séquences :

- **Extrait découverte** > La modernité de PSA Aulnay, construite par les ouvriers (02:27)
- 1. Une femme au ferrage chez PSA : l'envie de donner (05:41)
- 2. PSA Aulnay : l'arrivée d'un management de proximité qui ne connaît plus le travail (03:40)
- 3. PSA Aulnay : une mise en œuvre catastrophique du Lean management (05:16)
- 4. Après Aulnay, Poissy : la colère devant le choix de la non qualité du travail (07:05)
- 5. Ce management où l'on n'écoute plus l'intelligence du travail bien fait (04:54)
- 6. L'énigme : pourquoi avoir fermé PSA Aulnay la moderne... et pas Poissy ? (04:06)
- 7. La mise en place d'un encadrement déconnecté du travail (05:56)
- 8. Que faire chez PSA Poissy ? Ne pas laisser les ouvriers plantés là avec leurs savoir-faire, leur envie de donner (05:59)
- 9. La fermeture impensable de PSA Aulnay : qu'ont fait les syndicats ? (10:38)
- 10. Quand la formation continue des professionnels se perd, quand le métier se perd (05:21)
- 11. Pourquoi le Lean management n'a pas fonctionné chez PSA Aulnay ? (02:27)
- 12. Le mensonge contre le monde ouvrier, la qualité du travail, la vie des gens (03:18)
- 13. Qu'est-ce qui s'est perdu dans le management chez PSA Aulnay ? (06:47)
- 14. Partir ou se battre ? Comment on survit à une telle maltraitance collective ? (04:28)

Les Mots-clefs :

Management, Mutation travail, Automobile, PSA

© Pratiques & Stratégies - octobre 2014

Le travail ni fait ni à faire : comment en sortir ?

Françoise Gri, Jean-François Naton, Yves Clot

Présidente de ManpowerGroup France - Conseiller confédéral CGT - Président du conseil scientifique de l'ITMD



Un grand nombre d'observateurs constatent aujourd'hui une baisse du professionnalisme, un « **travail ni fait ni à faire** ». La qualité du travail se dégrade... Les savoir-faire, l'expérience sont de moins en moins reconnus. Les salariés en souffrent... La performance de l'entreprise en est affectée.

Un sentiment qui rejoint aussi celui des usagers, particuliers et entreprises, par exemple des services, renforcé par des scandales anciens ou plus récents (Mediator, prothèses mammaires) qui montrent au-delà des malversations des dysfonctionnements graves dans les chaînes de production...

Les Séquences :

- **Extrait découverte** > Le désengagement au travail : un risque pour l'économie française (Jean-Françoise Naton, Françoise Gri, Yves Clot) (03:04)
- 1. Présentation de la conférence-débat, par Jean Besançon, Université Ouverte des Compétences (03:48)
- 2. Les enjeux du débat, par Alain Coffineau, Institut du Travail et du Management Durable (03:46)
- 3. Le travail ni fait ni à faire : comment en sortir ? Intervention de Françoise Gri, ManpowerGroup France et Europe du Sud (14:31)
- 4. Le travail ni fait ni à faire : comment en sortir ? Intervention de Jean-François Naton, Confédération Générale du Travail (13:40)
- 5. Le travail ni fait ni à faire : comment en sortir ? Intervention d'Yves Clot, CNAM, ITMD (23:04)
- 6. Sortir du « drame français » : regarder les pratiques vertueuses (Françoise Gri) (07:56)
- 7. La notion de travail « bien fait » : une notion très datée ? (Françoise Gri) (01:59)
- 8. Reconstruire la parole de chacun : concrètement comment ça s'organise ? (Jean-François Naton) (04:55)
- 9. Un syndicalisme qui protège les acquis, un mal de chien à envisager le futur (Françoise Gri) (02:35)
- 10. Des collectifs multiples dans le travail ? Générations « Y », communautés « d'amis », d'experts... (Françoise Gri) (02:51)
- 11. Le travail bien fait : la « marque de fabrique » d'une génération ? (Yves Clot) (03:05)
- 12. Préférer le « sens » à la notion de travail bien fait ? (Françoise Gri, Yves Clot) (02:38)
- 13. Où discuter des conditions du travail bien fait ? Une obligation de sursaut (Jean-François Naton) (04:45)
- 14. Deux cercles vicieux : les règles partout... et l'absence de confiance (Françoise Gri) (01:46)
- 15. La sécurité sociale professionnelle, au centre des débats sur le travail (Jean-François Naton) (01:53)
- 16. Comment peut-on (bien) travailler si on n'a pas confiance ? (Yves Clot) (02:45)
- 17. Aller concrètement vers le travail bien fait (Jean-François Naton) (03:28)

Les Mots-clefs :

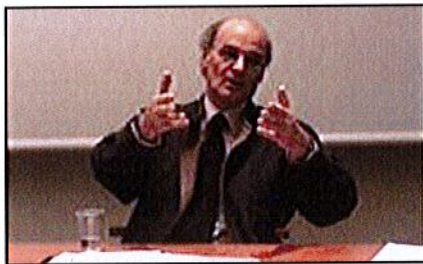
Psychologie travail, relation travail, syndicalisme, négociation collective, responsabilité sociale entreprise

Vidéo séquencée n°134
© Pratiques & Stratégies - mars 2012

Travail et pouvoir d'agir

Yves Clot

Titulaire de la Chaire de Psychologie du travail, CNAM



« En ce début de siècle, le travail soumet les femmes et les hommes à des épreuves sociales dont l'issue pèsera lourd sur le destin des générations futures. Dans ce nouvel ouvrage, l'auteur de "*La fonction psychologique du travail*", retourne le problème vers sa discipline : saura-t-elle seconder l'action individuelle et collective nécessaire pour y faire face ?

Pour répondre à la question, Yves Clot fait l'**inventaire des ressources historiques, théoriques, méthodologiques et techniques dont la psychologie du travail dispose pour développer le pouvoir d'agir des sujets sur leurs milieux professionnels...**

Les Séquences :

- 1. La santé au travail, nouveau domaine de gestion de la souffrance (04:08)
- 2. Le Plan santé travail et le marché du stress : un hygiénisme rampant ? (05:18)
- 3. C'est quoi le stress au travail... des hommes « trop petits » pour les organisations ? (08:58)
- 4. « Bonnes pratiques » : l'émergence d'un « nouveau standard psychosocial » (06:08)
- 5. Reconnaissance et santé au travail (02:34)
- 6. La restandardisation du monde du travail : de l'analyse des pratiques aux « bonnes pratiques » (06:02)
- 7. La sous-traitance des troubles psychosociaux, une nouvelle extension du domaine de la gestion (06:59)
- 8. Vers un néo-fordisme compassionnel ? (03:03)
- 9. Soigner les personnes ou soigner le travail ? (02:18)
- 10. Redéfinir la santé au travail (06:41)
- 11. Santé, activité et pouvoir d'agir (01:46)
- 12. Le métier, le collectif, la dispute professionnelle, le travail bien fait (06:14)
- 13. Installer la bonne « dispute professionnelle » : le cas de l'entreprise Schneider (05:35)
- 14. Intensité et intensification du travail : la personne « empêchée » (02:57)
- 15. Fabriquer du collectif au travail (04:49)
- 16. La gestion de la reconnaissance (04:01)

Les Mots-clefs :

Psychologie travail, gestion stress, psychopathologie, santé sécurité travail, management, métier, hiérarchie entreprise, collectif travail, organisation travail

Vidéo séquencée n°84
© Pratiques & Stratégies - mars 2009