

DÉCEMBRE 2017

# La Revue

N°07

des conditions  
de travail

« LE TRAVAIL AUJOURD'HUI :  
DYNAMIQUES D'ÉVOLUTION, RUPTURES  
ET FORMES D' ACTIONS »

Rachel Beaujolin  
Emmanuelle Begon  
Paul Bouffartigue  
Vincent-Arnaud Chappe  
Frédéric Dumalin  
Olivier Favereau  
Marion Gilles

Baptiste Giraud  
Pierre-Yves Gomez  
Jennifer Laussu  
Olivier Liaroutzos  
Céline Mardon  
Michel Parlier  
Jean-Marie Pillon

Maxime Quijoux  
Baudoin Roger  
Thierry Rousseau  
Clément Ruffier  
Christian Thuderoz  
Laurent Willemez

Anact Aract

LE RÉSEAU

DÉCEMBRE 2017

N° 07

# La Revue

des conditions  
de travail

LE TRAVAIL AUJOURD'HUI :  
DYNAMIQUES D'ÉVOLUTION,  
RUPTURES ET FORMES  
D' ACTIONS

---

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

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

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

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

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

Pour cela, la Revue se veut :

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

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

---

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

# SOMMAIRE

## {avant-propos et présentation du numéro}

---

- 06 **LE TRAVAIL AUJOURD'HUI :**  
DYNAMIQUES D'ÉVOLUTION, RUPTURE  
ET FORMES D' ACTIONS  
Marie Benedetto-Meyer, Marion Gilles,  
Thierry Rousseau et Laurent Willemez

## {entretiens}

---

- 19 **L'ENTREPRISE EST UNE DIMENSION  
À PART ENTIÈRE DE LA SOCIÉTÉ**  
par Pierre-Yves Gomez
- 27 **L'ENTREPRISE COMME LIEU  
DE CRÉATION COLLECTIVE**  
par Olivier Favereau et Baudoin Roger
- 35 **IL N'Y A PAS D'APPRENTISSAGE  
COLLECTIF SANS RÉFLEXIVITÉ :**  
L'ENQUÊTE EST TOUJOURS NÉCESSAIRE  
POUR COMPRENDRE LES TRANSFORMATIONS  
DU TRAVAIL  
par Rachel Beaujolin

## {Controverses et discussions}

---

- 1 - **Le travail : un objet de négociation sociale ?**
- 44 **NÉGOCIER L'ORGANISATION  
DU TRAVAIL ?**  
par Christian Thuderoz
- 53 **GENÈSE ET TRANSFORMATION  
DU DROIT DU TRAVAIL :**  
UNE PERSPECTIVE HISTORIQUE ET SOCIOLOGIQUE  
par Laurent Willemez
- 62 **LES CHSCT ET LE DROIT À L'EXPERTISE :**  
RECOURS ET USAGES  
par Baptiste Giraud et Paul Bouffartigue
- 74 **« CHARGE DE TRAVAIL » :**  
UN MODE OPÉRATOIRE POUR SOUTENIR  
LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ?  
par Thierry Rousseau

## 2 - Appréhender le travail autrement : méthodes et formes d'organisations

- 83 **QUELLE DÉMOCRATIE  
APRÈS LES RESTRUCTURATIONS ?  
L'EXEMPLE D'UNE IMPRIMERIE REPRISE  
PAR LES SALARIÉS EN SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE  
ET PARTICIPATIVE (SCOP)**  
par Maxime Quijoux
- 91 **QUELS BESOINS DE FORMALISATION  
POUR UN FAB LABS ?**  
par Céline Mardon
- 98 **L'EXPÉRIMENTATION, UN NOUVEAU  
MODE D'ACTION DU RÉSEAU  
ANACT-ARACT ?**  
par Olivier Liaroutzos
- 109 **« CHARGE DE TRAVAIL »  
ET ERGONOMIE  
HISTOIRE ET MOBILISATION D'UNE NOTION**  
par Jennifer Laussu
- 118 **LES NOMBRES AU TRAVAIL  
DYNAMIQUE ET USAGES DE LA QUANTIFICATION  
DANS LES ORGANISATIONS**  
par Vincent-Arnaud Chappe, Marion Gilles  
et Jean-Marie Pillon
- 128 **SYNDICALISME ET TRAVAIL :  
LE CAS D'UNE RECHERCHE-ACTION  
À LA CGT CHEMINOT**  
par Emmanuelle Begon, Frédéric Dumalin  
et Clément Ruffier

## { recension d'ouvrages }

---

- 137 **PENSER LE TRAVAIL  
POUR PENSER L'ENTREPRISE**  
O. Favereau, avec A. Bidet, J.-M. Le Gall,  
H. Lopes, B. Roger et A. Seigneur, (2016)  
Presses des Mines  
par Michel Parlier

# LES DYNAMIQUES DU TRAVAIL :

{ **avant-propos** }

évolutions, ruptures et formes d'actions<sup>(1)</sup>

## Marie Benedetto-Meyer

Université de Versailles Saint-Quentin/Laboratoire Printemps  
marie.benedettomeyer@gmail.com

## Marion Gilles

Chargée de mission au département Études, capitalisation, prospectives (ECP) de l'Anact  
m.gilles@anact.fr

## Thierry Rousseau

Rédacteur en chef de La Revue des conditions de travail  
t.rousseau@anact.fr

## Laurent Willemez

Directeur du laboratoire Printemps, UVSQ  
laurent.willemez@uvsq.fr

---

**D**epuis les années 80 au moins, le travail est sommé de se transformer et de s'adapter face à un environnement qualifié d'incertain et de menaçant. Cette adaptation à laquelle il ne semble pas possible de se soustraire est présumée valoriser l'autonomie et l'implication des travailleurs. La notion « d'implication contrainte » est parfois proposée pour rendre compte de cette évolution un peu paradoxale<sup>1</sup>. Il s'agit de « faire face » à de nouvelles exigences productives en appelant le travail à jouer un rôle prépondérant dans un univers plus mouvant et dont les règles ne sont pas posées à l'avance<sup>2</sup>. Aujourd'hui, même une notion comme celle « d'entreprise », qui semblait solide il y a peu, est remise en cause. Les bornes – organisationnelles, institutionnelles et même légales –, dans lesquelles le travail prenait forme et se mobilisait tendent à se désagréger. Le développement des plates-formes, la Gig Economy, les tiers-lieux, pour ne prendre que ces innovations organisationnelles, témoignent d'un fractionnement des lieux spatiaux et temporels dans lesquels s'effectue l'activité productive. Il semble ainsi exister une vraie demande pour trouver de nouveaux cadres pour articuler le travail à l'entreprise et plus largement à des formes d'action collectives renouvelées.

L'objet de ce numéro 7 de *La Revue des conditions de travail* consiste à se pencher sur les dynamiques en cours dans le travail et l'entreprise. Il ne s'agit certainement pas d'en faire un bilan ni de procéder à une évaluation systématique. Il s'agit plus modestement de donner à voir ce que ces changements signifient pour les acteurs et les problèmes qu'ils soulèvent pour

ceux-ci. L'ambition de ce numéro est donc d'appréhender les lignes de fractures mais aussi de recomposition qui agitent aujourd'hui le monde du travail et de l'entreprise. Il existe un assentiment général pour considérer que ces évolutions sont nombreuses et conséquentes. Il s'agit bien ici de les documenter et d'en rendre compte avec peu de partis-pris, mais avec la conviction que l'avenir n'est pas écrit d'avance et qu'il appartient aux acteurs d'en dessiner les contours.

**Trois idées-forces se dégagent de ce numéro.**

La *première* concerne l'entreprise et les formes de l'action collective. L'importance de l'entreprise comme forme d'organisation est discutée. À l'heure des *start up* et des entreprises libérées, il est tentant de croire en la disparition de l'entreprise telle que celle-ci s'est développée depuis le XIX<sup>e</sup> siècle. Trop lourde, engoncée dans des procédures bureaucratiques, rétive à l'innovation, « l'entreprise », autrefois célébrée, devrait laisser la place à des formes d'organisation plus souples, plus horizontales et ouvertes sur l'extérieur. Sans trancher ce débat, les différentes contributions présentées dans ce numéro tentent de montrer à quelles conditions un travail « libéré » de certaines entraves - hiérarchiques mais aussi actionnariales - pourrait constituer une ressource pour l'entreprise. La question relève en fait moins de l'entreprise en soi que d'un agencement entre son organisation et le travail pour faire de celui-ci un réel vecteur d'engagement et de coopération. De ce point de vue, pour les différentes contributions présentées à la suite, il n'existe aucun tropisme organisationnel pour empêcher cette évolution ; tout dépend de la capacité des acteurs à se saisir de ces enjeux et à faire de l'organisation du travail une ressource pour les acteurs plutôt qu'une contrainte.

Une *seconde* idée-force concerne la notion de régulation et de négociation. Le compromis fordiste exclut par principe une véritable intervention des travailleurs dans les choix et la gestion de l'organisation du travail. La responsabilité d'organiser le travail incombe presque exclusivement aux managers et aux concepteurs. Au-delà du malaise social qu'une telle situation peut générer, on sait aujourd'hui que l'entreprise se prive ainsi d'une partie de ses ressources et de ses capacités, renvoyant le *travail d'organisation*, toujours nécessaire, à des actions plus ou moins clandestines<sup>3</sup>. Peut-il en être encore ainsi aujourd'hui ? La question relève des capacités d'innovation et de transformation dévolues aux entités productives. L'entreprise ne peut pas être conçue comme un simple lieu où s'exerce une division du travail entre dirigeants et dirigés. C'est aussi un espace de coopération et d'innovation qui, d'une certaine façon, a fait historiquement la preuve de son efficacité<sup>4</sup>. Mais l'entreprise n'est pas dotée automatiquement et naturellement de cette capacité. La participation ne s'improvise pas, autant du point de vue des mécanismes de gouvernance que des formes de mobilisation du travail au sein des

bureaux et des ateliers. Il faut une organisation qui puisse être négociée et ajustée aux exigences changeantes des situations de travail, un cadre collectif clair et relativement stable, des outils et des méthodes pour discuter des contraintes – la charge de travail, par exemple – et des opportunités offertes par le caractère changeant des contextes productifs. La notion de régulation est donc importante et c'est dans ce sens qu'une interrogation peut être énoncée : comment faire pour que le travail devienne davantage un objet de négociation sociale entre les acteurs ? D'ailleurs, même les expériences les plus radicales – de type *Fab Labs*, *Scop* ou entreprise libérée – ne peuvent faire l'économie d'une forme ou d'une autre de régulation sociale. Il en va, au-delà des modes managériales, de la consolidation de ces modèles et d'une extension possible de ceux-ci.

La troisième *idée-force* concerne la façon d'aborder les réalités du travail. De ce point de vue, comme une contribution le souligne, il faut pouvoir aller voir sur le terrain les réalités concrètes, procéder à des enquêtes en situation pour décrypter ce qui se passe vraiment et éclairer les problématiques vécues par les acteurs. Au-delà des paradigmes gestionnaires, il faut saisir les pratiques et les formes d'action qui émergent dans l'action collective. La question de l'invisibilité du travail est souvent soulignée. Le travail ne se donne pas à voir aisément. Sa réalité est le plus souvent recouverte par des outils de gestion qui n'en donnent qu'une représentation déformée. Deux voies sont sans doute possibles pour dépasser cette situation. La *première* appartient au registre de la connaissance. Le travail s'évalue et se compte. Dans certaines approches, il pourrait n'être considéré que comme un apport économique à l'entreprise, un facteur de production. Cette vision tronquée du travail peut être corrigée par des usages alternatifs des données. Il n'existe pas qu'une seule façon de considérer l'apport du travail à l'effort productif, comme le montrent plusieurs contributions de ce numéro. Des alternatives sont possibles. Une *seconde* voie concerne les modes d'action par lesquels le travail peut faire l'objet d'une transformation conjointe entre les acteurs de l'entreprise. Le temps est révolu où la croyance en l'efficacité d'une expertise externe suffisait à enclencher un processus de changement. D'autres dispositifs doivent être déployés pour s'assurer d'un changement effectif. Il faut rapprocher les points de vue des acteurs autant par des méthodes originales de recherches-actions – impliquant les acteurs de terrain et les militants syndicaux, par exemple – que par des expérimentations et des partenariats entre des acteurs divers. Le changement ne s'improvise pas et, souvent, les entreprises et les collectifs n'y arrivent pas seuls. Il faut alors un tiers pour rendre non seulement le changement possible mais aussi pour s'assurer que celui-ci puisse se traduire par des effets bénéfiques pour les acteurs.

Ces trois idées-forces courent au long de ce numéro de *La revue des conditions de travail* qui n'a sans doute pas la prétention d'épuiser le débat. Mais les formes d'organisation de l'entreprise et du travail conditionnent étroitement les caractéristiques des conditions de travail. Il était donc important d'en faire part ici.



## — PRÉSENTATION DU NUMÉRO

### Entretiens

Ce numéro débute par des entretiens avec quatre chercheurs qui illustrent les transformations conjointes observées aujourd'hui entre le travail et l'organisation de l'entreprise. Ces chercheurs représentent des disciplines diverses : sciences de la gestion, sciences économiques, sciences de l'ingénieur.

Pour **Pierre-Yves Gomez**, « l'entreprise est une dimension à part entière de la société ». Pourtant, le travail fait généralement l'objet, en son sein, d'un processus « d'invisibilisation ». La division du travail y est certainement pour quelque chose. Pierre-Yves Gomez rappelle l'absurdité de l'expérience du travail à la chaîne telle que l'avait vécue la philosophe Simone Weil dans les années 30. Dans ces conditions, l'engagement dans le travail est subjectivement impossible ; ce dernier ne peut être que subi et mal vécu. Depuis lors, la situation a certainement évolué. Le travail est-il pour autant « libéré » ? Dans notre situation, l'univers de la consommation a fini par recouvrir des espaces de vie de plus en plus vastes. La « cité de la consommation » en vient à dominer la « cité du travail » dans les représentations et les pratiques des acteurs sociaux. Il est alors normal de penser qu'à un travail dénué de sens, il suffirait d'offrir des compensations pour rendre la situation tolérable. L'expérience du travail vécu acquiert alors une valeur subordonnée ; celle-ci devient à proprement parler invisible, recouverte par les mirages de la consommation. C'est d'ailleurs dans ce sens précis que Pierre-Yves Gomez parle de travail invisible.

Le programme de recherche lancé par le Collège des Bernardins dès 2009 a acquis une notoriété importante pour renouveler le regard porté sur l'entreprise. L'entretien avec **Olivier Favereau** et **Baudoin Roger** soulève une interrogation fondamentale : à qui appartient l'entreprise ? La réponse la plus évidente – l'entreprise est la propriété des actionnaires – est aussi la plus problématique. Elle est surtout une façon de penser qui s'est imposée dans le contexte des années 80 lors des premiers balbutiements de la financiarisation de l'économie. Cette évolution n'est pas sans conséquence pour le fonctionnement même de l'entreprise. L'actionnaire acquiert une place prépondérante et capte une part de plus en plus importante de la valeur produite. L'entreprise connaît une « grande transformation » qui déforme ses principes de fonctionnement. L'évaluation de ses résultats se fonde alors principalement sur des critères financiers à court-terme (la cotation actualisée en bourse). Le travail est considéré avant tout comme un coût qu'il faut réduire. L'entreprise devient un « nœud de contrats » où dominent les relations de concurrence. Cette représentation est problématique ; elle laisse de côté le caractère coopératif que l'on retrouve dans l'action collective. Elle ne permet pas non plus un véritable engagement des salariés dans le projet de l'entreprise. Mais si l'actionnaire n'est pas le véritable propriétaire de l'entreprise, comme le soutiennent Olivier Favereau et Baudoin Roger, il reste possible de faire autrement et d'accorder une place plus importante aux mécanismes de coopération. Pour autant, la valorisation de ceux-ci nécessite d'approfondir de nouvelles formes de gouvernance. Les auteurs plaident alors pour le développement de la co-détermination.

Le vocabulaire managérial est particulièrement prolix. L'entretien avec **Rachel Beaujolin** débute par une réflexion sur les modes managériales. Les mots les plus usités actuellement ont trait à la flexibilité, la « transformation », le « management des talents », « l'agilité », etc. Mais au-delà des effets de modes, il faut s'interroger sur le caractère « performatif » du vocabulaire : que veulent dire ces mots, quelle est leur signification ? Avec ceux en usage actuellement, il faudrait affronter l'incertitude dans un monde où le changement est la règle. Cette injonction serait conçue comme une véritable « norme de vie », un appel à concevoir le fonctionnement organisationnel uniquement d'un point de vue individuel.

lisé. Il faudrait toujours plus de fluidité pour s'adapter et résoudre les problèmes du management. Qu'en est-il en pratique ? Ce n'est pas si évident. La survie des organisations nécessite une certaine stabilité. L'engagement ne peut être possible qu'à condition de la création d'un horizon temporel suffisant. Mais au-delà des modes, ces nouveaux concepts sont aussi porteurs d'aspirations plus anciennes. C'est le cas avec la notion de « participation » qui trouve une réactualisation dans des concepts nouveaux, comme avec l'entreprise libérée. Ainsi que l'avance Rachel Beaujolin, il ne faut pas se contenter d'en rester au vocabulaire. Il faut aller voir sur le terrain, procéder à des enquêtes pour montrer comment des pratiques efficaces s'élaborent et permettent, au-delà des vertus supposées du bon modèle, une coopération effective entre les acteurs.

## — CONTROVERSE ET DISCUSSIONS

### 1 – Le travail : un objet de négociation sociale ?

Quelle signification accorder à la notion de négociation de l'organisation du travail ? Tel est le point de départ de la contribution de **Christian Thuderoz** qui entend avant tout poser les jalons d'une interrogation plus difficile qu'il n'y paraît. À cela deux raisons. Une historique : le « compromis fordiste à la française » a longtemps délaissé cette question au profit de la négociation salariale et des compensations sociales. L'organisation du travail ne faisait pas partie du champ de la négociation ; elle appartenait exclusivement au management. L'autre raison est épistémologique : c'est un champ difficile à cerner, soit très restreint (l'organisation du temps de travail, par exemple), soit très large (qualité du travail, des régulations, etc.). Il convient sans doute d'en baliser les formes et de mieux assujettir celles-ci à la négociation d'entreprise. Mais comment faire ? Et d'abord, qu'est-ce que « négocier » ? Christian Thuderoz souligne que, de ce point de vue, « négocier » n'est pas seulement « dialoguer » et discuter. La négociation suppose de reconnaître l'importance des logiques et des intérêts en présence. Il y a donc des acteurs qui négocieront l'organisation du travail, et l'objectif ne peut être que « procédural » : aider les acteurs à mieux maîtriser le changement organisationnel. Il faut viser un accord entre les parties. Dans cette perspective, en renforçant la négociation d'entreprise, l'évolution récente du droit social rend plus que jamais nécessaire de promouvoir ce type d'approche. La régulation sociale commence dans les ateliers et les bureaux et il demeure essentiel d'outiller celle-ci en développant des méthodes adéquates.

De son côté, la contribution de **Laurent Willemez** présente un retour socio-historique sur l'évolution du droit du travail. Il propose de découper celle-ci en quatre grandes phases. La première va de 1892 à 1936 et se caractérise par l'essor de la protection des travailleurs dans un contexte industriel. La primauté est accordée à la protection des corps et à l'hygiène-sécurité. La période qui va de 1936 à 1967 constitue un moment d'institutionnalisation et de consolidation du droit du travail (création des comités d'entreprises, logiques collectives, etc.). De 1968 à 1982, le droit du travail devient plus « offensif » pour défendre les salariés. L'acmé de cette période intervient en 1982 avec les lois Auroux (création des CHSCT, droit d'expression et extension de la négociation d'entreprise, etc.). La période suivante, jusqu'à nos jours, verra un infléchissement de cette logique. Présumé trop lourd, entravant supposément la création d'emploi, un véritable changement de paradigme s'instaure : le centre de gravité du droit du travail se déplace vers la sécurisation du fonctionnement de l'entreprise. Dans le champ académique, selon l'auteur, un tournant entrepreneurial du droit du travail s'instaure également. Cette figure n'est toutefois pas unique. Des juristes viennent aussi à l'appui de l'activité syndicale pour favoriser la négociation. Une sociologie historique du droit du travail se doit alors d'être attentive aux processus par lesquels différents acteurs – syndicaux, patronaux mais aussi académiques et juristes - s'emparent des catégories du droit pour les faire évoluer dans un sens ou un autre.

Le droit à l'expertise des CHSCT a fait l'objet de relativement peu d'enquêtes. Ce droit qui apporte des ressources aux représentants du personnel et à l'entreprise est relativement récent. Il est institué en 1982 et ne prend réellement son envol que dans les années 90. L'article de **Paul Bouffartigue** et **Baptiste Giraud** entend contribuer à la connaissance du fonctionnement de ce droit en exposant une recherche qu'ils ont menée auprès de CHSCT dans la région PACA. L'enquête a été conduite à la fois par un questionnaire et des entretiens semi-directifs. Pour les auteurs, le recours à l'expertise dépend de facteurs conjoncturels mais aussi de la nature des relations sociales dans les entreprises. La solidité de la présence syndicale ne conditionne pas directement ce recours. Dans un cas, avec une présence syndicale forte, les relations avec l'employeur peuvent être consensuelles, avec un usage rare de l'expertise, ou conflictuelles, ce qui conditionne non seulement le nombre d'expertises mais aussi leur nature (avec deux cas de figures, coopérative/consensuelle ou offensive/critique). En cas de présence syndicale faible, le nombre d'expertises peut être réduit et conduire à adopter une posture défensive. Les entretiens montrent que les motivations des représentants du personnel pour recourir à l'expertise sont diverses. Dans des situations difficiles, tendues avec le président du CHSCT, c'est souvent un dilemme d'y recourir. Les relations peuvent se tendre encore davantage. De plus, si les élus sont généralement satisfaits du travail réalisé par les experts, ils estiment que les préconisations de ceux-ci ne se traduisent pas toujours de façon effective dans le fonctionnement de l'entreprise. Enfin, contrairement à une idée reçue, le recours à l'expertise ne représente pas seulement une manœuvre dilatoire pour freiner un projet de changement. C'est aussi et surtout un moyen pour les représentants du personnel d'exercer leur rôle de contre-pouvoir en faveur de la promotion de la santé au travail.

La régulation de la charge de travail est sans doute consubstantielle à l'existence du rapport salarial. Il y a ceux qui organisent et conçoivent le travail et ceux qui l'exécutent et se placent en situation de faire ce qui a été décidé par d'autres. Cette situation est sans doute moins tranchée aujourd'hui qu'auparavant à l'heure des organisations projets et des structures en réseaux. Il est plus difficile dans ce cadre de prescrire précisément ce que devront faire les « exécutants ». Le travail de ceux-ci est aussi moins cadré par des dispositions et des règles précises. C'est souvent en situation qu'il faut estimer ce qui doit être fait dans des circonstances changeantes qui risquent, de plus, de ne pas se répéter. Dans cette perspective, la régulation de la charge de travail, certes plus difficile à effectuer, reste toujours un impératif essentiel. C'est ce à quoi s'attache à démontrer **Thierry Rousseau** dans sa contribution. Il souligne l'émergence historique du concept de charge de travail par les physiologistes, les médecins du travail et les ergonomes. Les sociologues ne sont pas non plus en reste en montrant comment la charge de travail fait l'objet d'une négociation, très souvent implicite et parfois de façon explicite y compris dans des accords collectifs. La charge de travail est moins une substance que l'on devrait mesurer qu'un rapport social entre les acteurs engagés dans la production ou la réalisation d'un service. Cette idée de la négociation sociale progresse également dans le droit du travail. Depuis 2016, les salariés assujettis au régime du forfait-jour bénéficient d'une meilleure protection par l'obligation de suivre et d'évaluer la charge de travail.

## 2 – Appréhender le travail autrement : méthodes et formes d'organisations

Les alternatives aux organisations traditionnelles progressent depuis quelques années. C'est le cas avec les sociétés coopératives et participatives (Scop). C'est une autre façon d'appréhender le travail que l'article de **Maxime Quijoux** examine à partir d'une enquête ethnographique consacrée à la reprise d'une imprimerie de 80 salariés. Ce mode d'organisation connaît un renouveau depuis la crise de 2008. Mais comment en rendre compte de façon circonstanciée en prenant en ligne de mire

les pratiques effectives de participation ? Celles-ci sont diverses et le passage en Scop ne résout pas d'un coup toutes les difficultés, notamment financières. Cette entreprise a subi, ces dernières années, de nombreuses restructurations. La nouvelle direction est assumée par un délégué syndical qui s'est investi fortement dans le projet de reprise. La survie de l'entreprise est l'enjeu fondamental. Les débats sont nombreux et différentes formes de participation à la vie de l'entreprise peuvent s'entrechoquer. C'est le cas lorsqu'il s'agit de mettre en perspective, d'une part, les pénibilités associées au travail posté ainsi que la modération salariale, et d'autre part, les investissements à long terme, nécessaires, selon la nouvelle direction, pour assurer le développement de l'entreprise. Dans ce cas, les mauvaises conditions financières de la reprise, comme dans d'autres situations du même type, peuvent rendre problématique une participation effective des salariés à la vie de l'entreprise.

L'article de **Céline Mardon** s'intéresse également aux formes d'organisation émergentes, les « Fabs Labs » (*Fabrication Laboratory*). Celui étudié a récemment ouvert ses portes. Il est marqué par de nombreux fonctionnements informels. L'entreprise compte une dizaine de salariés dont ses trois fondateurs ainsi que des experts en « process ». Sa clientèle est essentiellement professionnelle. L'intervention ergonomique pratiquée par l'auteur se propose d'observer les processus de formalisation en cours. Il est recherché une organisation « capacitante » dans un contexte de flottement organisationnel dû à l'absence de modèle de référence et la nouveauté de l'offre proposée (tout à la fois du conseil, de la formation et de la fabrication). Par exemple, les clients bénéficient d'une prestation « coup de pouce » avec laquelle ils peuvent solliciter les experts de façon ponctuelle. Ce mode d'organisation multiple de façon désordonnée les interactions entre experts et clients. Un outil « Club » tente de formaliser le recours aux experts selon des plages horaires déterminées. Plusieurs offres vont être développées vers les clients qui sont rapidement au nombre de 80. Un autre outil est déployé (« Basecamp) pour suivre et mettre en commun les projets des clients et les projets internes. Ces tentatives de formalisation n'emportent pas l'adhésion de tous les salariés. Le besoin de suivre formellement l'activité est reconnu comme nécessaire. Mais il semble toutefois important, comme le souligne l'auteur de l'article, de maintenir une part d'informel dans l'organisation du travail. L'enjeu est de répondre aux besoins de souplesse exigée pour cette nouvelle activité.

L'expérimentation est-elle un nouveau mode d'action pour les intervenants du réseau Anact-Aract ? C'est à cette interrogation que propose de répondre l'article de **Olivier Liaroutzos**. La notion d'expérimentation se développe de plus en plus dans le domaine socio-politique. Il s'agit, lorsqu'un problème est cerné, de développer une démarche pour corriger ou transformer la situation de départ en élaborant des hypothèses ad hoc. Cette démarche, de plus, se doit d'être co-construite avec l'ensemble des parties prenantes. L'intervenant n'est alors pas tant un expert qui vient livrer son diagnostic et ses préconisations qu'un « tiers-capaciteur » qui vient aider à la formalisation de solutions par les intéressés eux-mêmes. La notion d'évaluation est également importante : il faut pouvoir s'assurer d'une bonne rétroaction entre le développement des actions et leur évaluation. La notion de droit à l'erreur est également importante. Dans le contexte des évolutions des métiers du réseau Anact-Aract, cette nouvelle donne de l'intervention se concrétise par le renforcement des actions collectives. C'est le cas dans le secteur hospitalier avec la Haute autorité de santé (HAS). Des « clusters » sont mis en place dans de nombreuses régions. Il s'agit ici de soutenir les actions d'amélioration de la qualité de vie au travail menées dans les établissements. Dans ce cas, la mise en place d'espaces de discussion montre leur efficacité pour résoudre les problèmes quotidiens d'organisation du travail.

L'article de **Jennifer Laussu** se propose de retracer les linéaments historiques du concept de charge de travail à partir d'une analyse bibliométrique systématique. C'est d'abord la physiologie et la médecine du travail qui se sont emparées de la notion, souvent en lui conférant une signification « ob-

jectivante », en recourant à des indicateurs de mesures précises comme la fréquence cardiaque, la consommation d'oxygène, etc. L'ergonomie francophone se saisira également du concept à partir des années 60 en élargissant sa portée. La charge de travail, c'est aussi la façon dont le salarié s'approprié ce qui lui est demandé et le traduit en méthodes efficaces à la fois pour préserver sa santé et atteindre les objectifs fixés. L'étude bibliométrique tend toutefois à montrer, jusqu'aux années 2000, la prédominance de la médecine dans les occurrences bibliographiques. La charge de travail semble alors progressivement moins intéresser les ergonomes. Il est aussi possible que cette notion se soit diffusée dans d'autres concepts propres à l'ergonomie (les exigences de l'activité, par exemple). D'autres disciplines comme les sciences de la gestion semblent également faire un usage plus abondant de ce concept utile à toutes les sciences du travail.

La contribution de **Vincent-Arnaud Chappe, Marion Gilles et Jean-Marie Pillon** aborde une question souvent en discussion dans les organisations : l'usage des nombres et des chiffres. Cet usage a connu un développement rapide ces dernières années. Trois raisons peuvent être avancées pour expliquer cette évolution : 1) le foisonnement d'outils de toutes sortes qui permettent le recueil et le traitement des données, 2) la financiarisation de l'économie qui se traduit par le déploiement d'une batterie d'indicateurs pour mesurer et évaluer les résultats, et 3) la montée en puissance de certains groupes professionnels qui entendent légitimer leur action à partir d'une représentation « objective » de la réalité. L'usage des chiffres en entreprise ne produit toutefois pas des résultats univoques. Les auteurs mobilisent de nombreux exemples (Pôle emploi, loi Roudy et mesure de l'égalité homme-femme, médecins du travail) qui permettent de montrer les ambivalences de ce recours. La quantification peut être utilisée pour justifier certaines décisions, de réorganisations notamment. En retour, et face à leur tutelle ou leurs actionnaires, les organisations peuvent produire des chiffres pour montrer l'efficacité et la légitimité de telle ou telle action. Les organisations syndicales peuvent également s'emparer de la quantification pour soutenir leurs revendications. Les chiffres sont donc controversés et leurs usages épuisent rarement le débat social. Les chiffres peuvent aussi révéler des situations de travail délicates dans tel ou tel secteur en contribuant à la prévention des risques professionnels. Il faut certainement prendre au sérieux les chiffres, comme le soutiennent les auteurs. Il faut en comprendre les usages dans les situations concrètes où ils sont mobilisés.

Le recours à des compétences d'intervention est également mobilisé par les organisations syndicales. L'article d'**Emmanuelle Begon, Frédéric Dumalin et Clément Ruffier** relate une formation-action menée avec la fédération des cheminots de la CGT. Cette formation-action qui a mobilisé des chercheurs, des intervenants de l'Anact et des militants syndicaux voulait renforcer l'appropriation par les militants syndicaux des réalités concrètes du travail. L'enjeu consistait à favoriser le développement d'un collectif d'action autour de revendications issues du travail. Des sessions de formation sont organisées pour mener à bien cette ambition. Les stagiaires interviennent en binômes et investiguent des situations concrètes de travail après s'être dotés de méthodologies précises auprès des chercheurs. Ils reviennent ensuite présenter le résultat de leurs investigations, effectuées dans différents terrains. Un premier résultat concerne le rapport aux salariés qui, parfois, évolue. Il s'agit de prendre en compte plus directement les situations vécues par ceux-ci. Les réalités du travail sont souvent invisibles même aux yeux des salariés ; il importe de mieux les mettre en lumière. Il appartient aux militants d'être attentifs à cette situation et de faire remonter la trame réelle de ce qui est vécu par les salariés, au-delà des mots d'ordres plus généraux. Cette démarche permet un meilleur enracinement de l'action syndicale. Le rapport entre les salariés et les militants syndicaux se conforte autour d'une discussion portant sur les réalités du travail. Il reste, bien sûr, à généraliser cette démarche expérimentale pour en faire un outil d'amélioration des conditions de travail pour toutes et tous.

les pratiques effectives de participation ? Celles-ci sont diverses et le passage en Scop ne résout pas d'un coup toutes les difficultés, notamment financières. Cette entreprise a subi, ces dernières années, de nombreuses restructurations. La nouvelle direction est assumée par un délégué syndical qui s'est investi fortement dans le projet de reprise. La survie de l'entreprise est l'enjeu fondamental. Les débats sont nombreux et différentes formes de participation à la vie de l'entreprise peuvent s'entrechoquer. C'est le cas lorsqu'il s'agit de mettre en perspective, d'une part, les pénibilités associées au travail posté ainsi que la modération salariale, et d'autre part, les investissements à long terme, nécessaires, selon la nouvelle direction, pour assurer le développement de l'entreprise. Dans ce cas, les mauvaises conditions financières de la reprise, comme dans d'autres situations du même type, peuvent rendre problématique une participation effective des salariés à la vie de l'entreprise.

L'article de **Céline Mardon** s'intéresse également aux formes d'organisation émergentes, les « Fabs Labs » (*Fabrication Laboratory*). Celui étudié a récemment ouvert ses portes. Il est marqué par de nombreux fonctionnements informels. L'entreprise compte une dizaine de salariés dont ses trois fondateurs ainsi que des experts en « process ». Sa clientèle est essentiellement professionnelle. L'intervention ergonomique pratiquée par l'auteur se propose d'observer les processus de formalisation en cours. Il est recherché une organisation « capacitante » dans un contexte de flottement organisationnel dû à l'absence de modèle de référence et la nouveauté de l'offre proposée (tout à la fois du conseil, de la formation et de la fabrication). Par exemple, les clients bénéficient d'une prestation « coup de pouce » avec laquelle ils peuvent solliciter les experts de façon ponctuelle. Ce mode d'organisation multiple de façon désordonnée les interactions entre experts et clients. Un outil « Club » tente de formaliser le recours aux experts selon des plages horaires déterminées. Plusieurs offres vont être développées vers les clients qui sont rapidement au nombre de 80. Un autre outil est déployé (« Basecamp) pour suivre et mettre en commun les projets des clients et les projets internes. Ces tentatives de formalisation n'emportent pas l'adhésion de tous les salariés. Le besoin de suivre formellement l'activité est reconnu comme nécessaire. Mais il semble toutefois important, comme le souligne l'auteur de l'article, de maintenir une part d'informel dans l'organisation du travail. L'enjeu est de répondre aux besoins de souplesse exigée pour cette nouvelle activité.

L'expérimentation est-elle un nouveau mode d'action pour les intervenants du réseau Anact-Aract ? C'est à cette interrogation que propose de répondre l'article de **Olivier Liaroutzos**. La notion d'expérimentation se développe de plus en plus dans le domaine socio-politique. Il s'agit, lorsqu'un problème est cerné, de développer une démarche pour corriger ou transformer la situation de départ en élaborant des hypothèses ad hoc. Cette démarche, de plus, se doit d'être co-construite avec l'ensemble des parties prenantes. L'intervenant n'est alors pas tant un expert qui vient livrer son diagnostic et ses préconisations qu'un « tiers-capaciteur » qui vient aider à la formalisation de solutions par les intéressés eux-mêmes. La notion d'évaluation est également importante : il faut pouvoir s'assurer d'une bonne rétroaction entre le développement des actions et leur évaluation. La notion de droit à l'erreur est également importante. Dans le contexte des évolutions des métiers du réseau Anact-Aract, cette nouvelle donne de l'intervention se concrétise par le renforcement des actions collectives. C'est le cas dans le secteur hospitalier avec la Haute autorité de santé (HAS). Des « clusters » sont mis en place dans de nombreuses régions. Il s'agit ici de soutenir les actions d'amélioration de la qualité de vie au travail menées dans les établissements. Dans ce cas, la mise en place d'espaces de discussion montre leur efficacité pour résoudre les problèmes quotidiens d'organisation du travail.

L'article de **Jennifer Laussu** se propose de retracer les linéaments historiques du concept de charge de travail à partir d'une analyse bibliométrique systématique. C'est d'abord la physiologie et la médecine du travail qui se sont emparées de la notion, souvent en lui conférant une signification « ob-



jectivante », en recourant à des indicateurs de mesures précises comme la fréquence cardiaque, la consommation d'oxygène, etc. L'ergonomie francophone se saisira également du concept à partir des années 60 en élargissant sa portée. La charge de travail, c'est aussi la façon dont le salarié s'approprié ce qui lui est demandé et le traduit en méthodes efficaces à la fois pour préserver sa santé et atteindre les objectifs fixés. L'étude bibliométrique tend toutefois à montrer, jusqu'aux années 2000, la prédominance de la médecine dans les occurrences bibliographiques. La charge de travail semble alors progressivement moins intéresser les ergonomes. Il est aussi possible que cette notion se soit diffusée dans d'autres concepts propres à l'ergonomie (les exigences de l'activité, par exemple). D'autres disciplines comme les sciences de la gestion semblent également faire un usage plus abondant de ce concept utile à toutes les sciences du travail.

La contribution de **Marion Gilles, Vincent Arnaud Chappe** et **Jean-Marie Pillon** aborde une question souvent en discussion dans les organisations : l'usage des nombres et des chiffres. Cet usage a connu un développement rapide ces dernières années. Trois raisons peuvent être avancées pour expliquer cette évolution : 1) le foisonnement d'outils de toutes sortes qui permettent le recueil et le traitement des données, 2) la financiarisation de l'économie qui se traduit par le déploiement d'une batterie d'indicateurs pour mesurer et évaluer les résultats, et 3) la montée en puissance de certains groupes professionnels qui entendent légitimer leur action à partir d'une représentation « objective » de la réalité. L'usage des chiffres en entreprise ne produit toutefois pas des résultats univoques. Les auteurs mobilisent de nombreux exemples (Pôle emploi, loi Roudy et mesure de l'égalité homme-femme, médecins du travail) qui permettent de montrer les ambivalences de ce recours. La quantification peut être utilisée pour justifier certaines décisions, de réorganisations notamment. En retour, et face à leur tutelle ou leurs actionnaires, les organisations peuvent produire des chiffres pour montrer l'efficacité et la légitimité de telle ou telle action. Les organisations syndicales peuvent également s'emparer de la quantification pour soutenir leurs revendications. Les chiffres sont donc controversés et leurs usages épuisent rarement le débat social. Les chiffres peuvent aussi révéler des situations de travail délicates dans tel ou tel secteur en contribuant à la prévention des risques professionnels. Il faut certainement prendre au sérieux les chiffres, comme le soutiennent les auteurs. Il faut en comprendre les usages dans les situations concrètes où ils sont mobilisés.

Le recours à des compétences d'intervention est également mobilisé par les organisations syndicales. L'article d'**Emmanuelle Begon, Frédéric Dumalin** et **Clément Ruffier** relate une formation-action menée avec la fédération des cheminots de la CGT. Cette formation-action qui a mobilisé des chercheurs, des intervenants de l'Anact et des militants syndicaux voulait renforcer l'appropriation par les militants syndicaux des réalités concrètes du travail. L'enjeu consistait à favoriser le développement d'un collectif d'action autour de revendications issues du travail. Des sessions de formation sont organisées pour mener à bien cette ambition. Les stagiaires interviennent en binômes et investiguent des situations concrètes de travail après s'être dotés de méthodologies précises auprès des chercheurs. Ils reviennent ensuite présenter le résultat de leurs investigations, effectuées dans différents terrains. Un premier résultat concerne le rapport aux salariés qui, parfois, évolue. Il s'agit de prendre en compte plus directement les situations vécues par ceux-ci. Les réalités du travail sont souvent invisibles même aux yeux des salariés ; il importe de mieux les mettre en lumière. Il appartient aux militants d'être attentifs à cette situation et de faire remonter la trame réelle de ce qui est vécu par les salariés, au-delà des mots d'ordres plus généraux. Cette démarche permet un meilleur enracinement de l'action syndicale. Le rapport entre les salariés et les militants syndicaux se conforte autour d'une discussion portant sur les réalités du travail. Il reste, bien sûr, à généraliser cette démarche expérimentale pour en faire un outil d'amélioration des conditions de travail pour toutes et tous.

- 
- <sup>1</sup> Ce numéro de *La Revue des conditions de travail* est issu d'une collaboration entre des équipes de recherches et les intervenants de l'Anact. Citons notamment le partenariat avec le Laboratoire Professions, Institutions, Temporalités (PRINTEMPS) ou encore le séminaire co-organisé avec l'Université Paris-Dauphine et le Centre de Sociologie de l'Innovation (CSI) intitulé « Pratiques de quantification en organisation ». Par ce type de collaboration, l'Anact remplit son rôle de laboratoire d'idées au service de l'amélioration des conditions de travail.
  - <sup>2</sup> Voir Béatrice Appay (2005), *La dictature du succès. Le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*, L'Harmattan, 268 p.
  - <sup>3</sup> À cet égard, voir P. Ughetto (2007), *Faire face aux exigences du travail contemporain. Conditions du travail et management*, Éditions de l'Anact, 157 p.
  - <sup>4</sup> Voir Gilbert de Terssac (2002), *Le travail : une aventure collective*, Octarès, 309 p.
  - <sup>5</sup> Voir sur cette question, Blanche Segrestin et Armand Hatchuel (2012), *Refonder l'entreprise*, Seuil, La république des idées, 123 p.





{Entretiens}

19 L'ENTREPRISE EST UNE DIMENSION  
À PART ENTIÈRE DE LA SOCIÉTÉ

---

par **Pierre-Yves Gomez**

27 L'ENTREPRISE COMME LIEU DE CRÉATION COLLECTIVE

---

par **Olivier Favereau et Baudoin Roger**

35 IL N'Y A PAS D'APPRENTISSAGE COLLECTIF  
SANS RÉFLEXIVITÉ :  
L'ENQUÊTE EST TOUJOURS NÉCESSAIRE POUR COMPRENDRE  
LES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL

---

par **Rachel Beaujolin**

# L'ENTREPRISE EST UNE DIMENSION À PART ENTIÈRE DE LA SOCIÉTÉ

ENTRETIEN AVEC

**Pierre-Yves Gomez**

Docteur en gestion, enseignant à l'École de management de Lyon

Entretien réalisé par

par Béatrice Sarazin et Thierry Rousseau, Chargés de mission, Anact

Économiste, docteur en gestion, spécialiste de la gouvernance des entreprises, Pierre-Yves Gomez a fait toute sa carrière à l'École de Management de Lyon (EM Lyon Business School), où il mène des recherches sur l'entreprise, la place de celle-ci dans la société et l'évolution du travail. Il est l'auteur de nombreux ouvrages et articles, dont *Le travail invisible* (2013) qui traite de l'occultation du travail dans les sociétés contemporaines. Pour lui, cette évolution est due à l'esprit de rente et à l'essor d'une consommation qui s'est érigée en activité autonome, détachée de la production et de la « cité » du travailleur. Dans cette économie financiarisée, entrée en crise ouverte depuis 2008, la réalité du travail s'obscurcit, autant dans la pensée économique et managériale que dans l'arène sociale et politique. Pourtant, le travail est toujours bien présent, il faut faire tenir tous les dispositifs techniques et organisationnels nécessaires à l'entretien et au fonctionnement d'une société complexe. Il faut aussi alimenter la consommation incessante des biens et des services. Si cette dernière dimension est représentée par une scène qui brille de mille feux, objet de l'attention des médias, en coulisse s'agitent de nombreux travailleurs qui s'affairent à produire tout le nécessaire et même le superflu qui entre dans l'échange. De plus, le travail ne se limite pas à la sphère du salariat. Il englobe de nombreuses activités qui, sans comporter une valeur économique, n'en sont pas moins essentielles (les activités domestiques, le soin, les activités associatives et civiques, etc.). Comment réhabiliter le travail et engager celui-ci dans une meilleure reconnaissance non pas seulement de sa valeur mais plus profondément de son utilité et du sens qu'il revêt pour chacun ? C'est l'objet du dernier essai de Pierre-Yves Gomez, *Intelligence du travail* (2016). Il nous donne à voir que cette question est avant tout politique au sens fort du terme. Elle dépend non pas d'une évolution naturelle, représentée, par exemple, par le progrès technologique mais de la capacité que nous aurons collectivement de choisir entre des alternatives contrastées, certaines favorisant la « cité de la consommation », d'autres plus bénéfiques à la vie et au bien commun.

## — COMMENT L'ÉCONOMISTE QUE VOUS ÊTES VIENT-IL À S'INTÉRESSER AU TRAVAIL ET À SON « INVISIBLESATION » ?

J'ai suivi ma formation en économie, à la fin des années 1970, quand la croyance en l'insertion par l'activité était forte. Dans l'élan des années mitterrandiennes j'ai créé ma première entreprise en 1986 : l'objectif était d'aider les publics éloignés des réseaux à développer leur propre activité. Appartenir ou non à des réseaux ou en être éloignés, quel qu'en soit le type, influence fortement la capacité d'insertion par le travail. Chemin faisant, j'ai toujours cherché à comprendre comment fonctionnaient les entreprises. Cet intérêt m'a porté vers la compréhension des formes de gouvernements des entreprises. En particulier, pourquoi et comment dans le capitalisme néo-libéral, le pouvoir des actionnaires influence l'organisation du travail. Ce n'est pas une question nouvelle mais dans le contexte de la financiarisation, elle est devenue décisive. Après un séjour à la London Business School où cette question était particulièrement à l'ordre du jour, j'ai créé en 2003 l'Institut de gouvernement de l'entreprise, pour équiper les acteurs sociaux à s'emparer des dimensions politiques de l'entreprise et en particulier du gouvernement des entreprises. Il s'agit d'éclairer ceux qui veulent agir en permettant une meilleure connaissance du système et des leviers de changement à partir de leurs expériences et de leurs pratiques. La recherche a pour vocation, selon moi, d'éclairer ceux qui agissent. On ne peut laisser dans l'ombre des pans de la réalité. Donner à voir permet de libérer : il convient donc de donner à comprendre ce que l'on voit, et, comme le dit Péguy, de voir vraiment ce que l'on voit. C'est le moteur de l'action juste.

## — RENDRE VISIBLE CE QUI NE L'EST PAS TOUJOURS : EST-CE COMME CELA QU'IL EST POSSIBLE D'INTERPRÉTER LA NOTION D'INTELLIGENCE DU TRAVAIL ?

C'est de cet ordre-là en effet. L'intelligence du travail consiste à donner à voir le travail en tant qu'expérience sensible, partagée, commune aux humains sous des formes et des modalités différentes. Mais c'est une expérience commune. J'insiste sur l'expérience, sur le travail réel c'est-à-dire tel qu'il se réalise. On peut toujours en effet penser à partir d'abstractions et de concepts, qui sont bien sûr indispensables, mais à condition de les éclairer par l'expérience concrète de la vie. Se sentir vivre ou souffrir, éprouver les limites de l'action humaine, entrer en relation avec autrui parce qu'on travaille, voilà des expériences qui vont au-delà des concepts. Elles ne se partagent pas aisément. Pourtant, il nous faut aller jusque-là, jusqu'au concret du monde. Sans quoi, on s'imagine que tout n'est que constructions sociales, discours, rhétorique. En fait de discours, c'est celui de l'abstraction hyper-constructiviste qui a une puissance idéologique décisive dans la société hyper-individualiste libérale. C'est un moyen de détourner l'attention de la matérialité du monde qui est aussi sa réalité objective.

## — QU'EST-CE QUE CETTE RÉALITÉ OBJECTIVE ?

C'est ce qui m'empêche d'agir. Par exemple, ce mur existe de façon objective parce qu'il m'empêche de le traverser. Si je pense que je peux traverser les murs ou changer les systèmes en considérant que ce sont des constructions de l'esprit, je suis dans l'illusion, dans la magie ou dans la folie. Le fait objectif de ne pouvoir traverser le mur me conduit à devoir accepter la matérialité du monde qui échappe à toute construction parce qu'elle est là. Et c'est pour cela que la connaissance par le partage des expériences est essentielle : je me heurte au mur, je le contourne ou je le perce d'une porte. Et, cette expérience de chacun face au mur du monde matériel constitue un patrimoine commun

et permet de communiquer en profondeur à partir de ce qui m'empêche d'agir, qui résiste, que je maîtrise ou non.

## — LE TRAVAIL EST DONC UNE RÉALITÉ DE CE TYPE QUI N'EST PARTAGEABLE QUE DANS L'EXPÉRIENCE ?

Oui, le travail, de la même façon, existe objectivement. Cela peut paraître étrange d'avoir à le rappeler, mais dans le monde des chiffres, des *reportings* et de la bureaucratie gardienne des normes, il faut le redire : le travail réel ne se comprend que dans l'expérience du travailleur. Mais si l'on reste cantonné dans les approches « déconstructionnistes », si tout doit être considéré comme une construction sociale plus ou moins arbitraire, le risque est grand de nier l'objectivité du fait social et d'aboutir à des impasses épistémologiques mais aussi pratiques. Tout progrès, toute lutte, toute innovation risque d'être impossible et revient à empêcher de contester la toute-puissance du marché et des idéologies néo-libérales. C'est dans la maîtrise collective du sens du travail, à partir du travail réel, tel qu'il est vécu que pourront prendre forme à la fois une gestion efficace et une émancipation véritable.

## — PAR QUELLE FILIATION THÉORIQUE CETTE NOTION D'INTELLIGENCE DU TRAVAIL VOUS EST-ELLE PARVENUE ?

J'ai un grand intérêt pour les travaux et la réflexion de Simone Weil, une très grande philosophe platonicienne, socialiste libertaire qui avait beaucoup d'avance sur son temps et était très sensible à l'expérience vécue par les personnes dans les situations pratiques. Elle a écrit dans les années 1930 un petit livre critique de Marx, réflexion sur les causes de la liberté et de l'oppression sociale, qui introduit à penser une société qui se transforme à partir de l'être humain. Elle y explique ce qu'il se produit lorsque l'on rend invisible l'expérience vécue au travail. En 1934, elle se fait engager chez Renault et Alstom. Elle ne va pas observer le travail comme une entomologiste regarde des insectes mais vivre dans son corps, dans ses tripes l'expérience éprouvante et dégradante du travail à la chaîne. En cela, sa méthode est révolutionnaire et inégalée. Elle constate comment cette expérience la rend incapable de penser, elle qui est une grande intellectuelle. Il existe un échange très intéressant de lettres avec le directeur de l'usine, un honnête homme, coincé dans les nécessités de la production, mais qui acceptait la discussion et la réflexion avec elle. Pour ma part, c'est d'elle que me vient l'idée que sans intelligence de son travail, il n'y a pas de liberté possible. L'intelligence des choses libère. Celle du travail par-dessus tout : « À quoi ça sert ? » « À qui je sers ? » Le travail à la chaîne, dans les conditions décrites par Simone Weil, rend impossible cette libération. Aujourd'hui, avec les flux des e-mails et l'intensification des rythmes, nous connaissons d'autres formes de cette impuissance.

## — LES ENJEUX DU TRAVAIL AUJOURD'HUI SONT DONC LES MÊMES QUE CEUX D'HIER ?

Penser le travail aujourd'hui, c'est reconnaître que le travailleur est encore invisible et qu'il ne retrouvera du sens qu'en rendant son expérience visible, à partir du travail réel qui l'engage en tant que personne. Nous nous gouvernons nous-mêmes par notre façon de travailler. Et bien sûr, nous nous gouvernons mutuellement par notre façon de voir ou de ne pas voir le travail des autres, de lui donner ou non place sur la place publique.

— COMMENT TRANSFORMER CETTE SITUATION DE DÉPOSSESSION QUI A ÉTÉ MISE EN LUMIÈRE PAR DE NOMBREUX PENSEURS CRITIQUES (GORZ, ILLICH, ELLUL, ETC.) ET QUI NE PERMET PAS UNE VÉRITABLE MANIFESTATION DE L'INTELLIGENCE DU TRAVAIL ? QUEL EST LE RÔLE DE L'EXPÉRIENCE VÉCUE DANS UN PROCESSUS D'ÉMANCIPATION DU TRAVAIL ?

Je l'ai dit, le travail est une manifestation fondatrice de l'expérience vécue. Il conditionne notre rapport au système culturel social et naturel dans lequel nous sommes intégrés. Un travailleur qui n'est pas « intelligent » de son travail, c'est-à-dire qui n'a pas l'intelligence de ce qu'il fait (à quoi ça sert, à quoi je sers ?) est soumis au système qui le fait travailler. C'est vrai de l'ouvrier comme du cadre, du manager comme de l'apprenti. C'est pourquoi il ne faut pas se poser seulement la question des conditions de travail mais aussi celles de la condition « du » travail : quelle intelligence a-t-on de ce que l'on fait ?

« Je distingue les conditions de travail et la condition du travailleur. Les conditions de travail étant les modalités matérielles selon lesquelles le travail est réalisé (temps, cadence, hygiène, sécurité) dépendantes de l'organisation du travail. Les conditions du travail, c'est, plus radicalement, la manière dont une communauté permet ou non aux travailleurs d'avoir l'intelligence de leurs actes, et ainsi d'être reconnus ou niés comme êtres humains capables de donner sens à leur travail ». (*Intelligence du travail*, p. 21).

L'intelligence libère, mais c'est surtout qu'il faut avoir la possibilité de s'extraire des conditions « objectives » et matérielles pour rendre possible ce que Simone Weil appelle « la contemplation de son travail », ce qui ne signifie pas de recourir à grandes envolées métaphysiques mais tout simplement d'avoir la capacité de dire ce que l'on fait. Un artisan peut contempler son travail. Le chef de projet d'une multinationale le peut-il encore ? Il faut pouvoir s'extraire de la domination des conditions objectives dans lesquelles nous sommes insérés, pour se reconnaître comme sujet qui travaille et prendre conscience de cette expérience : « qu'est-ce que je fais ? Qu'est-ce que je suis quand je fais ça ? Quel sens donner à cette activité ?, etc. ». Le travail est une contrainte, un effort, mais il nous permet aussi de vaincre celle-ci et de transformer l'effort en résultat. Ce travail sur le travail, c'est ça l'intelligence du travail. De manière générale, l'environnement mais aussi les systèmes sociaux sont écrasants. S'il n'y a pas un recul sur soi-même dans l'acte de travail, il n'y a pas de libération possible. L'individu doit pouvoir le faire. Mais est-ce que les conditions matérielles le lui permettent ? C'est là que le politique intervient. Sans l'intervention de cette dimension, nous sommes dans l'illusion : la libération ne peut pas se faire toute seule, automatiquement par le progrès technique ou les forces du marché laissées à elles-mêmes, comme certains l'imaginent. La clé est la personne mais celle-ci s'inscrit dans un espace politique : il y a donc un travail politique à poursuivre inlassablement pour libérer le travail, l'expérience de celui qui travaille, de la gangue des déterminismes, des certitudes approximatives, des exigences irréflechies.

— MAIS LA TECHNOLOGIE N'EST-ELLE PAS UN DE CES DÉTERMINISMES TELLEMENT PUISSANTS QU'ILS RISQUENT D'ABSORBER LITTÉRALEMENT LES PERSONNES ? ON LE VOIT AUJOURD'HUI AVEC LE NUMÉRIQUE...

Oui, la technique est un artéfact à la fois libérateur et dangereux. Libérateur parce qu'elle allège l'effort, le décuple, le rend plus puissant, qu'il soit physique, grâce aux machines mécaniques ou intellectuel grâce aux ordinateurs. Mais la technique est dangereuse parce qu'elle impose sa propre

logique, son propre déploiement, ses normes, jusqu'à l'obsolescence de l'homme comme l'a admirablement montré Gunther Anders (1953). C'est pourquoi, il faut là encore un combat inlassable pour libérer l'homme de la gangue de la technique. C'est possible quand les technologies soutiennent l'autonomie des personnes (les circuits courts, les usages maîtrisés par des collectifs, etc.). Lorsque la technologie est « appropriable », susceptible d'être contrôlée localement par les utilisateurs directs, cette appropriation offre une capacité de libération inouïe. Si elle n'est pas appropriable par celui qui l'utilise, elle est source d'aliénation. Cela commence avec le téléphone mobile, dont il est possible de s'approprier l'usage ou qui devient le moyen des pires aliénations, aux flux d'emails, d'informations et de consommations irréflechies, etc. C'est le cas aussi avec le retour du travail à la tâche, le *crowd-working* mais aussi avec des travailleurs « hyperconnectés », qui ne savent plus « décrocher » et accomplissent isolément une multitude d'opérations qui finissent par être sans intelligence. Au contraire, lorsque l'on devient acteur du dialogue sur le travail, sur son utilité, dans des réseaux de collaboration, il devient possible de se réapproprier le sens de son travail. La dimension politique, au sens large que je donne à ce mot ici, c'est de favoriser ou non cette capacité à prendre le dessus sur les contraintes et le caractère asservissant des systèmes sociotechniques... que nous construisons nous-mêmes en y participant.

### — VOUS OPPOSEZ, DANS VOTRE OUVRAGE, LA « CITÉ » DU TRAVAILLEUR À LA « CITÉ » DU CONSOMMATEUR. COMMENT CETTE DYNAMIQUE ENTRE CES DEUX CITÉS EXERCE-T-ELLE SES EFFETS ?

Le capitalisme a rationalisé le travail, ce qui a permis une croissance formidable de la production, mais à mesure que celui-ci passait sous son contrôle, l'emprise de ce que j'appelle la cité de la consommation s'est accrue. Il fallait produire des biens et des services en masse pour les offrir aux appétits insatiables des consommateurs. Le travail est devenu secondaire avec l'illusion que le travail productif n'était pas important et qu'il était uniquement au service de la consommation. Cette inversion me paraît décisive dans les sociétés postmodernes : le travail s'efface derrière la consommation. Regardez le parc Disneyland : derrière les masques, les personnes qui travaillent pour ce lieu très emblématique de la société de consommation sont invisibles. Si elles étaient visibles, l'illusion serait détruite. Pourquoi accepte-t-on cela ? Est-ce que la définition d'une vie accomplie, ce serait d'attendre quelques semaines de vacances paradisiaques après une année de travail insipide ou pénible ? La cité du consommateur a aliéné la cité du travailleur, en rendant l'humain dépendant de ses propres désirs, ses envies, ses pulsions mais aussi les modes, les exigences de la société globale. Elle offre ainsi une compensation à un système productif de masse dans lequel l'action des salariés est bridée et contrôlée par des appareils gestionnaires rigides. Cette compensation comporte des aspects positifs : un « niveau de vie » plus élevé. Mais est-ce bien le terme ? « Niveau de vie » ? Parle-t-on encore de la vie, quand le travailleur invisible ne rêve que de vacances et de supermarchés. Une telle compensation ne peut pas constituer une vie épanouie, parce qu'elle efface, je le répète, cette expérience première du travail, de l'œuvre réalisée, de l'utilité avérée, reconnue, qui efface jusqu'aux efforts les plus pénibles parce qu'on *sert à quelque chose*. Il faut choisir entre la « cité du consommateur », insatiablement insatisfait, courant après un désir inépuisable, et déprimé lorsque ce désir s'éteint, et la « cité du travailleur » qui fait de l'intelligence du travail la clé du vivre ensemble.

« La cité du travailleur a pour projet de fabriquer ce qui est utile à la vie collective. On y a le respect de soi car chacun amène sa contribution, à la hauteur de ses compétences et selon ses limites. Le travail permet ici la production de biens et services dont jouit la cité du consommateur. Cette cité-là définit la place du citoyen selon la quantité de biens dont il peut bénéficier et le plaisir qu'il trouve à en jouir. (...) La cité du consommateur n'est que l'envers de celle du travailleur. Ce sont deux projets diamétralement différents : pour l'un, la liberté consiste à participer à la définition du travail utile auquel on contribue, pour l'autre, de pouvoir consommer à sa guise ». (*Intelligence du travail*, p. 67-68).

### — COMMENT INVERSER CETTE TENDANCE DANS UN CONTEXTE OÙ LE POIDS DE LA CITÉ DE LA CONSOMMATION SEMBLE DÉMESURÉ ? DANS VOTRE ESPRIT, IL NE S'AGIT SANS DOUTE PAS D'INTERDIRE LA CONSOMMATION...

Bien sûr que non. La consommation est une chose. La cité de la consommation, c'est l'organisation de la société autour de la consommation et comme principe directeur de notre vie commune. Nous sommes formatés par la dialectique hégélienne, thèse, antithèse et synthèse. Dans cette perspective, la cité du travail s'oppose à la cité de la consommation donc il faudrait trouver un troisième terme médian qui soit un peu des deux. Je pense qu'il faut réfléchir autrement. En fait, le choix n'est pas entre consommation et production ; il ne faut donc pas raisonner de façon exclusive. Mais ce n'est pas la même chose de poser la cité du travail pour définir la consommation qui lui correspond, ou de partir de la cité de la consommation pour déterminer le niveau et l'intensité du travail. Donner la prééminence au travail plutôt qu'à la consommation n'est pas indifférent quant au type de société qui peut émerger. Dans le cas où le travail est premier, visible, intelligent, reconnu, la consommation s'ajuste à la qualité et à la quantité de travail nécessaire : celle-ci est secondaire dans la cité du travailleur. Dans le cas contraire, si l'on considère que le consommateur est premier dans l'ordre des priorités, le travailleur (c'est-à-dire lui-même) lui sera soumis.

### — POUVEZ-VOUS PRÉCISER CETTE IDÉE ?

C'est comme pour l'entreprise. Celle-ci est une combinaison entre un ou des projets et des profits. Ce n'est pas la même chose de commencer par le profit pour déterminer le projet ou de commencer par le projet pour déterminer le profit. Les deux sont nécessaires. Mais dans un cas, les actionnaires risquent de faire peser une contrainte trop forte pour le développement de l'entreprise alors que dans l'autre, les considérations de rentabilités pourraient être minorées au risque de la survie à long terme de l'entreprise. Ce même couplage existe pour le travail et la consommation. Partir du travail pour aller vers la consommation ou partir de la consommation pour aller vers le travail sont deux options foncièrement différentes. L'objectif politique ne consiste pas tant à substituer l'un à l'autre que de permettre à la dynamique du travail d'être mieux assurée. C'est comme ça que l'on pourra sortir d'un système sociotechnique dont la maîtrise semble de moins en moins certaine. C'est comme cela aussi que l'on pourra se réapproprier la technique : à quoi et à qui elle sert ? Si ce qui importe, c'est la consommation de services, d'applications dans un toujours plus, irréfléchi et insatiable, les technologies numériques se fonderont sur un travail hyperstandardisé et industrialisé dans lequel presque personne ne contrôle le sens de l'action. Mais ces technologies peuvent aussi libérer de larges espaces à l'économie de proximité, au travail collaboratif, local avec des machines réappropriées à



des échelles humaines, comme les imprimantes 3D. Elles peuvent ainsi conforter une organisation plus communautaire du travail, davantage choisie et qui revêt du sens pour le plus grand nombre, plutôt qu'accroître un dessaisissement généralisé dans des proportions globales jamais atteintes auparavant.

### — LA CITÉ DU CONSOMMATEUR N'EST-ELLE PAS JUSTEMENT EN TRAIN DE CONNAÎTRE UNE PHASE D'ÉPUISEMENT DANS NOTRE CONTEXTE OÙ L'INCERTAIN LE DISPUTE À L'INQUIÉTUDE ?

La société de consommation s'essouffle indéniablement. On le voit chez les managers intermédiaires, soumis à des exigences constantes de *reporting*, jusqu'à ne plus avoir l'intelligence ni du travail de leurs collaborateurs, ni du leur. Parce qu'il faut produire, livrer, délivrer, innover, toujours davantage... Course épuisante, où les corps s'essoufflent. Pour eux, l'hyper consommation ne suffit plus à compenser l'épuisement du sens du travail. Ils souffrent de la désincarnation des activités dans les organisations d'autant qu'ils sont chargés d'en gérer les conséquences sociales et organisationnelles. L'épuisement qu'ils dénoncent est un signe des temps. Remarquez que les plus jeunes sont les plus en pointe pour se convertir à l'écologie et à une véritable préoccupation environnementale.

### — IL S'AGIRAIT DONC DE TROUVER UN AUTRE CHEMIN QUE LA CONSOMMATION, MAIS SANS S'AJOUTER DE NOUVELLES CONTRAINTES ? EST-CE POSSIBLE ?

Le travail commence dans son jardin, sa maison, auprès de sa famille, dans son quartier... mais il est rendu invisible par l'économie parce que celle-ci ne se représente que la partie rémunérée du travail. Or, une voie de sortie est à mon sens de reconnaître la valeur du travail non rémunéré. Si on ne regarde pas cela, il ne sera pas possible de tirer parti des potentialités économiques et émancipatrices d'internet, par exemple. Le travail collaboratif ou associatif est une richesse créatrice de valeur économique considérable. C'est ce que les économistes commencent à dire. La croissance économique, celle du PIB, ne rend qu'imparfaitement compte de l'énorme création de richesse dans la partie immergée du système économique : le domestique, le social, l'associatif, le collaboratif, décuplé par les possibilités qu'offrent les réseaux numériques. Ayons l'intelligence de voir tout cela, de rendre le travail réel visible, de redonner du sens à la totalité des activités humaines dont le travail dans les organisations est une des formes. Réapproprions-nous les machines, les outils numériques en recréant des systèmes d'interactions locales. Nous vivons une époque de transformation bien plus considérable qu'on ne le dit, pas seulement technologique mais aussi culturelle et sociale. Nous ne pouvons nous résoudre à n'avoir pour perspective qu'une expérience déshumanisante du travail, dégradée, négligée et que la société occidentale se donne pour horizon : le *burn-out* et la noyade dépressive dans la consommation sans fin et sans intelligence, comme Michel Houellebecq l'a si magnifiquement énoncé. Il faut donc revenir au travail réel, à cette expérience de vie, pour le rendre visible, favoriser son intelligence pour permettre une véritable émancipation du travailleur. Tel est le sens du « progrès » face aux risques multiples auxquels nous faisons face.

---

## Bibliographie

**Anders, G. (1953)**, *L'Obsolescence de l'homme, t. 2 : Sur la destruction de la vie à l'époque de la troisième révolution industrielle*, Folio, Paris, 2011.

**Gomez, P.-Y. (2013)**, *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*, François Bourin Éditeur.

**Gomez, P.-Y. (2016)**, *Intelligence du travail*, Desclée De Brouwer.

**Gomez, P.-Y. (2016)**, *Penser le travail avec Karl Marx*, Nouvelle Cité.

**Houellebecq, M. (1998)** *Les Particules élémentaires*, Flammarion.

**Weil, S. (1934)**, *Réflexions sur les causes de la liberté et de l'oppression sociale, revue La révolution prolétarienne, Œuvres complètes*, t. II, 1955. Premier livre (ou grand article).

**Weil, S. (1951)**, *La condition ouvrière*, Paris, Les Éditions Gallimard.

# L'ENTREPRISE COMME LIEU DE CRÉATION COLLECTIVE

ENTRETIEN AVEC

## Olivier Favereau

Professeur émérite de sciences économiques à l'université Paris-Nanterre  
et ancien directeur de l'école doctorale « Économie, organisations, société »

## Baudoin Roger

Ingénieur, enseignant au Collège des Bernardins

Entretien réalisé par

Béatrice Sarazin et Thierry Rousseau, chargés de mission, Anact

---

**O**livier Favereau est professeur émérite de sciences économiques à l'université Paris-Nanterre et ancien directeur de l'école doctorale « Économie, organisations, société ». Baudoin Roger est ingénieur de formation. Il a travaillé pendant 14 ans dans des grands groupes avant de devenir prêtre. Enseignant en « morale sociale » au Collège des Bernardins, il y crée le département de recherche Économie & Société. Le Collège des Bernardins, créé en 2008 à l'initiative du Cardinal Lustiger entend favoriser le dialogue entre l'église et la société civile. Chaque département du pôle de recherche se saisit d'une question importante pour la traiter avec les meilleurs spécialistes. Le Département de recherche Économie & Société est ainsi à l'origine de l'appel à projet sur le thème « Propriété et responsabilités sociales » qui a permis la rencontre entre ce chercheur et ce théologien venu de l'entreprise. Depuis 2009, ils codirigent un programme de recherche sur l'entreprise qui mobilise une équipe pluridisciplinaire comprenant économistes, juristes, sociologues, gestionnaires, et anthropologues.

Partant du constat que l'actionnaire est, dès les années 70, considéré comme l'unique propriétaire de l'entreprise, les chercheurs démontrent que cette vision n'a aucun fondement juridique, et encore moins économique. De cette réflexion pluridisciplinaire, marque de fabrique des recherches menées aux Bernardins, sont sortis plusieurs ouvrages, notamment : *Entreprises : la grande déformation* (programme Bernardins 1 de 2009 à 2011, sur « l'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales ») et, plus récemment, *Penser l'entreprise, nouvel horizon du politique* et *Penser le travail pour penser l'entreprise* (programme Bernardins 2 de 2012 à 2014, sur « l'entreprise : propriété, création collective, monde commun ») qui prolonge la réflexion du premier opus. Critiques des modes de gestion des grandes entreprises, les chercheurs soutiennent l'idée que l'entreprise est constituée des personnes qui y travaillent, managers, ingénieurs et salariés, et que le facteur humain est prépondérant dans la création de valeurs.

---

## — COMMENT SE SONT DÉVELOPPÉS BERNARDINS 1 ET 2 ET LES OUVRAGES QUI EN RESTITUE LA RÉFLEXION ?

**Olivier Favereau** : Je fais partie d'un courant plutôt hétérodoxe, institutionnaliste, celui de l'économie des conventions, qui a le souci de remettre l'économie au milieu des autres sciences sociales. Mais pas à la façon de certains économistes orthodoxes qui vont chercher des objets d'études en droit, en psychologie ou en sociologie pour appliquer à ceux-ci des schémas théoriques généraux (empruntés à la théorie de l'équilibre général, ou désormais à la théorie des contrats, etc.). Nous sommes sensibles à la nécessité d'intégrer certains apports jugés fondamentaux par les disciplines voisines de l'économie. C'est ce qui s'est produit depuis 2009 dans notre groupe du Collège des Bernardins qui nous permet de nous « frotter » entre plusieurs domaines académiques (anthropologie, sociologie, économie, sciences juridiques, et chercheurs en sciences de gestion). L'appel à projet de 2008 autour de la thématique « propriété et responsabilités sociales » a été l'occasion de mobiliser cette approche pluridisciplinaire. Avec Antoine Lyon-Caen et Jean-Philippe Robé pour le juridique, Armand Hatchuel et Blanche Segrestin pour les sciences de gestion, nous avons construit notre projet autour de la déconstruction de l'idée communément répandue selon laquelle les actionnaires sont les propriétaires de l'entreprise et doivent être prioritairement les bénéficiaires de la valeur créée. Cela a débouché notamment sur *Entreprises : la grande déformation* (2014) puis *Penser le travail pour penser l'entreprise* (2016) qui est plus spécialement centré sur le travail.

## — QU'EST-CE QUE LA « GRANDE DÉFORMATION » ?

**OF** : Tous les économistes et financiers, le management et la gestion, ont, curieusement, à partir des années 70 et 80, fait de l'entreprise la « chose » des actionnaires, ce qui légitime que la « création de valeur » leur soit destinée en priorité, sinon en exclusivité. Et cette idée était considérée comme tellement normale, même par l'opinion publique éclairée, qu'elle n'avait pas besoin de justification. Le texte de Milton Friedman sur la responsabilité sociale des entreprises a joué un grand rôle dans la diffusion de cette idée<sup>1</sup>. Il était nécessaire à nos yeux de réinterroger cette évidence en combinant l'apport de plusieurs disciplines. Jean-Philippe Robé (dès son petit livre de 1999) expliquait ainsi que l'entreprise, du point de vue juridique, n'est ni un sujet, ni un objet dont vous pouvez devenir propriétaires. C'est par un véritable coup de force épistémologique que le droit de propriété des actionnaires s'est établi<sup>2</sup> sur l'entreprise. En effet, les actionnaires sont uniquement propriétaires de leurs actions et les actifs productifs de l'entreprise sont la propriété de la personne morale qu'est la société. La captation par les seuls actionnaires de la valeur produite (la *shareholder value*) comporte des effets profondément déformants pour l'entreprise et l'économie dans son ensemble. Ce terme de *grande déformation* s'est imposé entre nous pour caractériser ce point de vue. Pour le droit, *Common Law* anglo-saxonne comme droit continental européen, il est dénué de sens de dire que les actionnaires sont propriétaires de l'entreprise. Or, tout le monde l'a admis sans discussion et cela a produit des effets réels : on a forcé l'entreprise, institution économique complexe, à entrer dans un moule réducteur et chosifiant qui *déforme* la réalité juridique et, par voie de conséquence, le comportement des acteurs économiques.

**Baudoin Roger** : Faire de l'actionnaire le propriétaire de l'entreprise, lequel bénéficie en même temps de la responsabilité limitée (au sens du droit des sociétés), c'est introduire une asymétrie fondamentale dans la mobilisation des ressources des entreprises. Le dirigeant internalise l'idée que l'actionnaire est propriétaire et qu'il doit agir avant tout dans l'intérêt de celui-ci en mettant l'entreprise à son service. L'actionnaire exerce alors un pouvoir indirect sur l'entreprise : un pouvoir sans responsabilités. Par le biais des dirigeants qui lui sont obligés, il peut prendre des décisions sans en assumer la res-

ponsabilité entière. Et cela est extrêmement dangereux... Pourtant, à partir des années 70, il devient communément admis que l'actionnaire serait propriétaire de l'entreprise : actionnaires et dirigeants, tous ou presque adoptent cette représentation et c'est cela qui a créé la « grande déformation ».

**OF** : Nous pouvons voir comment ont évolué les choses à partir des représentations de l'entreprise qui avaient cours avant la financiarisation des années 1980. L'entreprise était souvent représentée sous la forme d'un schéma en étoile avec une multitude de parties prenantes et le manager au centre qui doit arbitrer plusieurs intérêts ; il revêt alors, au sens de J. G. March, des fonctions politiques parce qu'il doit négocier les objectifs de l'entreprise avec des acteurs divers, notamment salariés et actionnaires. Aujourd'hui, par exemple, dans les cours de micro-économie, cette représentation en étoile a disparu et est remplacée par l'image d'une chaîne de relations, dites « d'agence », la 1<sup>ère</sup> dominée par les actionnaires – les « principaux » -, avec les dirigeants comme « agents », la 2<sup>de</sup> dominée par les managers qui deviennent à leur tour « les principaux » des salariés, leurs agents, en bout de chaînes. Par ailleurs, dans la théorie de l'agence, la valorisation souvent artificielle de l'autonomie des salariés finit par faire oublier que la relation salariale est d'abord une relation d'autorité et de commandement. Cette représentation est conforme avec l'idée que l'entreprise est un nœud de contrat entre acteurs disposant chacun du même degré de liberté. D'où cette représentation laissant croire que les dirigeants doivent être protégés contre le comportement opportuniste des salariés. Ce renversement d'attitude se perçoit également dans l'explication du chômage présentant l'idée d'un chômeur rationnel qui calcule les coûts-avantages entre le salaire qui lui est proposé et le salaire dit de réservation - dans notre langage d'économiste - et arbitre, compte tenu du coût de la recherche d'emploi, en fonction de ce qui maximise son utilité. C'est là-dessus que repose toute la théorie moderne de la recherche d'emploi. Cette approche du chômage comme activité rationnelle est un signe parmi d'autres de ce grand basculement intellectuel qui se dessine depuis les années 70.

**BR** : Pour expliquer ce basculement, c'est vrai que jusqu'aux années 70-80, nous étions dans un capitalisme managérial avec des managers qui ne tenaient guère compte des actionnaires. Dans ce régime, une collusion supposée entre managers et employés a été considérée comme la cause d'un fonctionnement économique « sous-efficent ». C'était particulièrement le cas du capitalisme nord-américain face à la concurrence du Japon alors que les syndicats nord-américains de l'époque étaient puissants, particulièrement dans l'automobile. La partie prenante « salariés » était considérée comme privilégiée, ce qui justifiait un rééquilibrage des forces. D'où l'évolution vers un capitalisme actionnarial qui a été « équipée » par tout un tas de changements réglementaires et juridiques, par exemple, la possibilité pour les fonds de pensions d'acheter des actions, la libre circulation des capitaux et aussi la possibilité d'OPA qui viendraient sanctionner un manager jugé insuffisamment performant au regard des critères financiers. En réaction au capitalisme managérial des années 70, on a aussi fait du dirigeant un allié des actionnaires en lui octroyant des stocks options et en développant des dispositifs de rémunération par objectifs liés au cours de l'action. On peut penser que ce déplacement des pouvoirs au profit de l'actionnaire est allé trop loin, et nombre de travaux montrent les risques associés, notamment en termes de prises de décisions « court-termistes » qui se font au détriment de l'investissement et qui génèrent du « profit sans prospérité ». L'enjeu aujourd'hui est de recentrer celle-ci autour d'un autre mode de fonctionnement, notamment en valorisant son potentiel de création collective.

## — COMMENT PENSER LA RECONSTRUCTION D'UN NOUVEAU MODÈLE POUR L'ENTREPRISE ?

**OF** : Il y a des erreurs qui ne peuvent plus être soutenues. Le point selon lequel l'actionnaire n'est pas propriétaire de l'entreprise est d'une solidité absolue, en droit romain comme en droit anglo-saxon. Et nous avons continué notre réflexion : que fait-on une fois ce principe posé ? Qui est alors propriétaire de l'entreprise si ce n'est pas l'actionnaire ? Ce ne sont pas les salariés. En fait, nul n'est propriétaire de celle-ci et nous en déduisons que l'entreprise ne peut pas se penser à l'intérieur du langage de la propriété. C'est d'un autre ordre. Nous sommes arrivés progressivement à l'idée que si l'entreprise n'est pas complètement appropriable, c'est qu'elle n'est pas totalement privée, sans pour autant être publique. Donc, n'étant ni tout à fait publique, ni tout à fait privée, l'entreprise relève d'un ordre politique qui n'a jamais été pensé de façon directe. Et cela pourrait expliquer des problèmes sociétaux de nos vieilles démocraties qui ont tendance à cantonner le politique aux seuls moments électoraux et à ignorer que, dans l'économie privée, il y a déjà du politique, c'est-à-dire des éléments qui peuvent être soumis à une exigence démocratique et à un débat collectif.

## — COMMENT CETTE RÉFLEXION S'EST-ELLE PRÉCISÉE CONCRÈTEMENT ?

**OF** : Deux réflexions sont ressorties de nos confrontations, d'une part, avec les juristes, et d'autre part, avec les représentants des sciences de la gestion. Pour les juristes, il faut distinguer personnes physiques et personnes morales. Il y a des agents dans l'économie qui sont des êtres fictifs, des personnes morales, qui, bien que gérées par des personnes en chair et en os, doivent servir l'intérêt social. Mais de ce point de vue, le droit n'est pas bien construit, et c'est l'intérêt des seuls actionnaires qui a tendance à s'imposer. Un autre élément qui nous est venu à partir de nos discussions avec les sciences de la gestion – l'École des Mines notamment – concerne la création et l'apprentissage collectif. Une entreprise doit nécessairement innover. Mais l'innovation n'est pas que le trait de génie d'un créateur individuel, c'est surtout le fruit d'un mécanisme collectif bien présenté dans sa généalogie historique par B. Segrestin et A. Hatchuel dans *Refonder l'entreprise* (2012). Le cœur de l'entreprise, c'est la création collective. Dit autrement, la coordination dans l'entreprise étant « non marchande », au sens où elle repose sur le chef d'entreprise et non sur le marché, celle-ci revêt la forme d'un collectif, et ce collectif démultiplie les potentiels de création de ses membres. Passer de la propriété par l'actionnaire à la création collective est un renversement de perspectives sur l'entreprise qui ne doit pas seulement s'effectuer dans l'ordre intellectuel. Il faut confronter cet éclairage à l'avis des personnes concernées. Chacun peut faire évoluer sa conception de l'entreprise, de l'économiste au juriste... Avec le temps, beaucoup ont rejoint notre point de vue, comme Louis Gallois à la fin de Bernardins 1 qui a été interpellé par ce propos et qui précise maintenant que les actionnaires ne sont pas les propriétaires de l'entreprise.

**BR** : Nous avons parlé de l'intérêt social de l'entreprise qui ne se confond pas avec l'intérêt de l'actionnaire. C'est vrai que cette notion d'objet social reste le plus souvent indéterminée. Avec un peu de recul, ce manque apparaît extravagant en considérant que des personnes morales de droit privé concentrent des pouvoirs supérieurs à bon nombre d'États. Les orientations de leurs actions, qui sont définies par l'objet social de l'entreprise, restent largement indéfinies. Il me semble qu'il y a lieu de s'interroger sur cette situation et de requérir de ces acteurs des précisions sur l'objet et les orientations des décisions qu'ils prennent. Cette indétermination s'accompagne d'un déficit théorique sur l'entreprise : en l'absence de représentations théoriques pertinentes, elle apparaît comme un « point aveugle du savoir » (Segrestin et al., 2014). Devant ce vide, les acteurs se saisissent des approches im-

médiatement disponibles, c'est-à-dire les représentations financières et gestionnaires, qui s'appuient sur les comptes d'exploitations, les bilans, le cash flow actualisé... et leur action s'en ressent. Pourtant, bien que les hommes et le travail soient absents de cette représentation de l'entreprise, dans les années 80 et 90, les dirigeants ont compris l'importance de l'engagement des salariés et des coopérations pour atteindre la performance exigée. On essaie de faire adhérer les salariés au projet de l'entreprise, de susciter leur engagement au travail en soulignant la dimension de développement personnel correspondant. Face à cela, les syndicats sont longtemps restés cantonnés dans une vision très utilitaire du travail. Dans le compromis fordiste, il est considéré que, moyennant un salaire acceptable et des conditions correctes de travail, il n'y a pas lieu de s'intéresser au travail, ni aux décisions qui relèvent de la direction de l'entreprise. On voit ainsi se développer dans les entreprises la volonté de l'engagement collectif, dont on reconnaît l'importance pour la performance et, en parallèle et de façon contradictoire, une approche gestionnaire avec des systèmes de *reporting* des rémunérations et d'évaluations des performances fondés uniquement sur des critères individualisés. Cette double référence au collectif et à l'individu est paradoxale.

Mais aujourd'hui, les choses évoluent. Il est davantage reconnu que l'homme au travail n'est pas qu'un exécutant et que son engagement dans le projet commun est essentiel : le travail est créateur, au sens où l'action elle-même est source de savoir-faire d'invention et de développement personnel ; travailler ensemble démultiplie les potentiels. C'est dans ce sens que l'entreprise peut être considérée comme un espace de création collective. Mais, pour que ces potentiels collectifs s'expriment, il faut, bien sûr, que les salariés s'engagent dans la coopération, d'une manière durable. Pour donner un point d'appui solide à un tel engagement, il faut que le projet de l'entreprise soit partagé par les salariés et les actionnaires, notamment en précisant les orientations principales dans l'objet social « étendu ».

## — COMMENT CETTE GRANDE DÉFORMATION DE L'ENTREPRISE AFFECTE-ELLE LE TRAVAIL ?

**OF :** La grande déformation de l'entreprise entraîne aussi celle du travail. La relation d'agence qui se substitue tendanciellement au droit du travail nous donne des indications quant au caractère de cette évolution. Par exemple, avec cette évolution, comme il y a une méfiance « principielle » de l'employeur vis-à-vis des salariés, l'évaluation individualisée du travail va monopoliser l'attention des managers. Le travail, qui est de plus en plus évalué et contrôlé, est aussi de moins en moins connu. À force de rendre toujours plus sophistiqués les processus d'évaluation, le supérieur immédiat en vient à croire qu'il n'a plus besoin de connaître le travail. Le *reporting* prend alors une place démesurée. Nous en avons discuté un jour avec Agnès Naton de la CGT qui a semé cette petite graine en faisant remarquer que le « contenu concret du travail » était souvent négligé. Cela nous a inspirés pour Bernardins 2. Nous avons fait le lien entre « on parle mal, peu ou pas du tout de l'entreprise » avec le travail qui souffre du même constat. Nous avons pensé que ces deux silences méthodologiques très profonds étaient peut-être liés. Peut-être que si l'on parle si mal et si peu de l'entreprise, c'est aussi parce que l'on parle très peu du travail qui reste une valeur abstraite. Chacun a réfléchi dans sa discipline pour préciser ce que nous avons à dire en prenant le travail comme fil directeur. Nous avons en tête qu'il existe des situations de travail abominables. Mais même dans un paysage sombre, il est possible de trouver de la positivité au travail. Moi-même, j'ai réalisé en tant qu'économiste que le travail n'est considéré dans les sciences économiques que comme une « désutilité » qui devrait entraîner une compensation pour celui qui l'exerce, par exemple, en termes de temps libre.

**BR** : Là aussi, la pensée dominante veut que le travail soit une désutilité, non pas une valeur mais un coût qu'il faut réduire, et elle néglige la contribution qu'il peut apporter au développement des hommes. Souvent, les savoir-faire, la dimension créative, les compétences, sont occultés ; les salariés sont mis en concurrence interne et la sous-traitance se développe pour réduire les coûts ; la fabrication ne semble relever que d'une question de logistique et d'assemblage d'activités réalisées par des individus juxtaposés. Pourtant, une entreprise qui construit sa stratégie sans prendre en compte le travail, sans reconnaître ce que font concrètement les gens et ce qu'ils savent faire, risque de prendre des orientations irréalisables ou très coûteuses. Cette « invisibilisation » du travail et des compétences, qui néglige l'importance de la coopération, sont préjudiciables à la performance.

**OF** : L'entreprise n'est pensée très souvent que par le seul prisme de la concurrence alors qu'il est évident que la coopération est aussi un grand mécanisme de coordination, spécialement à l'intérieur des organisations. Il ne faut pas penser le rapport entre ces deux modes de coordination en termes d'exclusion. La concurrence est évidemment un mécanisme de coordination efficace. Mais il est non moins évident que la coopération est essentielle à la performance des entreprises, notamment en termes d'apprentissage, d'innovation.

**BR** : Internaliser ou externaliser est un vieux débat. Avec la sous-traitance, il y a un risque possible de blocage de l'innovation entre des organisations aux frontières distinctes. Les ingénieurs et les salariés tendent à limiter l'information qu'ils donnent au sous-traitant pour préserver leur savoir-faire ou leurs compétences stratégiques. En même temps, on voit que la sous-traitance peut favoriser l'innovation lorsque des relations de partenariats sont construites dans la durée. L'équilibre entre ces tendances est toujours compliqué, mais il reste essentiel : l'innovation est quand même le premier carburant de l'entreprise. Le cœur de l'entreprise, c'est sa capacité à inventer pour se renouveler et préserver des avantages compétitifs, et cela chaque année. C'est aussi cela qui est le plus difficile : outre les bonnes personnes pour que les idées sortent, il faut à la fois de la diversité et de la coopération entre des acteurs différents. Mais il faut aussi de la proximité pour que les capacités collectives puissent s'exprimer. C'est d'ailleurs ce que l'on voit dans des innovations organisationnelles comme les FabLab : les rencontres physiques permettent de trouver des solutions à des problèmes inédits. Cette importance de la proximité, et de la rencontre est souvent négligée par les dirigeants gestionnaires qui mettent en place des organisations mondiales matricielles avec des collaborateurs disséminés un peu partout. N'est-il pas un peu illusoire d'attendre une coopération féconde d'une organisation de ce type.

#### — FABLAB, HACKER, NUMÉRIQUE, UBERISATION, ENTREPRISE LIBÉRÉE... COMMENT CES NOUVELLES CONFIGURATIONS (PRÉSENTÉES SOUVENT COMME DES ALTERNATIVES À L'ENTREPRISE TRADITIONNELLE) FONT-ELLES ÉVOLUER L'ENTREPRISE ET DONC LE TRAVAIL ?

**OF** : On pourrait penser que nous n'abordons pas cela en tant que tel en nous cantonnant dans l'analyse de formes de travail dépassées. Mais, nous nous sommes rendu compte qu'il y avait une grammaire commune entre tous ces modèles. En nous demandant ce qu'était le travail, nous avons construit un modèle à trois dimensions : *production, coopération, innovation*. C'est loin d'épuiser le sujet mais c'est une avancée par rapport à l'état actuel de nos disciplines. Ce modèle apporte des éléments sur ce qui se passe également autour d'Uber, les plateformes numériques et de travail collaboratif... À notre sens, la difficulté dans ces systèmes consiste à se limiter, dans l'expérience du travail, à un apprentissage individuel au détriment d'une coopération d'ensemble entre les prescripteurs



et ceux qui réalisent l'activité. Or, la compétitivité des entreprises repose de plus en plus sur la capacité des salariés d'apporter des réponses inédites à des situations complexes, souvent imprévues. Aujourd'hui, même dans les tâches les plus subalternes, cette dimension est très présente et bien perçue par le salarié. Ces moments-là forment le « vrai boulot ». Les plates-formes isolent les salariés et se privent par là de la coopération qui est une source d'innovation. Le modèle à trois dimensions que nous avons développé permet de préciser les constats faits à partir de la « grande déformation du travail » : il est aujourd'hui bien admis que la financiarisation a eu l'effet désastreux de ramener le travail aux seules évaluations individuelles. Il y a là un véritable gâchis des potentialités du travail humain. Où est la création collective, par exemple, dans Uber ? Comment favoriser l'innovation et la coopération avec ces développements organisationnels ? Il s'agit de redonner la parole institutionnellement au travail dans l'entreprise. Un modèle nous semble propice à cette redéfinition de la place du pouvoir dans l'entreprise : ce qu'on appelle la co-détermination en Allemagne.

**BR** : Ces plateformes visent à constituer un collectif sur la base de relations commerciales, mais quelle peut-être la capacité d'innovation d'un collectif de prestataires individuels précarisés ? Les expériences issues du travail ne sont pas mises en partage collectivement, le « donnant/donnant » apparent de la situation empêche la remontée d'informations en provenance du terrain. Cette relation commerciale, et la précarité qui va avec, vont à l'encontre des dispositions des acteurs à la coopération et à l'engagement. Certes, il faut parfois externaliser. Mais l'existence du collectif et sa permanence sont un prérequis pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Un niveau de *turn over* élevé peut empêcher l'entreprise d'être efficace et innovante.

### — COMMENT FAIRE EN SORTE QUE CE TRIPTYQUE PRODUCTION/ COOPÉRATION/ INNOVATION PUISSE FONCTIONNER ?

**BR** : Nous devons revenir à des indicateurs de performance plus durable. À cet égard, les systèmes de rémunération des dirigeants basés sur les *stocks-options* sont critiquables. En outre, ces systèmes envoient un message très négatif aux salariés : quel engagement durable espérer de ceux-ci alors qu'ils ont des raisons de penser que les décisions sont prises essentiellement en référence à la cotation boursière de l'entreprise ? De plus, que peuvent-ils en penser si le projet de l'entreprise est susceptible d'être totalement réorienté par un changement d'actionnaire(s) ? Si, par exemple, une entreprise détenant un savoir-faire important qu'elle met au service de la lutte contre la malnutrition est rachetée par Nestlé, le projet qui mobilise les salariés peut être totalement changé, dans son objet et dans ses finalités. Les administrateurs salariés, ou l'inscription dans l'objet social « étendu » des orientations de l'entreprise sont des options possibles pour stabiliser le projet de l'entreprise et, partant, permettre un engagement profond des salariés.

### — VOUS PRÉCONISEZ DONC UN SYSTÈME DE GOUVERNANCE QUI S'INSPIRE DE LA CO- DÉTERMINATION À L'ALLEMANDE ?

**OF** : Nous argumentons activement pour cela, notamment en essayant d'explicitier intellectuellement la théorie de l'entreprise qui est derrière, et qui est infiniment plus satisfaisante que la théorie de l'agence. Pourquoi les actionnaires auraient-ils le monopole de la représentation au conseil d'administration ? Dans deux tiers des pays européens, des administrateurs salariés siègent au conseil. En France, ce mode de gouvernance a été récemment instauré pour les grandes entreprises. Fonctionnant bien, il serait bon de l'étendre, en augmentant le nombre d'administrateurs salariés.

**BR** : Nous vivons dans un système où seuls les actionnaires nomment les membres des conseils d'administration qui décident de la stratégie des entreprises et influencent ainsi la vie de milliers de salariés et de millions de personnes. C'est une concentration immense de pouvoir sur quelques personnes représentant les mêmes acteurs. Elle apparaît injustifiable au regard de la portée des décisions des conseils. D'où l'intérêt de rééquilibrer la gouvernance par des administrateurs salariés.

**OF** : Notre ouvrage se veut pragmatique. L'entreprise standard et basique aurait intérêt à évoluer dans le sens de la codétermination pour exploiter le potentiel commun de l'entreprise. Nous défendons par la même occasion le contrat de travail qui a de l'avenir, s'il s'agit d'organiser la participation du salarié au processus d'apprentissage organisationnel et de création collective qui, pour nous, est l'essence de l'institution qui s'appelle « entreprise ».

### — BERNARDINS 3 NOUS PRÉPARE-T-IL À LA CODÉTERMINATION ?

**OF** : Exactement, ce sera notre prochain sujet avec beaucoup d'éléments autour de la codétermination en Europe, le statut des dirigeants, les nouveaux modèles d'association. La codétermination à la française est un sujet peu pensé et sous-théorisé. Nous ferons une synthèse des modèles existant en Europe, en montrant la différence avec le modèle anglo-saxon de gouvernement d'entreprise qui s'est imposé à partir des années 1980.

---

<sup>1</sup> « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits » in *The New York Times Magazine*, n° 13, 1970.

<sup>2</sup> Voir B. Segrestin et A. Hatchuel (2012).

---

## Bibliographie

**Favereau, O. (2014)**, *La grande déformation*, Éditions Parole et Silence, Collège des Bernardins, 130 p.

**Favereau, O., avec A. Bidet, J.-M. Le Gall, H. Lopes, B. Roger et A. Seigneur, (2016)**, *Penser le travail pour penser l'entreprise*, Presses des Mines.

**Favereau, O. et Roger, B. (2015)**, *Penser l'entreprise. Nouvel horizon du politique*, Éditions Parole et Silence, Collège des Bernardins, 120 p.

**Robé, J.-P. (2009)**, « À qui appartiennent les entreprises ? », in *Le débat*, n° 32.

**Robé, J.-P. (1999)**, *L'entreprise et le droit*, Collection Que-Sais-Je, PUF, Paris.

**Segrestin, B., Roger, B. et Vernac, S. (2014) (éd.)**, *L'entreprise, point aveugle du savoir*, Éditions Sciences Humaines.

**Segrestin, B. et Hatchuel, A. (2012)**, *Refonder l'entreprise*, La république des idées, 128 p.

# IL N'Y A PAS D'APPRENTISSAGE COLLECTIF SANS RÉFLEXIVITÉ :

l'enquête est toujours nécessaire pour comprendre  
les transformations du travail

ENTRETIEN AVEC

**Rachel Beaujolin**

Enseignante chercheuse en gestion à NEOMA Business school (Reims)

Entretien réalisé par

Béatrice Sarazin et Thierry Rousseau, Chargés de mission, Anact

**R**achel Beaujolin, enseignante chercheuse en gestion à NEOMA Business school (Reims) a mené une trajectoire professionnelle qui l'a fait alterner trois postures : celle de consultante, d'enseignante-chercheuse et de manager. Elle est animée par une ambition fondamentale : comprendre ce qui se joue dans le travail et les organisations et comment les situations se transforment et évoluent. Cette posture s'est appliquée autour d'un de ses sujets de prédilections : les restructurations. Il fallait en comprendre les mécanismes de décisions, les relations sociales (les acteurs du processus de restructuration sur un territoire donné et en lien avec les politiques publiques), en tirer des enseignements sur les conditions de travail (au sens large) et le fonctionnement des organisations. Cette démarche a été nourrie par un dialogue constant entre plusieurs disciplines scientifiques : les sciences de gestion, la sociologie des organisations et les sciences politiques. Cette démarche compréhensive s'est intéressée également aux mécanismes de prises de décision. Aujourd'hui, le besoin de confronter l'action et la conceptualisation la stimule toujours. Rachel Beaujolin poursuit sa réflexion sur les évolutions du travail en débutant par une analyse sémantique stimulante : aujourd'hui, pourquoi, par exemple, ne dit-on plus « restructuration » mais « transformation permanente » ? Que révèle ce glissement de vocabulaire ? Plusieurs hypothèses peuvent se dessiner : phénomène de mode, volonté d'aseptiser le discours, paravent à des pratiques questionnables, individualisation des pratiques, etc. ? Mais il faut certainement dépasser les discours, aller voir comment les pratiques se forment sur le terrain de l'entreprise même, identifier ce qui change et ce qui connaît une certaine permanence. Une investigation empirique s'impose qui doit se doubler d'une tentative de conceptualisation. Il s'agit de comprendre comment les acteurs sociaux s'engagent dans l'action, avec l'appui de quelles ressources et pour quelles finalités. Le discours a son importance et façonne les pratiques. Mais il convient de le dépasser, d'aller au-delà et, une fois encore, de « comprendre » ce qui est en jeu dans les pratiques des acteurs. Une seule manière d'y parvenir : il est plus légitime que jamais, nous dit Rachel Beaujolin, de déployer des enquêtes *in situ* pour comprendre les situations de travail et le fonctionnement organisationnel.

## — LE MONDE DU TRAVAIL EST TRAVERSÉ PAR DE NOMBREUSES ÉVOLUTIONS. VOUS QUI OBSERVEZ CELA DEPUIS PLUSIEURS ANNÉES, QUELS CHANGEMENTS NOTABLES AVEZ-VOUS RELEVÉS ?

En premier lieu, ce qui paraît le plus visible concerne le changement de vocabulaire. On parle moins de « restructuration » mais plus de « transformations permanentes ». La « flexibilité », terme dominant il n'y a pas si longtemps, devient « l'agilité ». La « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » (GPEC) devient le « management des talents ». Ces terminologies sont aujourd'hui très présentes. Si nous nous retournions et chaussons les lunettes en usage dans les années 1990, nous aurions trouvé un vocabulaire très différent. Un article de Christophe Midler en 1986 analyse très bien ce phénomène : il y a une logique propre à la mode managériale. À l'époque, il s'était penché sur les cercles de qualité et la robotique. Aujourd'hui, les modes ne portent pas les mêmes habits mais la logique de la mode managériale n'a pas évolué fondamentalement. Midler démontrait ainsi la force d'un discours relayé par des experts, les médias, les pouvoirs publics mais aussi les chercheurs et des cadres en entreprise. Ce qui est problématique dans cette posture, c'est son postulat universaliste et le manque de débat sur les conditions de mise en œuvre de pratiques qui sont présentées comme intrinsèquement bonnes. Mais il faut prendre les modes très au sérieux car justement elles structurent la diffusion des pratiques. Aujourd'hui, d'autres mots sont usités (« agilité », « management des talents », etc.), mais la logique du discours est la même. Prenons « management des talents », c'est certainement plus facile à mobiliser que l'arsenal complexe de la GPEC. C'est aussi plus individualisant par l'interpellation qui est faite des compétences individuelles, voire d'un « potentiel ». Ce changement de vocable laisse entendre que ce serait sans doute moins à l'entreprise d'accompagner les trajectoires professionnelles ; son rôle serait alors d'opérer une sélection entre des « bons » et des « moins bons ». C'est un peu la même chose pour la notion d'agilité. C'est souvent une injonction un peu hors sol qui accrédite une certaine idée de la place de l'individu dans l'organisation, lequel devient non plus seulement flexible mais peut être prompt à accepter tout changement. Ce vocabulaire s'impose sans que l'on puisse le discuter. Comment comprendre cette évolution ? Qu'est-ce qu'il y a derrière ? Ces changements sont importants et se doivent d'être compris. De plus, le vocabulaire managérial s'étend et gagne tous les univers sociaux, de l'organisationnel au politique. C'est au point que l'on peut parler d'une sorte de « managérialisation » du monde.

## — QUELLES EXPLICATIONS DONNEZ-VOUS À CE GLISSEMENT DE VOCABULAIRE ? EST-CE RÉELLEMENT IMPORTANT ?

Il y a un danger à alimenter le seul registre du discours et c'est pourquoi il faut rester vigilant et toujours regarder ce qui se cache derrière. C'est important d'aller au-delà, de s'en défier pour revenir au réel. J'émetts donc plusieurs hypothèses sur les changements de vocabulaire. D'abord, est-ce une mode ? Toutes les époques ont eu leurs modes et discours du moment. Dans notre contexte, le dénominateur commun est de rechercher plus de « fluidité » dans un monde qui est qualifié d'incertain. La notion d'incertitude est très présente dans les discours. L'incertitude existe évidemment, mais que revêt concrètement son usage ? D'ailleurs, pourquoi en faire un recours aussi inflationniste. En fait, c'est un mot « valise » qui permet de recourir à l'idéal de la « société liquide », selon l'expression avancée par Zygmunt Bauman (2007). Affronter l'incertitude deviendrait une norme de vie. Face à celle-ci, il faudrait s'en protéger par la fluidité. Il faudrait toujours plus de liquidité, de fluidité comme gage d'adaptation à un monde incertain. Sauf que cela rentre obligatoirement en tension voire en contradiction avec le fait que les individus et les organisations ont besoin de repères ; et donc avec les enjeux de construction identitaire. Construire une identité dans une situation où la liquidité est

valorisée reste extrêmement compliqué. De plus, proposer l'idée que la fluidité résoudrait tous les problèmes de gestion est sans doute un mythe et il est possible de se demander quelle est la réalité de cet impératif qui se présente comme universellement bon.

### — CET IDÉAL DE FLUIDITÉ PROVIENT-IL DES EXCÈS DU CAPITALISME FINANCIER ? APRÈS TOUT, DE NOMBREUX ACTEURS ÉCONOMIQUES TENTENT DE SE DOTER DE LIQUIDITÉS IMPORTANTES ?

Le mythe de la liquidité renvoie sûrement à un certain état du capitalisme financier qui était à l'origine des crises bancaires et financières... Quelle réelle nécessité du « tout liquide » ? Ici, nous pouvons nous interroger. Ces modes managériales se décrètent universellement bonnes mais elles oublient la question de la pertinence de ce concept dans des contextes particuliers. La survie des organisations doit aussi beaucoup à une certaine stabilité (ce qui ne veut pas dire qu'elles ne doivent pas évoluer). Par exemple, la sécurité des citoyens nécessite une organisation stable avec des règles de droits, des processus et des procédures. La construction de repères identitaires devient impossible si l'idéal de la société liquide constitue le principe ordonnateur de l'organisation. D'ailleurs, il est significatif que l'on assiste au déploiement de chartes, d'écritures des valeurs organisationnelles de toutes sortes ; c'est une façon de suppléer un peu artificiellement au défaut de cohérence institutionnelle produit par ce recours à la fluidité. C'est comme s'il fallait d'autant plus l'afficher que le sens collectif est perdu. Et au milieu de cela, se réveillent des crises identitaires individuelles et collectives dont on voit les effets par des phénomènes de somatisation. On voudrait à la fois, de la part des salariés et de l'encadrement, la fluidité et l'engagement sans faille dans l'entreprise. Mais l'engagement suppose un horizon temporel dans lequel se projeter. C'est en contradiction avec l'inexistence de repères et de limites que proposent les entreprises liquides dans lesquelles chacun devient un entrepreneur de lui-même, sans même parfois disposer des ressources organisationnelles pour cela. Proposer les deux, c'est vouloir le feu et l'eau en même temps. Nous savons aussi que cela crée des bulles et favorise la financiarisation des relations de travail.

### — NOUS NE SERIONS DONC QUE DANS DES EFFETS DE MODE ?

Non, et c'est ma deuxième hypothèse, ce n'est pas qu'un changement de vocabulaire. Dans certains cas, cela peut être une façon d'aseptiser le discours ou une prise de distance par rapport à ce qui est perçu comme des erreurs du passé. Ainsi, la « restructuration » était vue sous l'angle d'une catastrophe totale. C'était une façon de pointer ce qui était considéré comme un échec : les acteurs regrettaient de ne pas avoir trouvé de solutions institutionnelles, collectives et individuelles à ces restructurations. Le changement de vocabulaire – en parlant, par exemple de « transformations permanentes » – aiderait donc à prendre de la distance pour s'affranchir de ce qui est vécu comme un insuccès collectif que ce soit en matière d'anticipation ou d'accompagnement des conséquences humaines et sociales des restructurations. Depuis, sont apparus les notions de *plans de départs volontaires* et les *ruptures conventionnelles*. Ces dispositifs marquent une volonté managériale de ne plus être dans une gestion conflictuelle des ruptures de l'emploi mais d'inscrire celles-ci dans un continuum en fonction des besoins de l'entreprise. Le terme de « flexibilité » induit le sens de « précarité » ; il est connoté et marqué en France alors qu'il demeure impossible d'obtenir un consensus social autour de cela. « L'agilité » est un objet managérial, la dimension des relations sociales y est moins prégnante. Nous entendons maintenant moins parler de la GPEC et un consensus semble s'être établi autour de l'idée que cela débouchait souvent sur de véritables usines à gaz. Le vocable de

« management des talents » s'inscrit davantage dans une logique de capital humain : le concept, « repackaging » la gestion des carrières, des mobilités, des compétences avec une tonalité plus individuelle. Bref, la question qui tourne autour de ce changement de vocabulaire est peut-être : a-t-on voulu prendre du recul par rapport aux erreurs du passé ou est-ce une injonction à communiquer de façon forcément positive en pensant que si on change les mots cela ira mieux ? Dans ce cas, il existe un risque de déni du réel.

### — ENTRE DÉNI DU RÉEL ET INFLEXION DES PRATIQUES, EST-IL POSSIBLE DE STATUER SUR LA DIRECTION QUE PRENNENT LES CHANGEMENTS ?

Absolument pas ! Il n'y a pas de réponse tranchée à cette question car tout cela dépend des contextes, des situations, des trajectoires organisationnelles. Les deux possibilités existent mais c'est très difficile de faire le tri. En fait, la nécessité de procéder à une clinique de l'activité s'impose pour ne pas s'arrêter au discours et éviter le double écueil du déni du réel et de la parole idéologique. Or, et c'est un point critique saillant et très préoccupant, nous rencontrons une difficulté croissante à interroger le discours, à l'objectiver. Il y a urgence à mener l'enquête pour voir ce qui se joue réellement dans le monde du travail actuel.

Il y a une troisième hypothèse qui peut expliquer cette inflation sémantique que l'on pourrait nommer « l'extension du domaine de la lutte ». Cette inflexion traduit la volonté de sortir du dialogue social traditionnel en appelant à une implication directe des salariés et à une forme de démocratie directe d'entreprise. Il en est alors pour appeler à la « transformation permanente » de l'entreprise dans un contexte d'incertitude radicale des marchés. Cette nouvelle terminologie semble prendre de la distance par rapport au droit du travail et aux processus d'information/consultation. Est-ce le dévoiement d'une contrainte juridique ou une façon novatrice de considérer les relations sociales en soutenant une négociation plus directe entre les acteurs sociaux ? Là encore, même constat, il est difficile de trancher, les deux situations cohabitent. Il faut encore aller voir de près.

### — LA RÉPONSE N'EST-ELLE PAS FINALEMENT DANS LE REGARD PORTÉ SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LA MANIÈRE DONT LE TRAVAIL EST DISCUTÉ ?

C'est une quatrième hypothèse. Il y a aussi une tendance continue à l'individualisation des relations de travail. On veut mettre l'individu au centre en tenant compte des spécificités individuelles de chacun. Cela serait le cas avec les aspirations des générations Y ou Z. L'entreprise devrait changer pour accueillir ces générations et mieux tenir compte de leurs aspirations (autonomie, refus de la hiérarchie, etc.). C'est comme si leur rapport au travail était différent, ce qui n'est pas démontré car des aspirations comme l'autonomie sont largement partagées entre les générations. Ce mouvement peut aller jusqu'à considérer le salarié comme un client. C'est très utilisé en marque employeur où l'on met le salarié au centre. La question qui se pose alors : pourquoi y aurait-il tant besoin de vendre l'entreprise dans un contexte de chômage élevé ? Est-ce une opération de « blanchiment » ? Il y a autre chose et cela concerne, bien sûr, la question des conditions de travail. S'il s'agit de répondre aux aspirations, c'est parfait ! S'il s'agit uniquement de s'appuyer sur un discours de promotion, c'est déjà beaucoup plus problématique ! Plus on tient un discours de valorisation sur le management, plus il y a un risque de se faire prendre au piège du décalage entre le discours et la pratique. Plus on tient du discours positif, valorisant, tenant sur des promesses, plus le risque de se faire prendre en défaut est élevé.

## — LE DISCOURS PEUT DONC ÊTRE DÉVASTATEUR LORSQUE L'ÉCART ENTRE LES PROMESSES ET LA RÉALITÉ DEVIENT TROP PRONONCÉ...

Oui, on court le risque que le discours ne se traduise pas dans les vécus individuels et les pratiques, ce qui peut accroître le sentiment de rupture et générer un vrai problème de désengagement. C'est très bien renseigné par les enquêtes et cela nous renvoie à l'urgence d'aller vers le terrain, d'éclairer la diversité du réel. Chacun aura une pratique différente, la pertinence et la cohérence n'étant pas les mêmes d'une organisation à une autre. Nous avons donc un vrai besoin d'ethnographie derrière cette urgence. Les managers peuvent être des ethnographes. Puisque les mythes prennent des proportions importantes, renforcés par les tribus et les rites que décrivait Claude Riveline (1993). Il faut comprendre comment cela est approprié dans chaque entreprise par rapport à la puissance de la liquidité. Les rites sont importants pour redonner des repères.

## — MENER L'ENQUÊTE NOUS EST-IL PERMIS DANS LE CONTEXTE ACTUEL D'INVISIBILITÉ ET DE LIQUIDITÉ DE L'ENTREPRISE ET DU TRAVAIL ?

Il est vrai que les pratiques d'enquêtes deviennent rares. Il existe bien les questionnaires de satisfaction des salariés. Mais en dehors de l'analyse de causalités, ils ne disent pas le « comment » : comment tous les changements transforment les individus, comment ces derniers y mettent du sens, comment ils refont tribus, comment ils reconstituent des rites... Bien sûr, ce travail d'ethnologue et d'enquête est chronophage, il faut des ressources, avoir des suivis et des cahiers de bord quand on accompagne des entreprises dans leurs transformations... Mais soulever la question du « comment » est de plus en plus difficile. Un diagnostic en amont et une évaluation en aval peuvent être balayés par le torrent de la fluidité. C'est problématique. L'apprentissage collectif, sans réflexivité, est, à mon sens, une chose impossible. Le problème est que le regard critique est considéré comme un regard politisé. Alors que ce n'est pas un regard partisan, c'est un regard sur ce qui s'opère et c'est nécessaire. Le discours devient, en l'absence de réflexivité, une idéologie managériale, c'est-à-dire une rhétorique qui ne s'interroge pas sur ses fondements. L'action n'est alors pas éclairée par une véritable connaissance des situations. Une tolérance à l'informel et une capacité de réflexivité sont des conditions pour agir dans la complexité. Le regard critique (ce qui n'est pas synonyme de négatif ou positif *a priori*, mais de distance) est nécessaire pour que les processus de décision se fondent, non pas sur des croyances, mais bien sur le réel. Henry Mintzberg (1984) enquêtait il y a 30 ans pour comprendre comment travaillent les dirigeants et les managers. Pour cela, il les suit, il étudie leurs agendas... il démontre que les rôles les plus importants sont de l'ordre des relations interpersonnelles et informationnelles (et non de l'ordre de la planification ou du contrôle tel que cela pouvait être affirmé). Le même type de raisonnement peut être évoqué concernant l'absence d'évaluation *a posteriori* : de quoi parle-t-on si cette phase d'évaluation systématique n'existe pas et qu'elle n'est pas partagée ? Aujourd'hui, nous observons trop souvent des bulles et une inflation des modes managériales. C'est un risque de ne pas s'interroger et de ne pas rendre compte du fonctionnement effectif (et des implications) de certains concepts ou idées managériales en vogue.

## — EST-CE QUE LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION COMME L'ENTREPRISE LIBÉRÉE FONT ÉVOLUER CES RÉFLEXIONS ?

Il y a un article très intéressant de *Gérer et Comprendre* sur l'entreprise libérée (voir Gilbert, Teglborg et Raulet-Croset, 2017). Pour eux, il ne s'agit pas tant d'une innovation que l'on pourrait qualifier de « rupture » que de la rémanence sous une autre forme de la question de la participation. Mais cela



pose d'autres questions : le fondement de l'entreprise libérée est-il la disparition de la hiérarchie ou du management ? Ce qui n'est pas tout à fait la même chose. Cela donne une organisation en cercle plutôt que pyramidale, plate plutôt qu'à plusieurs niveaux. Ces interrogations ne sont pas totalement nouvelles et cela renvoie aux années 1970 au moment où Renaud Sainsaulieu parlait de la participation. La vraie question par rapport à l'émergence de l'entreprise libérée est ce qu'elle traduit : est-ce un échec du management ou une redéfinition nécessaire de son exercice ? Cela traduit-il le caractère presque impossible de l'exercice du management ? L'appel à des organisations plates n'est-il pas un ras-le-bol des managers ? Il faut se poser des questions car cette volonté « d'aplatir » l'organisation pourrait être un symptôme de la difficulté d'exercer des fonctions managériales. Et une difficulté à l'exercer dans le cadre d'une autonomie réelle sous couvert de délégation des responsabilités. Ces nouvelles formes d'organisation nous invitent à porter un regard critique sur l'exercice du management, les conditions de son autonomie, de sa fonction et de sa formation... Cela reste un point aveugle de la réflexion et les organisations qui se privent d'un levier précieux de fonctionnement.

#### — ENCORE UNE ENQUÊTE À MENER ?

Peut-être même la plus urgente ! Avant de vouloir tout aplatir, il faut regarder comment trouver l'équilibre entre l'élaboration stratégique, l'autonomie et la coopération. La tension est là. Les pratiques managériales actuelles sont marquées par l'alignement. L'autonomie devrait se calquer sur ce qui est demandé. Mais les façons de faire pour y arriver peuvent être très différentes. Que se passe-t-il lorsque l'atteinte des objectifs n'est plus confiée uniquement au manager de proximité mais attribuée à du collectif « en cercles » ? La logique est horizontale plutôt que verticale. Mais comment cela fonctionne-t-il ? Sous une forme ou une autre, nous retrouverons une forme de contrôle, de pouvoir et de jeux d'acteurs... Les managers de proximité sont sans doute un peu trop rapidement écartés dans ces expériences.

#### — DANS L'ENTREPRISE LIBÉRÉE, LES MANAGEURS INTERMÉDIAIRES SONT SOUVENT MIS SUR LA SELLETTE. EST-CE À TORT OU À RAISON ?

Les managers sont bien souvent dans des postures de loyauté et s'il y a des résistances, c'est souvent pour faire réussir le collectif et l'organisation, y compris en allant à l'encontre de certaines consignes. Ce potentiel de loyauté est formidable, et celui-là n'est pas autant « libéré » et valorisé qu'il faudrait. Le poids du *reporting*, des réunions... risque parfois d'assécher l'activité. Pourtant, il leur est aussi demandé d'assumer d'autres rôles pour accompagner les individus, donner du sens, créer de l'engagement. Ce n'est pas une mission impossible mais là encore, il faut montrer dans quelles conditions l'exercice de ces responsabilités – essentielles pour la réussite de l'entreprise – est réellement possible ? Le modèle de l'entreprise libérée introduit également la question de la justice sociale. Cette question ne peut être éludée en sciences de la gestion. Le sentiment de justice ou d'injustice est un déterminant des postures au travail et de l'engagement. Si le curseur est mis sur la liberté totale, la question de l'engagement et de la loyauté est occultée. Ces derniers sont liés au sentiment de justice organisationnelle. Il n'est pas possible d'ignorer cet enjeu.



## — LA LIBERTÉ PEUT-ELLE ÊTRE UN OBJECTIF EN SOI DANS UNE ORGANISATION ?

Le versant positif serait de laisser la place à la prise de parole, régulateur important de l'organisation du travail, le « voice » d'A-O. Hirschmann (1995). Si l'entreprise libérée est cette place prise par la parole, alors, c'est une invitation intéressante mais l'enjeu de justice sociale doit être abordé ainsi que la place laissée à cette parole... Ce n'est pas gagné car le système organisationnel est contraint. L'entreprise libérée est victime de l'écueil de son déploiement de manière systématique, un peu comme une potion magique. La « libération » ne peut pas être un objectif organisationnel en soi. Celle-ci n'est pas le gage automatique vers une forme d'entreprise démocratique. Revenons à une approche pragmatique, en regardant chaque situation. C'est toujours suspect d'avoir des propositions globales de modèles d'entreprise. Regardons les fondamentaux : *quid* de l'autonomie et de la prise de paroles et jusqu'où vont-elles puisqu'à un moment il faut bien décider ? Les modèles globaux qui prétendent être des solutions universelles sont suspects et les modèles qui prétendent savoir pour les individus ce qui peut être bon pour eux sont dangereux. Des modalités concrètes pour libérer l'autonomie et avoir un vrai exercice de la discussion, du débat, de la mise en débat, éventuellement contradictoire..., une vraie nécessité contemporaine. Tout cela s'organise et se prévoit. Comment le faire... c'est cela que nous devons approfondir.

---

## Bibliographie

**Midler, C. (1986)**, « La logique de la mode managériale », in *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, p.74-85. hal-00278147.

**Baumann, Z. (2007)**, *Le présent liquide*, Seuil, 2007.

**Hirschman, A-O. (1995)**, *Exit, voice, loyalty. Défection et prise de parole*, Fayard, 158 p.

**Riveline, C. (1993)**, « La gestion et les rites », in *Gérer et Comprendre, Annales des mines*.

**Mintzberg H. (1984)**, *Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre, éditions d'Organisation, 1984, 220 p.*

**Patrick G., Teglborg, A-C. et Raulet-Croset, N. (2017)**, « L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif », in *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, n° 127, mars 2017.



**{Controverses et discussions}**

**1 - LE TRAVAIL : UN OBJET DE NÉGOCIATION SOCIALE ?**

**44** NÉGOCIER L'ORGANISATION  
DU TRAVAIL ?

---

**par Christian Thuderoz**

**53** GENÈSE ET TRANSFORMATION DU  
DROIT DU TRAVAIL : UNE PERSPECTIVE  
HISTORIQUE ET SOCIOLOGIQUE

---

**par Laurent Willemez**

**62** LES CHSCT ET LE DROIT À L'EXPERTISE :  
RECOURS ET USAGES

---

**par Baptiste Giraud et Paul Bouffartigue**

**74** « CHARGE DE TRAVAIL » : UN MODE  
OPÉRATOIRE POUR SOUTENIR  
LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ?

---

**par Thierry Rousseau**

**2 - APPRÉHENDER LE TRAVAIL AUTREMENT : MÉTHODES ET  
FORMES D'ORGANISATIONS**

**83** QUELLE DÉMOCRATIE APRÈS LES  
RESTRUCTURATIONS ? L'EXEMPLE  
D'UNE IMPRIMERIE REPRIS PAR  
LES SALARIÉS EN SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE  
ET PARTICIPATIVE (SCOP)

---

**par Maxime Quijoux**

**91** QUELS BESOINS DE FORMALISATION  
POUR UN FAB LABS ?

---

**par Céline Mardon**

**98** L'EXPÉRIMENTATION, UN NOUVEAU  
MODE D'ACTION DU RÉSEAU  
ANACT-ARACT ?

---

**par Olivier Liaroutzos**

**109** « CHARGE DE TRAVAIL » ET ERGONOMIE.  
HISTOIRE ET MOBILISATION D'UNE  
NOTION

---

**par Jennifer Laussu**

**118** LES NOMBRES AU TRAVAIL. DYNAMIQUE  
ET USAGES DE LA QUANTIFICATION  
DANS LES ORGANISATIONS

---

**par Marion Gilles, Vincent Arnaud Chappe  
et Jean-Marie Pillon**

**128** SYNDICALISME ET TRAVAIL :  
LE CAS D'UNE RECHERCHE ACTION  
À LA CGT CHEMINOT

---

**par Emmanuelle Begon, Frédéric Dumalin  
et Clément Ruffier**

# NÉGOCIER L'ORGANISATION DU TRAVAIL ?

**Christian Thuderoz**

NégoLab, Essec-Irené  
c.thuderoz@orange.fr

---

**Q**ue signifie l'expression *négocier l'organisation du travail* ? Cet article est une tentative de conceptualisation. Il propose de définir ce type de régulation conjointe comme la recherche, sous tension, et d'un *type désiré* d'organisation, compte tenu des projets et des circonstances, et des *règles de fonctionnement* de cette organisation désirée, dans un contexte de contraintes ou d'opportunités. Et comment, concrètement, négocier cette organisation du travail ? Le présent article tente de répondre à la première question. Un second article proposera ensuite une méthodologie – plus modestement : quelques lignes de conduite pour aider les partenaires sociaux à planifier, organiser et piloter un tel processus de négociation.

---

## INTRODUCTION

Car l'enjeu est immense : le champ de la négociation collective d'entreprise ne cesse de s'élargir, tant par volonté politique du législateur (cf. la loi dite « Travail » d'août 2016 et le rapport de Jean-Denis Combrexelle qui l'avait précédée en septembre 2015 : *La Négociation collective, le travail et l'emploi*) que par nécessité pratique – résoudre à plusieurs les mille et un problèmes, humains, techniques et organisationnels, surgissant de l'agir productif. Figure ainsi, peu ou prou, à l'agenda des processus de négociation dans les entreprises et administrations, une thématique nouvelle – l'organisation du travail – mais qui, pour l'instant, s'affiche peu sous cet énoncé. Il n'existe pas d'item de ce type dans la liste des dix thèmes de négociation d'entreprise que recensent chaque année les analystes de la DGT au ministère du Travail lors de la production du *Bilan annuel de la négociation collective*. Est-ce à dire que cette « organisation du travail » n'est pas, sous une forme ou sous une autre, « négociée » ? Oui et non. Oui, car de nombreux items en relevant (horaires de travail, conditions du travail, compétences professionnelles, etc.) font l'objet d'accords d'entreprise ; mais non, car ces items semblent détachés du contexte organisationnel global et traités de façon fragmentée. Pour quelles raisons ?

La *première* est historique. L'organisation du travail est un objet de négociation historiquement et volontairement délaissé par les partenaires sociaux. Patrons et syndicalistes débattent et contractent,

depuis le début du vingtième siècle, à propos d'éléments du rapport d'emploi – les salaires et les primes, par exemple – mais se sont longtemps refusés à en aborder d'autres, sans que l'analyste ne comprenne pourquoi la manière de payer les salariés devrait faire l'objet de transactions sociales, mais non la manière d'en organiser le travail...

Le compromis fordiste « à la française » s'est fondé, dès les années 1920, sur un clair partage des rôles : aux employeurs l'organisation, aux syndicalistes sa contestation – dès lors que cette organisation générait des dommages corporels ou empêchait le bien-être au travail. Comme le résume Annie Borzeix (1984, p. 226), « l'organisation du travail échappait en toute logique à la lutte des classes ».

Depuis sa conceptualisation par Frederick Taylor et Henri Fayol, le fait d'organiser le travail salarié est en outre socialement compris comme un devoir et un savoir patronal. Le management, en tant qu'art de piloter une organisation productive et de contrôler les hommes au travail s'est construit sur la croyance dans le bien-fondé de cette dévolution.

Le syndicalisme français – pour reprendre le trait de Bruno Trentin (2012) – a donc donné primauté à la justice sociale, par l'exigence d'une redistribution monétaire, plutôt qu'à la liberté et l'autonomie au travail. Cela lui fut d'autant plus facile qu'il sentit très tôt les risques d'une intrusion dans le champ de l'organisation du travail : cela modifiait son rapport aux salariés (dont il fallait alors reconnaître l'intelligence collective), heurtait son modèle de représentation institutionnelle de ces derniers (qu'il fallait moins « défendre » que ressourcer et encourager), l'obligeait à redéfinir son cahier de revendications (en y introduisant des items idéologiquement moins clivés) et accroître ses compétences (déjà bien insuffisantes).

Le management s'est ainsi vu conforté dans son rôle de seul organisateur. Problème : ce n'est guère le pilote d'une organisation qui peut en être, en même temps, le réformateur ; il se contente de la conduire, malgré d'incessants aléas, sans avoir le temps, ou l'envie, de la performer.

Ce thème et cette activité furent ainsi exclus du champ transactionnel ; la régulation conjointe dans l'entreprise s'en trouva appauvrie<sup>1</sup>.

La *seconde raison* de ce délaissement est épistémologique : la notion d'« organisation du travail » est difficile à cerner ; elle apparaît, tant aux yeux des analystes que des négociateurs d'entreprise, comme une notion « fourre-tout », accueillant dans sa généralité des items pourtant précis, traités dans les accords d'entreprise. Il ne semble donc pas opportun, ni aux statisticiens ni aux praticiens, de créer ou manipuler une telle méta-catégorie, puisqu'une partie de ce qu'elle recouvre fait déjà l'objet de transactions sociales, d'une part, et ce qu'elle désigne apparaît comme une construction abstraite, voire imprécise, d'autre part.

Il nous semble pourtant nécessaire d'user sans vergogne du syntagme « organisation du travail », et de le promouvoir comme un objet légitime de négociation dans l'entreprise *en tant que tel*. Pourquoi ? Parce qu'il recouvre une réalité sociale qu'on ne peut dissoudre, *a fortiori* en nos temps modernes de mutations du travail et des organisations productives.

« L'organisation du travail » est l'espace socio-technique où se croisent :

- *qualité des produits* – qui résulte de la capacité d'une entreprise à répondre aux exigences de ses clients, cette capacité étant chaque jour incertaine, du fait des multiples conflits et tensions au cœur de cette chaîne d'actes de travail, d'échanges et de décisions qui ponctuent le chemin entre une matière première et un produit fini ou un service rendu ;

- *qualité du travail* – soit cet engagement des opérateurs à faire, non seulement leur travail, souvent prescrit, mais « du bon boulot », ce dont ils s'estiment souvent *empêchés* (voir, en autres, les travaux d'Alexandra Bidet et de Yves Clot) ;
- et *qualité des régulations* – soit cet ensemble de règles, légales ou conventionnelles, autonomes ou de contrôle, qui régit l'activité de travail et les relations sociales.

L'« organisation » de ce triple travail de mise en qualité est surtout un *principe* – avant d'être un thème (de négociation) ou un champ (d'activité) ; elle est ce dont tout le reste dépend, sa cause active ; elle *constitue* le réel productif, elle en est l'architecture.

Pour quelles raisons s'engager sur ce chemin ? Un, en ne fragmentant plus leur approche, les partenaires sociaux pourraient agir de façon plus systémique, en travaillant sur les interactions et rétroactions entre les différents items qu'ils inscrivent à leur agenda de négociation; deux, leur approche s'élargirait et nourrirait cet agenda négocié ; trois, il n'est pas judicieux de cantonner le dialogue social en entreprise aux thèmes usuels alors que les vertus de la négociation collective, en tant que processus de co-construction des règles du travail et/ou organisationnelles, sont (enfin) reconnues et que tous, désormais, semblent convaincus que droit légal et droit conventionnel, loin de s'opposer, sont des dispositifs complémentaires et appropriés aux situations.

## — 1. QU'EST-CE QUE NÉGOCIER ?

Répondre à la question liminaire – que signifie l'expression « négocier l'organisation du travail » ? – suppose deux clarifications : qu'est-ce que négocier ?, d'une part, et de quoi parle-t-on quand on écrit le mot « organisation du travail », d'autre part ? Commençons par la première.

La clarification est d'abord *langagière* ; elle n'est pas la moins importante. Car user, voire abuser, de l'expression « dialogue social », en lieu et place de l'expression « négociation collective », introduit une confusion sémantique ; cela brouille ce qu'il convient de distinguer. Si toute négociation, par définition, suppose un dialogue – une communication verbale, donc –, tout dialogue n'est pas une négociation. Et réduire celle-ci à l'une de ses composantes – le fait que des individus mettent en mots leurs querelles et en scène leurs paroles – laisse échapper l'originalité d'un processus de négociation : c'est un mode décisionnel où des parties en conflit, dans un effort volontaire et intéressé, tentent de parvenir à un accord, pour que les cours d'action de chacune d'elles se poursuivent, dès lors qu'un cours d'action commun est garanti. Cet accord devient un arrêt de décision ; celle-ci porte sur des règles ; et ces règles négociées sont autant de principes qui orientent cette action commune que de contraintes qui la canalisent.

On introduit ici diverses notions – conflit, décision, règles, accord, effort intéressé, action commune, etc. – qui, cela est manifeste, dépassent le simple jeu du *dialogue*, fut-il « social » (au sens de : entre plusieurs individus). Des amis, assis à la table d'un bistrot, dialoguent ; des personnes, aux intérêts divergents, assis à une table de négociation, contractent ; les finalités de ces actions sociales ne sont pas identiques. Dans le premier cas, ce sont les partenaires d'un agir *communicationnel* ; dans le second cas, ce sont des adversaires devenant des partenaires dans le cadre d'un agir *stratégique* – pour reprendre les catégories de Jürgen Habermas (1987). Dialoguer, c'est échanger des informations ; négocier et contracter, c'est échanger des arguments, puis des préférences, enfin des promesses. Quand nous racontons nos congés d'été à des proches, nous ne leur promettons rien ; quand nous négocions un taux d'intérêt bancaire avec notre chargée de clientèle, nous ne l'informons pas – nous tentons plutôt de recombinaison l'ordre de nos préférences respectives.

Confondre dialogue (social) et négociation (collective) présente deux inconvénients : l'effacement de la dimension conflictuelle des cours d'action, qu'il s'agit d'harmoniser sans les fusionner ; et l'oubli de la finalité même d'une négociation : la co-construction de règles. Négocier, c'est gérer méthodiquement un désaccord, de sorte que les parties s'accordent sur des règles, celles-ci quittant alors leur statut de *préférences* (chacune des parties estime souhaitable un certain type de régulation, qu'elle juge en congruence avec ses intérêts) pour devenir une *référence* (c'est-à-dire une norme collective, adoptée au cours d'une confrontation argumentée, et esquissée sous la forme d'un compromis). La régulation ainsi définie se nomme une *régulation conjointe*. Ce que ne peut être un « dialogue » : celui-ci ne fixe aucune règle nouvelle, ne combine aucune priorité d'action.

La deuxième clarification à opérer est *conceptuelle*. Elle prolonge la précédente en ce qu'elle s'attache, elle aussi, à nommer, donc à distinguer. Ainsi de « l'organisation du travail » : quand on écrit ces mots, de quoi parle-t-on exactement ?

Rares sont les définitions combinant heuristique et précision ; la plupart réduisent l'organisation du travail à quelques items, socialement péjorés – le travail répétitif, ou à la chaîne – ou relatifs à une partie de son histoire – l'OST, l'organisation dite « scientifique » du travail, ou les NFOT, les « Nouvelles formes d'organisation du travail » (acronyme utilisé pour qualifier tout ce qui était nouveau dans les manières d'organiser le travail dans les années 1980-1990 au sein de quelques firmes qui en firent leur étendard – de Philips à Volvo).

Deux types de définition sont repérables : l'une, descriptive, met l'accent sur ce qu'*est* une organisation du travail – ainsi de celle de Wikipédia, à l'aspect savant<sup>2</sup>, ou celle des éditions Tissot, longue liste d'items, qui se clôt sur un *et caetera* prometteur...<sup>3</sup> ; l'autre type, plus analytique, se focalise sur ce que *fait* l'organisateur de ce travail. Ainsi de la définition proposée aux élèves dans un lycée de l'académie de Versailles : « L'organisation du travail c'est donc répartir (ou diviser) et coordonner les activités productives au sein de l'entreprise afin d'assurer leur efficacité.<sup>4</sup> »

Le premier type de définition illustre notre propos précédent : l'expression « organisation du travail » est une abstraction qui rassemble sous un même vocable des éléments concrets, à propos desquels des négociations peuvent s'ouvrir dans l'entreprise – comme la durée du travail ou les rémunérations. Le second type de définition introduit une dimension différente (et intéressante), avec des notions d'action (« répartir », « coordonner »), de choix (« diviser »), et de finalités (« l'efficacité »). C'est ce chemin que nous emprunterons quand nous proposerons, plus loin, notre propre définition.

La troisième clarification nécessaire porte sur *les activités dialogiques* et leur graduation. « Discussion », « consultation », « concertation », « participation », « négociation » : ces cinq vocables, massivement présents dans la prose spécialisée contemporaine, ne sont pas interchangeables ; il convient donc de définir précisément l'activité sociale que chacun d'eux recouvre, et de voir, ensuite, leurs articulations. Car discuter n'est pas se concerter, et participer n'équivaut pas à négocier...

Que signifie le verbe « discuter » ? S'il rend compte d'un échange d'arguments contradictoires, d'une conversation entre des individus en désaccord, il n'indique rien quant à la finalité de cette conversation ; ce que connotent, par contre, les verbes « consulter » et « concerter » : il s'agit, par ces activités, de *décider* d'un cours d'action. Ce processus de décision est gradué : consulter quelqu'un, c'est recueillir son avis ; mais le décideur peut fort bien ne pas en tenir compte ; ce qu'il est un peu plus obligé de faire s'il s'engage dans une *concertation*. Celle-ci ne garantit nullement, cependant, que chaque individu associé voit son point de vue adopté, ou ses préférences satisfaites ; ce que permet

une *négociation* puisque, par définition, chaque partie présente à la table de négociation n'est pas seulement invitée à dire son mot mais peut opposer son droit de veto.

Il est donc judicieux – et cela peut être codifié dans un accord d'entreprise – de définir précisément les étapes d'un processus de décision, de la simple information transmise par une partie à une autre à la définition conjointe d'une règle d'action, et de donner un contenu et une méthode à chacune de ces activités. Cela évite la confusion et les frustrations – le syndicat, consulté, constatant que son avis a été ignoré...

Ce travail de clarification opéré, reprenons la question liminaire et centrons-nous sur l'objet de cette négociation : « l'organisation du travail ».

## — 2. QU'EST-CE QUE L'ORGANISATION DU TRAVAIL ?

Partons du rapport de Jean-Denis Combrexelle. Dans l'une de ses « Propositions de court terme (2015) », l'auteur écrit ceci : « Après concertation avec les partenaires sociaux, clarifier et élargir le champ de la négociation sociale dans les domaines des conditions de travail, du temps de travail, de l'emploi et des salaires (ACTES) en donnant la priorité à l'accord d'entreprise. » Il ajoute : « Par exemple : pour les conditions de travail, élargir le champ de la négociation sur les modes d'organisation du travail et de management... »

Des *modes* (au pluriel) d'organisation du travail ? L'indice est important ; car il existe *diverses manières* de s'organiser pour produire un bien ou un service ; et ces manières sont suffisamment stables pour orienter au quotidien des pratiques productives. Le travail de l'organisateur consiste donc à *choisir* l'une ou l'autre de ces manières (à les combiner, surtout), et à les faire évoluer, au fil des nécessités.

Ce qui suppose, pour l'analyste, de distinguer deux choses : *les modes* (ou « les modèles » ; les termes sont équivalents : ils désignent le type d'organisation choisie) ; et *l'activité* pour définir et modifier ces modes, modèles ou structures.

Distinguons donc : « les modèles d'organisation », et « l'activité organisatrice ». Pour la première expression, entendons un type spécifique de division et de parcellisation du travail ; de rythmes de travail ; de spécialisation des tâches ; d'affectation de celles-ci aux individus ; d'usage de compétences techniques et relationnelles ; de circuit d'informations et de système de communication ; enfin de contrôle des tâches et de réalisation des objectifs.

Ces items (la liste peut être affinée) composent la *structure* de l'organisation. Celle-ci peut être, si l'on reprend les catégories de Henry Mintzberg (2004), de type *adhocratique*, *bureaucratique*, *divisionnelle*, etc. Des éléments-clés les typifient et les différencient (la « technostucture », ou la « ligne hiérarchique ») ; des modes de coordination les distinguent (par « ajustement mutuel », ou par « standardisation des tâches », « des compétences » ou « des résultats »).

Par « activité organisatrice », entendons la manière de : penser cette parcellisation des tâches ; rationaliser ces tâches en optimisant le temps et les méthodes de production (par l'automatisation et l'informatisation) ; calculer les temps et les allouer aux personnes idoines ; faire circuler les informations ; s'assurer de la loyauté et de la fidélité des opérateurs ; enfin, les motiver au travail et faire en sorte qu'ils s'impliquent.



Nommons cette activité : le *travail d'organisation*. Discutons rapidement cette notion.

Ce travail a un double objectif : produire des choix, produire des règles. Nous pourrions le définir comme un *travail de régulation*. Pourquoi ce recouvrement ? Car une organisation, ce n'est pas seulement *un ensemble réglé* ; c'est aussi *un agencement négocié*. Ces choix et ces règles d'organisation font l'objet d'un incessant travail d'ajustement – que ce dernier prenne la forme d'une création, d'une contestation ou d'une modification de ces choix et règles.

Certes, dans l'entreprise, cette organisation et cette régulation ont un auteur – la direction, et l'encadrement hiérarchique. Mais aussi : les salariés eux-mêmes, et leurs représentants. Ceux-ci définissent des règles, et s'efforcent de les rendre officielles, de les intégrer au corpus normatif existant. Cette régulation « du bas » s'oppose à la régulation « du haut ». Mais ce n'est pas seulement une opposition entre prescrit et réel, ou entre formel et informel, ou encore entre logique d'efficacité et logique de sentiment ; c'est surtout *une concurrence* entre deux prétentions, ou le heurt de deux stratégies collectives, orientées par des intérêts différents et mues par une rationalité différente. Cela peut être : solidarité vs. compétition, ou bienveillance vs. discipline, ou encore : confiance vs. suspicion. Plus largement : autonomie vs. contrôle. C'est pourquoi Reynaud les nomme : régulation *autonome* et régulation *de contrôle*.

Cette opposition traverse *toute* l'organisation et ne se contente pas de reproduire celle entre management et salariés. La maîtrise d'atelier cherchera ainsi à se soustraire au contrôle de la direction – tout comme des militants syndicaux tenteront de se soustraire au contrôle de leurs dirigeants, ou encore le service Fabrication de la tutelle des services Qualité et Commercial, etc.

Il y a cependant *concours* de ces deux régulations, autour d'enjeux communs – maintenir l'emploi, réussir une réorganisation, développer avec succès un nouveau produit, conquérir un nouveau marché, etc. Structure d'organisation et activité organisatrice (ou, comme nous l'avons proposé : structure et travail d'organisation / de régulation) sont ainsi traversées par de multiples oppositions, nécessitant de multiples arbitrages – pour déterminer *quels* choix opérer, *quelles* règles adopter. Ces arbitrages sont quotidiens ; ils constituent des *décisions d'organisation*. Celles-ci sont autant unilatérales (l'employeur, seul, décidant au nom de son droit de gérance) que conjointes (l'employeur et les représentants des salariés, décidant collectivement, à l'issue d'un processus, soit de marchandage, soit de résolution de problèmes) et autonomes (des collectifs de travail, s'organisant pour résoudre eux-mêmes, sans injonction managériale, des problèmes d'efficience productive).

Une « organisation du travail » est donc la somme de ces décisions d'organisation, sans cesse actualisées. Elle reflète, à un moment donné, l'état des rapports de force et de pouvoir dans une configuration d'acteurs, et l'état des perceptions et des représentations de ce que *doit être*, pour ces acteurs en concurrence, une organisation « efficace » (ou « compétitive », ou « respectueuse des personnes », ou « adaptée à son environnement », etc.). Il leur faut donc s'accorder sur la visée – « quels sont nos objectifs et quelle organisation du travail mettre en place pour les atteindre ? » – et sur les moyens pour parvenir à ce type désiré d'organisation – « comment s'y prendre pour aboutir à cette organisation-cible ? ».

L'expression « négocier l'organisation du travail » renvoie donc à un double processus (pour cette raison, cette activité régulatrice est à la fois difficile car complexe) : définir conjointement (direction et représentants du personnel) un *type désiré* d'organisation, compte tenu des projets et des circonstances, et définir, tout aussi conjointement, les *règles de fonctionnement* de cette organisation désirée, dans un contexte de contraintes ou d'opportunités.

### — 3. NÉGOCIER L'ORGANISATION DU TRAVAIL ?

Négocier l'organisation du travail, comme tout item faisant l'objet d'une recherche d'accord sur un dispositif – entre conjoints, pour établir leur centre diplomatiques ou entre dirigeants industriels – consiste ainsi à *inventer* une forme organisationnelle nouvelle, susceptible de mieux répondre (ou répondre autrement) à des objectifs socio-productifs, eux-mêmes évolutifs, et *codifier* la manière dont cette forme organisationnelle fonctionnera, tant dans ses grandes lignes que dans le détail.

Autrement dit : négocier *le changement organisationnel* !

On comprend mieux, dès lors, la réticence des partenaires sociaux à s'engager sur cette voie. Ils présumant que le chemin sera parsemé d'embûches, si ce n'est d'embuscades ; car modifier l'existant organisationnel, c'est heurter des pratiques, rompre avec des routines, ébranler des certitudes. Si ce n'est : attenter à des féodalités. Qui s'y risquerait ?

Une abondante littérature sur ce « changement organisationnel » a fleuri depuis les années 1960 et les travaux de Jim March ou du Tavistock Institute (pour s'épargner ici une longue liste de références bibliographiques...). Pas sûr, cependant, que cela soit très utile aux partenaires sociaux désirant prendre l'objet à bras le corps, ni une étape nécessaire pour les analystes souhaitant conceptualiser la négociation de l'organisation du travail. Pourquoi ? Parce que cette littérature, de qualité diverse, fait souvent siennes les questions de « résistance au changement », se contente de traiter d'*organizational behavior*, et se focalise sur le *how-to-do*.

Théoriser l'organisation négociée du travail nécessite une approche à la fois pragmatique (pour outiller les partenaires sociaux) et compréhensive (pour comprendre leur propension à ne pas s'emparer de cet objet). Ce qui va de pair : nous n'aiderons ces partenaires sociaux que si nous comprenons mieux ce qui les gêne ou les traumatise.

Parmi les motifs : la crainte d'ouvrir la boîte de Pandore (pour les uns ; de devoir s'installer dans un remue-ménages permanent, voire de négociations incessantes ; pour les autres : de devoir redéfinir leur rapport aux salariés) ; la crainte de mal identifier les priorités (par quoi commencer, comment hiérarchiser les urgences ?) ; la crainte, enfin, de ne pas savoir faire (marchander annuellement la hausse des rémunérations ou mettre en place des indicateurs d'égalité professionnelle, ce n'est pas repérer les compétences manquantes à moyen terme ou discerner l'impact des technologies numériques sur les pratiques professionnelles !).

La question-clé, nous semble-t-il, est la suivante : comment aider ces partenaires sociaux dans l'entreprise à (tenter de) converger vers une cible organisationnelle partagée et (tenter de) s'accorder sur une méthode pour l'atteindre ?

La réponse est *procédurale*. Il faut *finir le travail de clarification*, en examinant, non plus l'activité (discuter ou négocier ?), l'objet (l'organisation du travail), mais *les pratiques de construction* de la solution négociée. C'est-à-dire : la manière dont le problème organisationnel à résoudre est énoncé, comment les scénarios de résolution sont imaginés, leurs conséquences anticipées, comment les critères de choix sont définis, enfin comment ces solutions compromissaires sont évaluées et actualisées. Autrement dit : par quelle méthodologie l'organisation du travail peut-elle devenir un thème de négociation collective ?

Aux cinq étapes d'un processus compromissaire, telles que conceptualisées en théorie de la négociation (voir les travaux d'Ann Douglas, Herbert Simon et James March, William Zartman, etc.) – nous y ajoutons l'étape, post-accord, de l'actualisation, ignorée dans la littérature classique – qui mobilisent chacune des outils et une démarche différente. Il n'est pas inutile de les lister et de les commenter rapidement.

La phase d'*identification du problème* est un premier round nécessaire : il s'agit de définir ce qui constitue un problème, et dont la résolution incombe aux co-régulateurs. La phase d'*établissement des scénarios de résolution* est un moment d'invention ; les techniques de remue-méninges sont ici appropriées. La phase d'*examen attentif et collectif des scénarios* est une étape-clé : il s'agit d'examiner leur faisabilité technique, leur acceptation sociale, leur coût économique ; enfin leurs conséquences, directes ou immédiates, indirectes et plus lointaines. La phase de *définition des critères* est un moment de confrontation : quels indicateurs retenir, donc quelle mise à l'épreuve des scénarios envisagés faut-il organiser pour les mieux choisir ? La dernière phase, celle d'évaluation des résultats, n'est pas à négliger : elle permet, au fil des mois et de l'application de l'accord, de corriger le dispositif retenu, expérimenter de nouvelles approches, etc.

Comment et par quoi nourrir ce processus compromissaire à propos de l'organisation du travail ? Ce qui a été fait en termes de méthodologie ces dernières années concernant le fait de « parler de son travail » (notamment par l'ANACT ; voir sa brochure *10 questions sur les espaces de discussion*, Anact/Aract, 2015) pourrait être utilement reproduit à propos de celui de « négocier le travail ». Une même liste de questions pourrait structurer une brochure *ad hoc* (« De quoi s'agit-il ? », « Où en sommes-nous dans les entreprises aujourd'hui ? », « Pour quelles finalités ? », « Comment s'y prendre ? », « À quelles conditions ? », « Quel rôle pour le management ? » etc.). Des grilles-outils, similaires, pourraient être construites ; et divers dispositifs imaginés et commentés pour nourrir cette négociation collective (réunions d'expression, dialogue professionnel, groupes de réflexion ou d'échange de pratiques, forums numériques, etc.).

## CONCLUSION

Le lecteur l'aura compris : cet article est *prodromatique*. L'adjectif (rare) employé ici – issu de *prodrome*, exposé préliminaire, début d'un évènement, etc. – est une manière de souligner que nous n'en sommes qu'à l'exorde. Viendront les temps de la confirmation (c'est-à-dire : la poursuite de l'argumentation brièvement exposée ici) et de la réfutation (c'est-à-dire : sa contestation, pour enrichir cette conceptualisation). Car l'absence d'une réflexion et d'une tradition académique en France autour de cette activité sociale qu'est la négociation collective (que les époux Webb, Beatrice et Sydney, théorisaient pourtant en Angleterre dès la fin du 19<sup>ème</sup> siècle !) est aujourd'hui un obstacle : à l'heure où le nouveau législateur français entend donner la priorité aux accords d'entreprise – pour que les problèmes soient réglés au plus près du lieu où ils se posent, et en misant sur l'intelligence collective et l'inventivité des négociateurs –, il serait bon que *social scientists* et *counsellors* (pour éviter d'écrire : sociologues et consultants, (trop) silencieux sur la négociation sociale mais fort diserts sur la protestation sociale !) s'emparent de cette thématique de la négociation *du* travail et *au* travail, l'érigent en objet scientifique noble et, dans ce cadre, observent avec attention les pratiques émergentes de régulation conjointe en matière d'organisation du travail. Cet article est une invitation à poursuivre l'effort conceptuel.

- 
- <sup>1</sup> Le lecteur est invité sur ce point à (re)découvrir l'expérience italienne, voir Collectif (1978).
  - <sup>2</sup> L'organisation du travail recouvre un vaste ensemble d'éléments se trouvant en interaction, regroupés au sein d'une structure régulée, disposant d'un système de communication pour faciliter la circulation de l'information, dans le but présumé de répondre à des besoins et/ou d'atteindre des objectifs déterminés ». [https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation\\_du\\_travail](https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_du_travail)
  - <sup>3</sup> « Par organisation du travail, on entend généralement la durée et l'aménagement du temps de travail, la rémunération, la définition du contenu du poste et des résultats attendus, de l'organigramme, les processus d'évaluation et de contrôle du travail, les restructurations, le recours à la sous-traitance, l'impact de l'activité de l'entreprise sur le voisinage et l'environnement, etc. ». <https://www.editions-fissot.fr/droit-travail/dictionnaire-droit-travail-st-definition.aspx?idDef=1295&definition=Organisation+du+travail>
  - <sup>4</sup> [http://www.lyc-colbert-lacelle.ac-versailles.fr/IMG/pdf/cours\\_eleve.pdf](http://www.lyc-colbert-lacelle.ac-versailles.fr/IMG/pdf/cours_eleve.pdf)
- 

## Bibliographie

- Borzeix, A. (1984)**, « Les pratiques syndicales face à l'organisation du travail », in Kesselman, M., *1968-1982, Crise économique et changement politique*, Éd. Ouvrières, Paris, 1984, 382 p.
- Collectif (1978)**, *Le Syndicat et l'organisation du travail. L'expérience de la CGT italienne*. Préface de Jean-Daniel Reynaud, Galilée, 272 p.
- Combrexelles, J-D. (2015)**, *La négociation collective, le travail et l'emploi*, France Stratégie, Rapport remis au premier ministre, 135 p.
- Habermas, J. (1987)**, *Théorie de l'agir communicationnel*, Fayard.
- Mintzberg, H. (2004)**, *Le management. Voyage au centre des organisations*, Eyrolles.
- Trentin, B. (2012)**, *La Cité du travail. Le fordisme et la gauche*, Paris, Fayard, 444 p.

# GENÈSE ET TRANSFORMATION DU DROIT DU TRAVAIL :

une perspective historique et sociologique

**Laurent Willemez**

Directeur du laboratoire Printemps, UVSQ  
laurent.willemez@uvsq.fr

**L**e droit constitue historiquement la principale forme d'encadrement et de régulation du monde du travail et des relations de travail, quel que soit le niveau où il intervient : celui de la loi et de l'État, celui de la branche via la convention collective, celui de l'entreprise par l'accord d'entreprise ou encore, tout simplement, le règlement intérieur de l'établissement. D'ailleurs, les questions de droit constituent souvent, dans les recherches de sociologie du travail ou des relations professionnelles, un préalable à partir duquel, une fois le cadre juridique précisé, peuvent s'analyser concrètement les relations de travail. À l'inverse, les publications en droit du travail en restent souvent à l'analyse des formes juridiques sans véritablement entrer dans les autres formes de régulation et sans interroger la manière dont ce droit est utilisé ou non, remis en cause, instrumentalisé, suivi à la lettre, etc.

## 1. ÉTUDIER LE DROIT DU TRAVAIL EN SOCIOLOGUE

Depuis plusieurs années, des sociologues ont choisi de prendre précisément pour objet le droit du travail, les conditions et les limites de ses usages et de son application, les enjeux qu'il recèle. Bref, de relier sociologie du travail et sociologie du droit. Claude Didry (2016) est sans doute l'un des premiers à avoir réalisé des recherches de ce genre, à travers l'étude de la production des conventions collectives ou des comités d'entreprises européens. Jérôme Pélisse est de son côté plutôt parti des catégories juridiques mises en œuvre (les 35h et la réduction du temps de travail en premier lieu, les conflits sociaux ensuite, la maîtrise des risques au travail enfin) pour éclairer la façon dont celles-ci sont appropriées et retravaillées (Pélisse, 2009). D'une manière symétrique, on a pu étudier les institutions productrices et utilisatrices du droit du travail, qu'il s'agisse, par exemple, des conseils de prud'hommes ou des organisations syndicales.

Nous voudrions proposer ici une autre démarche, qui consiste, d'une manière plus macro-sociologique, à étudier la façon dont le droit du travail lui-même s'est construit, diffusé et transformé, en analysant les divers acteurs et groupes sociaux qui y ont participé, les luttes, les clivages et les coalitions qui se sont constituées autour de sa production, et par conséquent les types de droit du travail qui ont pu l'emporter pendant un temps, s'affaiblir et perdre de l'influence ensuite. Il s'agit donc de proposer une sociologie historique du droit du travail. Une telle démarche conduit à analyser en premier

### MOTS-CLÉS

droit du travail, évolution  
historique, négociation,  
néo-libéralisme

lieu les acteurs et les espaces de la production des catégories qui ont constitué, à diverses époques, le droit du travail.

Cet article n'a pas pour objet de résumer une telle histoire mais plutôt de revenir sur ses grandes étapes, de manière à tenter de montrer l'utilité d'une démarche socio-historique qui partirait d'abord des institutions et des acteurs tout en prenant au sérieux les catégories juridiques mises en œuvre<sup>1</sup>. Ce retour vers l'histoire permet d'abord de montrer la diversité des espaces sociaux dans lesquels le droit du travail s'est constitué et développé, et qui apparaissent tout au long de la période. Le droit du travail se déploie dans deux espaces qui sont souvent considérés par les juristes comme les seuls champs « naturels » de production du droit : le champ administratif et politique, d'une part, le champ académique, d'autre part. Mais d'autres espaces contribuent à cette émergence et à cette transformation du droit du travail : le champ syndical, et plus largement l'espace des relations professionnelles, d'une part, l'espace des différentes professions juridiques et judiciaires, d'autre part.

Un regard sur l'histoire longue permet ensuite de revenir sur les grands débats qui, tout au long de son histoire, ont rythmé l'évolution du droit du travail. Globalement, nous insisterons sur deux de ces débats. Le premier renvoie à son objet même : le droit du travail s'est développé, à la fin du 19<sup>e</sup> siècle, pour « protéger » les travailleurs contre les rigueurs du productivisme et du libéralisme. C'est pourquoi, il est potentiellement tout autant réformiste que révolutionnaire, aussi bien porté par des chrétiens sociaux que défendu lors des grandes périodes de mobilisation sociale. La grande évolution des dernières décennies est qu'il perd ce caractère pour devenir un droit qui vient à l'appui de l'action des gestionnaires des ressources humaines en entreprise. Un autre débat renvoie à une question qui se pose jusque dans les années 1950 mais qui, en creux, est toujours d'actualité : le droit du travail doit-il être un droit individuel, qui organise le contrat de travail et donc la relation personnelle entre un employeur et son salarié ? Ou doit-on d'abord le voir dans une perspective collective, comme mettant aux prises les collectifs institués que sont les directions des entreprises, les organisations syndicales, mais aussi les salariés de l'établissement dans leur ensemble ou même ceux qui relèvent d'une même convention collective ?

## — 2. DIFFUSION ET TRANSFORMATIONS DU DROIT DU TRAVAIL

Plusieurs périodes peuvent donc être distinguées dans cette histoire troublée et chaotique.

### **2.1. Protection légale des travailleurs et législation industrielle (1892-1936)**

La première période va des années 1892 (date de la loi créant le corps des inspecteurs du travail) à 1936. Pendant cette période se constitue une préoccupation pour la protection de l'individu dans son activité de travail. Cette préoccupation s'appuie sur un triple aiguillon : d'abord, la crainte d'un embrasement social que rend crédibles dans les années 1900, l'essor du mouvement ouvrier et les grèves qui éclatent dans les grands centres industriels ; ensuite la volonté des élites de rapprocher les classes populaires de la République ; enfin, l'appel de l'Église catholique, via l'encyclique *Rerum Novarum*, à prendre en compte l'essor des classes ouvrières. Dans ces conditions, une partie de la « nébuleuse réformatrice », à cheval sur les champs politique, administratif et intellectuel (Topalov, 1999), se spécialise dans la protection juridique des salariés. C'est à partir des années 1890-1910 qu'il faut dater les premières innovations institutionnelles et administratives : création d'un corps d'inspecteurs du travail en 1892, du ministère du Travail en 1906 et d'un Code du travail en 1910, permettant d'unifier la législation créée depuis le début du siècle. Un certain nombre de fonctionnaires deviennent des figures de cet élan réformateur, dont l'une des principales est Arthur Fontaine, polytechnicien, ré-

publicain, proche des milieux du catholicisme social. Auteur en 1895 d'un manuel sur *L'hygiène et la sécurité des travailleurs*, il devient en 1899 directeur du travail au ministère du Commerce, et il entame en même temps une « carrière » dans la législation ouvrière internationale, en étant le représentant français dans les congrès de l'Association internationale pour la protection légale des travailleurs et en devenant le premier président du Bureau international du travail (Cointepas, 2008).

Le cadre juridique qui émerge alors a pour pierre angulaire le contrat de travail, qui se fonde sur la subordination entre l'employeur et son salarié et implique des droits et des devoirs de chaque partie – ainsi, on ne quitte pas « les rives rassurantes du droit civil classique » (Tholozan, 2004, p. 65). Quoiqu'il en soit, l'émergence doctrinale du contrat de travail nécessite de créer les conditions de possibilité de sa rupture, avec la création en 1928 du « délai-congé ». Mais des années 1890 aux années 1920, c'est la protection du corps du travailleur qui reçoit l'attention majeure : d'abord en termes de temps de travail (la journée de 12 heures en 1900, le dimanche comme journée de repos hebdomadaire en 1906 et la journée de 8 heures en 1919), ensuite en termes de lutte contre les accidents de travail : une loi de 1898 donne à l'entreprise la responsabilité d'indemniser le salarié en cas d'accident du travail ; par ailleurs, tout au long des années, des comités d'hygiène et de sécurité sont créés dans quelques grandes entreprises. Enfin, la période voit l'émergence d'un droit des organisations collectives et d'une d'institutionnalisation de la représentation des salariés. Il s'agit ainsi de reconnaître l'existence du mouvement syndical. Mais c'est aussi et surtout, pour des gouvernants préoccupés d'élargir l'assise populaire de la République et inquiets devant la montée des groupes socialistes, l'ardente nécessité de confier à des représentants reconnus le monopole de la parole ouvrière. On a là les prémices de la « démocratie sociale à la française » au niveau étatique (Chatriot, 2002). À l'échelle de l'entreprise, cette perspective conduit à la création de délégués ouvriers dans les mines et dans certaines grandes entreprises au début du siècle. Si la Première Guerre mondiale conduit à la création de délégués d'ateliers dans les usines dépendant de l'État (principalement les usines d'armement), cette « démocratie salariale » que les organisations appellent de leurs vœux ne se mettra pas en œuvre avant 1936, et même après 1945 (Le Crom, 2003). Le dogme « civiliste » auquel adhère encore à cette époque la très grande majorité des juristes rend difficile la création d'instances collectives de régulation du monde du travail. On entend par là le respect permanent de la construction napoléonienne de 1804 qui fait du Code civil et de sa logique exclusivement individualiste, la seule manière de penser le droit et la régulation juridique.

L'essor d'un cadre juridique étatique s'accompagne dans les universités de l'émergence d'un enseignement et d'une recherche spécialisés dans ce domaine. En 1889, un décret crée une licence de droit et un cours optionnel de législation industrielle. Et en 1893, le professeur de droit lyonnais Paul Pic, radical-socialiste et solidariste, publie le premier *Traité de législation industrielle*, avant que plusieurs manuels, présentés comme à destination des étudiants mais aussi des « praticiens » aux prises avec le nouvel encadrement juridique du travail, ne paraissent dans les années 1920. La comparaison avec d'autres disciplines qui émergent à la même époque dans les facultés de droit (droit constitutionnel, économie politique, etc.) est particulièrement intéressante : comme pour ces nouvelles matières, il s'agit d'ouvrir les études de droit sur le reste de la société en y faisant entrer des préoccupations exogènes ; mais dans le même temps, jamais ces promoteurs d'une nouvelle discipline ne revendiquent la sortie du droit civil, et il s'agit donc bien plus de « légaliser la classe ouvrière ». Aujourd'hui encore, d'ailleurs, et même si il y aura bien, dans les périodes qui suivront, des tentatives pour éloigner le droit du travail du droit civil, c'est ce droit avant tout individualiste et fondé sur le contrat de travail, qui constitue la matrice globale du droit du travail français.



On comprend mieux, dès lors, la difficulté pour les syndicats de se saisir de la législation industrielle, et même, pendant toute la période, une certaine hostilité de leur part. La CGT, qui se crée à la fin du siècle précédent, n'est pas dupe de cette volonté de « légalisation de la classe ouvrière » (Edelman, 1978), et ce d'autant qu'elle est très influencée par l'anarcho-syndicalisme. Mais plus largement, cette méfiance face au droit renvoie sans doute à la résistance des classes populaires et de leurs représentants à ce qui apparaît comme une intégration obligée à l'ordre juridique dominant. Pour autant, à un niveau plus local, les syndicats se saisissent de ce qui leur apparaît comme une opportunité pour défendre les droits des ouvriers. Dès la fin du 19<sup>e</sup> siècle, les bourses du travail organisent des consultations juridiques et les syndicats s'avisent de la nécessité de faire entrer leurs militants dans les conseils de prud'hommes. De même, la CGT constitue dans les années 1920 un Conseil judiciaire, et surtout elle crée en 1921 la revue *Droit ouvrier*, qui se donne pour mission de fournir des conseils juridiques aux militants les plus éduqués et les plus investis dans l'action judiciaire. La revue est rédigée principalement par des avocats très proches de la CGT et membres du PCF qui se crée en 1921, et dont Suzanne Lévy et Maurice Juncker sont les figures majeures.

## 2.2. Institutionnalisation et polarisation du droit du travail (1936-1967)

C'est en 1941 que Paul Durand publie un article qui utilise pour la première fois le terme de droit du travail dans un cadre doctrinal. Trois ans avant, il a participé à la création de la revue *Droit social*, revue universitaire spécialisée dans le droit du travail et des assurances sociales. La même période est marquée par un nouveau développement de la législation ayant pour but d'encadrer les relations de travail, principalement sous le Front populaire et à la Libération. Les décennies qui suivent constituent une période d'institutionnalisation forte du droit du travail, à la fois dans le monde académique et dans les organisations syndicales.

Le droit qui se développe à cette époque a une particularité : son aspect collectif, à la fois dans les débats intellectuels et académiques et dans les catégories produites. Cela s'explique de deux manières très différentes, mais qui se complètent l'une l'autre. D'une part, la victoire du Front populaire et les grèves de mai 1936 donnent aux syndicats un poids important dans la régulation du monde du travail, par l'instauration de délégués ouvriers dans les établissements de plus de dix salariés et par la généralisation des conventions collectives. Le droit du travail peut alors apparaître comme une forme de contrôle ouvrier sur la direction des entreprises aussi bien que comme « la reconnaissance implicite de la collectivité des salariés en tant qu'entité spécifique au sein même de l'entreprise. » (Le Goff, 2004 : p. 359) Mais une autre inspiration se déploie tout au long des années 1930 autour d'une technocratie rationalisatrice, défendant une « troisième voie » entre libéralisme et socialisation des moyens de production, et pour qui la législation sociale est une manière d'affaiblir la lutte des classes qui marque les relations de travail. Cette élite technocratique trouve sa place dans l'ensemble des secteurs de l'action publique, et en particulier au ministère du Travail, comme le montre par exemple la figure de Pierre Laroque. Chef de cabinet du ministre du Travail et de la Protection sociale au début des années 1930, architecte de la loi sur les conventions collectives en 1936 puis l'un des principaux rédacteurs de la loi sur la Sécurité sociale en 1945. Avant de devenir président de la section sociale du Conseil d'État, il défend des institutions collectives de régulation du travail, à l'instar des cours d'arbitrage, créées en 1936 et renforcées en 1938, qui doivent être saisies en cas de conflit collectif. Cette logique collective du droit du travail est ainsi très majoritaire dans les années 1930, et elle dérivera chez un certain nombre de juristes et d'experts (mais pas tous) en une promotion du corporatisme, qui marquera les tentatives de législation sociale sous le régime de Vichy (Le Crom, 1995).

Cette double filiation d'un droit du travail collectif trouve son aboutissement après-guerre dans la création en 1945 et en 1946 des comités d'entreprise, mais aussi par la loi de février 1950 qui oblige



à la signature de conventions collectives dans chaque branche et fixe (jusqu'en 2008) les règles de représentativité des organisations syndicales et patronales. Presque tous les autres aspects de la législation du travail sont marqués, jusque dans les années 1960, par cet aspect collectif, qui prend souvent la forme de la reconnaissance de l'inégalité structurelle entre employeurs et travailleurs : création des comités d'hygiène et de sécurité dans les entreprises, loi sur la formation des travailleurs, et en particulier des militants syndicaux, dans un objectif de « promotion sociale »...

Si l'on se tourne vers le champ académique, les années 1940 à 1960 constituent une période majeure de consolidation du droit du travail. Le premier et principal promoteur en est Paul Durand, qui publie en 1943, chez Dalloz, un *Précis de législation industrielle (droit du travail)* avec André Rouast et, en 1947, un *Traité de droit du travail* avec Robert-Edouard Jaussaud, chez le même éditeur. Sa mort accidentelle en 1960 empêche la poursuite de son magistère sur la discipline, qu'il exerce dans une double logique de respect de son aspect civiliste et individualiste et de promotion d'une logique collective. Là encore, son orientation politique, dans l'opposition à la fois au libéralisme et au communisme, contribue à expliquer cette conception du droit du travail. Pour autant, cette position « centriste » ne résume pas l'ensemble des approches du droit du travail, qui se clivent fortement à partir des années 1960. Pour preuve, les deux premiers manuels, publiés à peu près en même temps, et qui préfigurent une forte polarisation de la discipline : en 1955, Gérard Lyon-Caen publie son *Manuel du droit du travail et de la Sécurité sociale* à la LGDJ, et Jean Rivero et Jean Savatier leur *Droit du travail* l'année suivante aux PUF. Ces deux manuels deviennent nécessaires dans la mesure où l'arrêté fixant le contenu de la licence de droit en 1954 fait du droit du travail une matière obligatoire, et donc enseignée à l'ensemble des étudiants des facultés de droit. Pour autant, les deux ouvrages défendent des conceptions extrêmement opposées du droit du travail : Gérard Lyon-Caen, membre du Parti communiste jusqu'en 1956 et proche de la CGT tout au long de sa vie, défend une vision explicitement marxiste, et définit le droit du travail comme « régi(ssan)t l'exploitation du travail humain en régime capitaliste » et « les instruments de lutte des travailleurs contre cette exploitation. » (Lyon-Caen, 1955 : p. 20) De leur côté, Jean Rivero et Jean Savatier expliquent que « le droit est créateur d'ordre, d'une part, de liberté d'autre part. Or la production industrielle ne peut se passer d'une discipline de travail, quel que soit le régime juridique selon lequel elle est aménagée. (...) En assurant la paix sociale, et en raréfiant les conflits, le progrès du droit du travail améliore les conditions de production » (Rivero et Savatier, 1956). Lutte des travailleurs contre l'exploitation capitaliste d'un côté, ordre, harmonie et paix sociale de l'autre : on voit bien s'accroître la polarisation des discours, alors même que la revue *Droit social*, fidèle à l'héritage de Paul Durand, poursuit son chemin dans la défense d'un droit du travail qui protège les ouvriers et permet leur expression mais ne remet pas en cause l'ordre social. Se fixe alors définitivement un droit du travail, solidement arrimé au droit privé, mais qui se partage en deux domaines « les relations individuelles de travail » et « les relations collectives de travail. »

Dans la même période, le droit du travail devient aussi un répertoire d'action pour les syndicats, et l'on peut commencer à parler véritablement de « pratiques syndicales du droit » (Narritsens et Pigenet, 2014). Si la CGT poursuit son investissement en se rapprochant d'avocats « sympathisants » et accentue sa politique de défense des salariés aux prud'hommes, c'est la CFTC, puis la CFDT après la scission de 1964, qui multiplie les initiatives en termes juridiques. Dans les deux organisations, quelques juristes sont recrutés et des services juridiques émergent véritablement, dans une pratique de veille législative, de soutien aux conseillers prud'hommes et de rédaction d'articles (en particulier pour la CGT dans les pages de *Droit ouvrier*). Même si les réflexions politiques liées à l'usage du registre juridique et judiciaire dans l'action syndicale se poursuivent, le droit devient une arme dont on ne peut se passer, aussi coûteuse en ressources qu'elle puisse se révéler. Ainsi, à la veille de mai 68, c'est l'ensemble du monde du travail qui est acculturé au droit et à la nécessité d'intégrer cet aspect dans les luttes syndicales.

### 2.3. Un droit du travail « offensif » ? (1968-1982)

Les années 1970 apparaissent comme l'aboutissement d'une conception du droit du travail tournée vers les salariés ; elles en sont aussi l'acmé à partir duquel, ensuite, la manière de le penser va se transformer radicalement.

De 1968 à 1982, c'est une grande partie du Code du travail qui est réécrite, depuis l'encadrement du contrat de travail (création du CDD et du statut d'intérimaire, mais aussi droit du licenciement) jusqu'à l'institutionnalisation des syndicats comme « partenaires sociaux » et de la négociation collective comme une « ardente obligation », en passant par un ensemble de normes et d'institutions protégeant la santé et la sécurité des travailleurs. Il est impossible de revenir sur l'ensemble de cette codification, mais on peut en proposer une genèse idéologique rapide. Mai 68 a joué un rôle central dans ce processus, non seulement par la signature des accords de Grenelle mais plus encore par la menace d'« insubordination ouvrière » (Vigna, 2007) qu'il n'a cessé de faire peser dans les années suivantes. De même, la victoire de François Mitterrand en 1981 et l'arrivée de la gauche au pouvoir, et donc la valorisation croissante des positions de la CGT mais surtout de la CFDT dans les politiques du travail, ont permis tout un ensemble de conquêtes ouvrières et, par les lois Auroux de 1982, la mise en œuvre d'un véritable « monument législatif ». Mais il faut aussi insister sur le rôle majeur joué par un certain nombre de groupes et d'acteurs politiques et administratifs : ni marxistes, ni auto-gestionnaires, un certain nombre d'experts et d'hommes politiques, centristes proches du christianisme social ou gaullistes de gauche, proposent tout au long des années 1970 des mesures protégeant mieux les salariés et surtout susceptibles de réformer les rapports sociaux dans l'entreprise en donnant un pouvoir plus grand aux salariés et à leurs représentants. C'est le cas, par exemple, de Jacques Delors et du projet de « nouvelle société » mise en œuvre pendant la présidence de Georges Pompidou, celui de Pierre Sudreau, auteur en 1975, à la demande du président Valéry Giscard d'Estaing, d'un rapport sur la « réforme de l'entreprise » qui propose de donner un rôle plus fort aux syndicats dans l'entreprise, ou encore celui de Robert Boulin, ministre du Travail, qui tente lui aussi d'imposer des logiques de dialogue au sein de l'entreprise en s'appuyant sur des experts du Commissariat général au plan proches de la CFDT (Tracol, 2009). Ce sont donc là encore des influences multiples qui ont contribué à développer le droit du travail et à faire que, à la fin de l'année 1982, il reste au final peu d'aspects de la vie professionnelle du salarié qui ne soient pas organisés et protégés par l'État, lequel joue tout à la fois un rôle de protecteur, de régulateur et d'arbitre (Bevort et Jobert, 2011 : p. 76-87).

Les facultés de droit connaissent logiquement le même mouvement d'essor du droit du travail. Dans la mesure où le cadre juridique devient de plus en plus prégnant et complexe, dans la mesure aussi où les facultés de droit ont vécu les processus de massification et de démocratisation de l'enseignement supérieur, les cours de droit du travail augmentent en nombre et en effectif, nécessitant des enseignants et des manuels et permettant l'essor d'une véritable recherche en droit du travail, avec ses thèses et ses publications. C'est malgré tout un petit nombre de professeurs, qui promeuvent le droit du travail depuis les années 1960, rédigent les manuels, dirigent de nombreux doctorants dont ils font parfois leurs assistants, participent aux comités de rédaction des revues, etc. Ils défendent un droit ouvert sur les rapports sociaux, sur les organisations syndicales, etc. Une partie de ces enseignants-chercheurs défendent un droit engagé, ou du moins ouvert aux problématiques sociales des années 1970, même si tous ne portent pas le droit du travail « classiste » et marxiste promu par Gérard Lyon-Caen : celui-ci est, néanmoins, pendant cette période la figure majeure et dominante du droit du travail français.

Enfin, cette période se marque par l'entrée en jeu de nouveaux acteurs, les professionnels du droit. Les années 1970 voient l'émergence de magistrats préoccupés par la question sociale, qualifiés

de « juges rouges » (Cam, 1978), mais aussi de nouveaux avocats, très marqués à gauche et réunis au sein du Syndicat des avocats de France (SAF). C'est une véritable « coalition » qui se développe alors entre ces professionnels du droit, les principales organisations syndicales et certains enseignants-chercheurs, autour d'une tentative pour défendre une nouvelle doctrine et une nouvelle jurisprudence. Ce que l'on a pu appeler à la CFDT « le conflit des logiques », et qui consistait à entrer dans l'arène judiciaire pour obtenir de nouveaux droits (Supiot, 1987) renvoie en fait à l'acceptation générale du droit comme mode d'action syndicale. Toutes les organisations se dotent d'un service juridique, embauchent des juristes et organisent des formations pour les conseillers prud'hommes et les défenseurs syndicaux. Toutes s'entourent d'avocats qui deviennent les conseils des confédérations, des fédérations ou des comités d'entreprise. Ce qui émerge alors dans les années 1970, c'est un véritable « milieu » du droit du travail tourné vers la défense des salariés, avec ses colloques, ses commissions, ses publications, ses réseaux officieux. Si tout le monde ne partage pas cette perspective, on a cependant l'impression d'être face à une conception hégémonique et sans véritable adversaire.

#### 2.4. Un changement de paradigme (1982-2017)

Très rapidement, après les lois Auroux, il s'opère une transformation profonde de la manière dont le droit du travail est pensé. Le chômage de masse lié à la crise économique et sociale d'ampleur, depuis le milieu des années 1975, n'est pas étranger à ce changement, même si le discours néo-libéral qui se déploie alors dans la société joue aussi un rôle central. Dès le milieu des années 1980, émerge l'idée d'un droit du travail trop compliqué, trop touffu et trop proliférant. Cela va devenir un véritable *topos*, et l'on ne compte plus les rapports faisant le constat de la crise du droit du travail, du début des années 1990 (avec le rapport Boissonnat qui date de 1995) jusqu'à l'année dernière (avec le rapport Combexelle de 2015 et le rapport Badinter de 2016). C'est un véritable changement de paradigme qui s'opère alors : la protection des salariés devient seconde par rapport à la protection des entreprises dans leur effort d'augmenter leur productivité et leur compétitivité. La critique est double : d'une part, contre le contrat de travail qui n'est pas assez flexible et ne peut être dénoncé sans danger pour la « sécurité juridique » de l'entreprise ; d'autre part, contre le « légicentrisme » de la codification, qui empêche une mise en œuvre décentralisée d'une régulation juridique des relations de travail.

La « force de l'évidence » (Guilbert, 2008) de ce discours sur la crise du droit du travail est telle qu'elle entraîne avec elle l'ensemble des gouvernements depuis 1986, de droite ou de gauche (à l'exception il est vrai du gouvernement Jospin de 1997 à 2002). Il dépasse donc les clivages politiques et institutionnels, et les espaces dans lesquels il est produit réunissent professeurs de droit, syndicalistes, hommes politiques, mais aussi désormais les directeurs des ressources humaines promus experts du social. Au-delà du discours, de nombreuses réformes ont été mises en œuvre. Concernant le contrat de travail, d'abord, on ne peut que pointer « la victoire du marché sur le travail » (Didry, 2016, p. 162) à travers la dualisation croissante du marché du travail, la mise en œuvre des logiques de « sécurisation des parcours professionnels » et les mesures facilitant les licenciements collectifs. La flexibilité est largement devenue une réalité pour un grand nombre de salariés, sans qu'il ait été jugé nécessaire de remettre en cause le principe du CDI. Par ailleurs, de nombreuses lois ont rendu possibles, et de plus en plus faciles les licenciements collectifs liés aux difficultés des entreprises. Enfin, concernant la remise en cause du poids de l'État dans la production des normes, la fin des années 2000 et le début des années 2010 n'ont pas été avares en lois promouvant le dialogue social au niveau le plus local et inversant la hiérarchie des normes. La loi El Khomri de 2016 et les ordonnances du gouvernement Philippe ne constituent que le parachèvement de ce processus.

Dans le champ académique, ce changement de paradigme est moins criant, mais de nombreux indices permettent de dresser le constat d'un véritable tournant entrepreneurial du droit du travail. Dès le début des années 1980, émergent de nouvelles figures de professeurs, défendant un droit du travail très différent de celui des années 1970, explicitement tourné vers les entreprises et leurs besoins juridiques concernant la gestion du personnel. Bernard Teyssié, ancien président de l'Université Paris 2 Panthéon-Assas, auteur en 1980 d'un *Traité de droit du travail*, décrit, par exemple, en 2004 dans la revue *Droit social* « le glissement du droit du travail dans la sphère du droit des affaires », ajoutant que « l'exigence de compétitivité pénètre dans la sphère du droit du travail : nul ne peut y demeurer indifférent sauf à donner le sentiment de se désintéresser, par-delà les mots, du sort de l'entreprise donc, en définitive, de l'emploi. » (Teyssié, 2005 : p. 127). De nombreux professeurs de droit deviennent au cours des années 1990 et 2000 des consultants pour des cabinets d'avocats spécialisés dans le droit social, et travaillant souvent pour des entreprises. De même, des masters de droit social sont renommés masters de gestion des ressources humaines, et l'objectif est d'abord de former au droit du travail les gestionnaires du personnel dans les établissements. Bien entendu, d'autres types de droit du travail existent encore aujourd'hui, qui ont en charge l'héritage d'un droit du travail tourné vers les salariés, notamment autour d'Antoine Lyon-Caen et de la faculté de droit de Nanterre. Par ailleurs, émerge depuis quelques années une nouvelle entreprise se vouant à la réécriture du droit du travail dans un sens favorable aux salariés, autour d'Emmanuel Dockès.

Enfin, dans le champ syndical, le droit est devenu depuis trente ans un outil d'action reconnu et une forme d'expertise obligatoire (Michel, 2017). Que ce soit dans le cadre de l'activité prud'homale, des négociations et des conflits au niveau des entreprises ou des combats judiciaires dont les luttes contre les discriminations, notamment syndicales, sont l'exemple le plus frappant (Chappe, 2013), le droit est aujourd'hui devenu un élément central de l'activité syndicale. S'il est gourmand en ressources et exige des formes de professionnalisation qui peuvent faire courir le risque d'un éloignement des permanents d'avec leurs bases militantes, il permet aussi que se poursuivent des collaborations entre militants, avocats et certains enseignants-chercheurs en droit. Collaborations qui permettent d'affirmer qu'au-delà de la nécessité de la lutte contre le chômage et en rupture avec la force de l'évidence néo-libérale, un autre droit du travail est possible aujourd'hui. Ou qu'en tout cas un débat concernant ces questions devrait pouvoir trouver sa place.

---

<sup>1</sup> Pour une étude complète de ces questions, on renverra au livre intitulé *Le travail dans son droit (1892-2017). Une sociologie historique du droit du travail* qui vient de paraître (Willemez, 2017).

---

## Bibliographie

- Bevort, A. et Jobert A. (2011)**, *Sociologie du travail : les relations professionnelles*, Paris, Armand Colin, 283 p.
- Cam, P. (1978)**, « Juges rouges et droit du travail », in *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 19, p. 2-27.
- Chappe, V.-A. (2013)**, « Dénoncer en justice les discriminations syndicales : contribution à une sociologie des appuis conventionnels de l'action judiciaire », in *Sociologie du Travail*, vol. 55(3), p. 302-321.
- Chatriot, A. (2002)**, *La démocratie sociale à la française : l'expérience du Conseil national économique, 1924-1940*, Paris, La Découverte, 419 p.
- Cointepas, M. (2008)**, *Arthur Fontaine (1860-1931) : un réformateur, pacifiste et mécène au sommet de la Troisième République*, Rennes, Presse universitaires de Rennes, 382 p.
- Didry, C. (2016)**, *L'institution du travail : droit et salariat dans l'histoire*, Paris, La Dispute, 244 p.
- Edelman, B. (1978)**, *La Légalisation de la classe ouvrière*, Paris, C. Bourgois.
- Guilbert, T. (2008)**, *Le discours idéologique ou La force de l'évidence*, Paris, l'Harmattan, 271 p.

- Le Crom, J.-P. (1995)**, *Syndicats, nous voilà ! : Vichy et le corporatisme*, Paris, Ed. de l'Atelier, 410 p.
- Le Crom, J.-P. (2003)**, *L'introuvable démocratie salariale : le droit de la représentation du personnel dans l'entreprise, 1890-2002*, Paris, Éd. Syllepse, 194 p.
- Le Goff, J. (2004)**, *Du silence à la parole : une histoire du droit du travail*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 621 p.
- Lyon-Caen, G. (1955)**, *Manuel de droit du travail et de la sécurité sociale*, Paris, LGDJ, 458 p.
- Michel, H. (2017)**, « Justice au travail et travail du droit : invitations à une sociologie différenciée du droit et de la justice », in *Politix*, n° 118, p. 9-28.
- Narritsens, A. et Pigenet, M. (dir.) (2014)**, *Pratiques syndicales du droit. France XXe-XXIe siècles*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 455 p.
- Pélisse, J. (2009)**, « Judiciarisation ou juridicisation ? », in *Politix*, n° 86, p. 73-96.
- Rivero, J. et Savatier, J. (1956)**, *Droit du travail*, Paris, PUF, 502 p.
- Supiot, A. (1987)**, *Les Juridictions du travail*, Paris, Dalloz, 768 p.
- Teyssié, B. (2005)**, « Sur l'entreprise et le droit du travail : prolégomènes », in *Droit social*, n° 2.
- Tholozan, O. (2004)**, « L'apparition de la notion de contrat de travail dans les thèses des facultés de droit (1890-1901) », in Le Crom, J.-P. (dir.), *Les acteurs de l'histoire du droit du travail*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, p. 59-68.
- Topalov, C. (1999) (dir.)**, *Laboratoires du nouveau siècle. La nébuleuse réformatrice et ses réseaux en France (1880-1914)*, Editions de l'EHESS, 574 p.
- Tracol, M. (2009)**, *Changer le travail pour changer la vie : genèse des lois Auroux, 1981-1982*, Paris, L'Harmattan, 237 p.
- Vigna, X. (2007)**, *L'insubordination ouvrière dans les années 68 : essai d'histoire politique des usines*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 378 p.

# LES CHSCT ET LE DROIT À L'EXPERTISE :

recours et usages

## Paul Bouffartigue

(Lest-CNRS)

paul.bouffartigue@univ-amu.fr

## Baptiste Giraud

(Lest-CNRS)

paul.bouffartigue@univ-amu.fr

**L**e droit d'expertise des CHSCT a été remis en question et ses conditions de mise en œuvre durcies au moment-même où il semblait relativement installé, au terme d'une utilisation croissante<sup>1</sup>. Son utilité a été contestée et discutée, et pas seulement du côté de l'acteur patronal. Or l'activité concrète des CHSCT reste méconnue<sup>2</sup>, en particulier au plan des conditions d'activation de ce droit et des modalités d'appropriation des expertises par les représentants du personnel. Cet article s'appuie sur une enquête conduite en PACA afin de mieux connaître les caractéristiques des CHSCT qui recourent à ce droit, et, pour ceux qui l'ont utilisé, leurs attentes à son endroit et les usages qui en sont fait [Encadré 1]. Nous éclairerons les fragilités comme les ressources offertes par ce dispositif en matière de déploiement des capacités d'action syndicale sur la santé au travail. A rebours d'une vision étroite et/ou naïve, d'une utilité et/ou d'une efficacité immédiate d'une mission d'expertise sur les conditions de travail, nous élargissons le regard aux modes pluriels de son appropriation dans la dynamique des savoirs et de l'action des représentants des salariés.

### 1- LE RECOURS À L'EXPERTISE PAR LES CHSCT : UN DÉVELOPPEMENT SOUS CONTRAINTES

Institué avec le CHSCT en 1982, ce droit ne s'est imposé qu'avec la mise en place de l'agrément des cabinets par le ministère du travail en 1994. Il s'est développé au cours des années 2000, atteignant 600 missions en 2009 et 1500 en 2014<sup>3</sup>. Sa mobilisation plus fréquente renvoie à l'élargissement des missions attribuées à une instance dont les moyens d'action propres étaient inexistant, à la montée en puissance des enjeux psycho-sociaux au travail et à une familiarisation accrue des syndicalistes avec cette démarche. Ce développement n'a pas été sans inquiéter le monde patronal, qui s'est efforcé, non sans succès, de le contenir. Les possibilités de recours au droit d'expertise des CHSCT ont été modifiées dans un sens restrictif en 2013 pour en réduire la durée et le coût pour les entreprises : les délais imposés aux CHSCT pour émettre leur avis et aux cabinets pour réaliser leurs missions ont été encadrés et limités, et en cas de réorganisation concernant plusieurs établissements d'une

#### MOTS-CLÉS

CHSCT, enquête, droit du travail, contestation, coopération, management

même entreprise, seule l'instance de coordination des CHSCT a été habilitée à faire appel à un cabinet agréé, en vue d'une seule expertise pour l'ensemble du projet. Rapporté au nombre de CHSCT – 26 000 – la part de ceux ayant bénéficié d'une expertise par un cabinet agréé reste pourtant très modeste, de l'ordre de 5 à 6%. L'activation du droit à l'expertise par les élus CHSCT s'est donc développé, mais de façon limitée, compte tenu de contraintes qui ne sont pas que légales : jouent aussi les conditions sociales et militantes avec une propension inégale des représentants du personnel à s'en saisir.

En PACA, 2200 établissements de plus de 50 salariés sont censés disposer d'un CHSCT. En fait, on peut estimer à la moitié – 1000 à 1200 – ceux qui sont dotés d'un CHSCT « actif » (se réunissant au moins quatre fois/an). En l'absence de fichier numérique, un courrier papier a été expédié à chacun, invitant présidents et secrétaires à saisir en ligne deux versions légèrement distinctes d'un questionnaire à plusieurs volets : les caractéristiques et la dynamique de l'établissement et de sa main-d'œuvre, du climat social, des conditions de travail et des risques professionnels, le profil du répondant, l'activité du CHSCT, le recours éventuel à un expert au cours des cinq dernières années, les raisons du non-recours, et, en cas de recours, les appréciations sur la mission et ses suites. 153 questionnaires émanant de 137 CHSCT ont été saisis : 107 par des secrétaires, 46 par des présidents (seuls 16 réponses conjointes de présidents et de secrétaires du même CHSCT ont été collectées). Le faible taux global de retours s'explique par la complexité de la procédure d'interrogation, supposant une forte motivation de la part des enquêtés. Les CHSCT les plus actifs et les plus concernés par le thème de l'enquête sont sur-représentés : 1/3 des établissements comptent plus de 300 salariés ; presque tous ont des CHSCT « actifs » ; 40 d'entre eux – près d'un sur trois – a eu recours à une expertise.

Une enquête par entretien a ensuite été conduite auprès de 20 CHSCT d'établissements diversifiés. Certains CHSCT ont eu recours à un expert (13/20), les autres n'ont pas utilisé ce droit, même quand ils déclaraient l'existence de problèmes et de tensions avec la direction sur la question des conditions de travail. 18 secrétaires et 6 présidents (dont 4 des mêmes CHSCT) ont été interviewés.

*\* Enquête réalisée en 2016 avec le soutien de la Direccte-Paca. La conception, la mise en œuvre et l'exploitation du questionnaire ont été assurées par Jacques Bouteiller. Outre les auteurs de cet article, l'enquête qualitative a été réalisée par Louis-Marie Barnier et Jacques Bouteiller.*

Bien que de portée limitée, l'enquête par questionnaire permet de dégager des éléments sur les configurations les plus propices au recours à un expert par les CHSCT, lesquels se caractérisent, on le sait, par des modes de fonctionnement très variés (Coutrot, 2009). La première des conditions est que l'instance soit active et jugée utile par l'employeur. Parmi les répondants à notre enquête par questionnaire, la quasi-totalité des CHSCT ayant eu recours à un cabinet d'expertise ont pour caractéristique de se ranger dans la catégorie des CHSCT « actifs », au fonctionnement respectueux des obligations légales : ils se réunissent plus de quatre fois/an, procèdent à des visites de sites, enquêtent suite à des accidents du travail, sont consultés sur le plan de prévention et les modifications de l'organisation du travail. En outre, dans ces établissements, la quasi-totalité des présidents – comme des secrétaires – jugent le CHSCT utile à la prévention des risques professionnels. Cette première condition est nettement associée à deux autres, elles-mêmes souvent liées : les CHSCT qui ont eu recours à l'expertise relèvent nettement plus souvent de grands établissements et leur secrétaire est quasiment toujours syndiqué<sup>4</sup>. Ce constat va dans le sens des résultats de l'enquête REPOSE qui font apparaître que les élus syndiqués se distinguent des autres par un investissement plus actif de



leur mandat de représentant du personnel, mobilisant plus souvent les ressources institutionnelles et militantes à leur disposition, dont le recours aux experts (Pak, Pignoni, 2014). Il est mesuré ici les effets produits par la socialisation militante de ces élus sur la connaissance de leurs droits et sur leur plus grande propension à agir dans une logique de contre-pouvoir vis-à-vis des directions.

Pour autant, tous les CHSCT animés par des équipes syndicales, loin de là, ne recourent pas à l'expertise. L'observation des formations et des pratiques des élus syndiqués suffit à constater qu'ils ne maîtrisent que de façon très inégale les règles du droit d'expertise et qu'ils ne conçoivent pas nécessairement l'utilité d'en faire usage (Bouffartigue et Massot, 2013)<sup>5</sup>. Pour expliquer qu'ils n'aient pas eu recours à un cabinet d'expertise, les secrétaires de CHSCT concernés, qu'ils soient ou non membres d'un syndicat, mettent en avant comme première raison qu'« aucun problème ne l'a justifié », et quelques-uns qu'ils « ne maîtrisent pas ce droit ».

Notre enquête fait de ce point de vue ressortir que l'utilité perçue par les représentants syndicaux des CHSCT à faire appel à expert varie en fonction de la combinaison de deux grands ensembles de facteurs : la diversité de leurs pratiques de représentants, et la nature de leurs relations avec leur direction. D'une part, en effet, le recours à l'expertise CHSCT est plus fréquent dans les établissements dans lesquels les représentants du personnel font aussi usage de leur droit d'alerte et d'autres formes d'expertise. Autrement dit, là où les représentants du personnel sont les plus familiers avec le registre de l'expertise. D'autre part, le recours à des cabinets d'expertise est le plus souvent associé à un climat social jugé tendu et à une consultation plus fréquente du CHSCT sur des modifications des conditions de travail. Les contextes les plus propices à l'appel à un cabinet d'expertise combinent ainsi l'existence de conflits entre le représentant de la direction et les élus autour des enjeux de santé au travail, avec une présence syndicale, constituée de militants disposés à maîtriser les modalités de recours à l'expertise, et à en anticiper les différents usages militants possibles, qu'il s'agisse du déroulement de mission ou du rapport qui la sanctionne (diagnostic et préconisations).

## — 2- UN USAGE DU DROIT D'EXPERTISE FONCTION DE L'HÉTÉROGÉNÉITÉ DU PROFIL DES CHSCT

La propension inégale des élus des CHSCT à se saisir du droit d'expertise est à mettre en perspective avec la grande diversité des logiques de fonctionnement de cette instance et des modalités d'appropriation par les élus des problématiques de santé au travail.

À la suite de plusieurs travaux (Dugué et al., 2012 ; Granoux, 2012 ; Jamet et Mias, 2012), la grande diversité des configurations ou de profil concrets d'activité des CHSCT nous semble gagner à être éclairée par la construction de grands types, à partir d'une première dimension qui renvoie à l'effectivité et à la qualité d'une implantation syndicale en mesure de constituer les questions de risques professionnels comme enjeux de mobilisation collective et de confrontation avec la direction<sup>6</sup>. La seconde dimension à privilégier dépend davantage de l'objet du questionnement. Par exemple, S. Granoux (2012) s'intéressant aux pratiques de prévention dans un secteur spécifique, la chimie, pratiques supposant souvent des savoirs techniques complexes, a choisi d'analyser le « capital social » des élus, c'est-à-dire la qualité de leur inscription dans des réseaux d'expertise débordant l'échelle de l'établissement. Dans notre étude, sur les capacités d'intervention des représentants en CHSCT face aux « risques psychosociaux » du travail (Bouffartigue et Massot, 2013), nous avons privilégié le degré d'ouverture des directions aux enjeux de qualité de la production ou du service. S'agissant ici de la propension à recourir à des expertises, il nous semble que c'est l'attitude des représentants de l'employeur vis-à-vis de l'expression du point de vue des élus qui est importante. Cette attitude peut aller d'une recherche d'intégration de l'instance à la politique managériale de gestion des risques,



à la confrontation ouverte, en passant par la coopération. En pratique, cette attitude n'est pas indépendante de la première dimension (la qualité de l'implantation syndicale). Le croisement de ces deux dimensions détermine donc quatre grands profils de CHSCT, lesquels peuvent se décliner en cinq ou six, si l'on cherche à se rapprocher des modalités d'usage de l'expertise documentées par notre étude.

#### 4 types de configurations de CHSCT

Présence syndicale	Présence syndicale faible ou nulle	Présence syndicale forte
Attitude des directions vis-à-vis des R.P.	<b>TYPE 1</b> CHSCT Formel (1-a) ou Managérial (1-b) <i>Pas d'usage de l'expertise</i>	<b>TYPE 2</b> CHSCT Consensuel (2-a) <i>Usage rare de l'expertise</i>  CHSCT en Coopération conflictuelle (2-b) <i>Usage offensif, intense et critique de l'expertise</i>
Intégration/neutralisation ou Coopération		
Confrontation	<b>TYPE 3</b> CHSCT conflictuel <i>Usage inabouti et/ou défensif de l'expertise</i>	<b>TYPE 4</b> CHSCT conflictuel <i>Usage défensif de l'expertise</i>

Le CHSCT « formel » ou « managérial » (type 1). Ici (1-a) l'instance fonctionne a minima, visant au mieux le respect des obligations légales ; ou alors (1-b) elle est sous l'emprise du représentant de la direction qui conçoit l'instance comme une « courroie de transmission » de sa politique de prévention (Jamet et Mias, 2012). Dans ces conditions, même quand les élus considèrent les questions de santé et de sécurité au travail comme un problème dans leur entreprise, la question du recours à l'expertise ne se pose pas, dès lors que ces problèmes ne sont pas perçus comme mettant en cause la responsabilité de la direction ou de l'organisation du travail.

Un établissement de la restauration rapide (70 salariés) est doté d'un CHSCT du type « formel ». Le secrétaire, syndiqué FO, décrit une direction qui « traîne des pieds », et un fonctionnement assez formel de l'instance. Elle ne se réunirait guère si le médecin du travail, présent à toutes les réunions – contrairement aux représentants de la CARSAT et de l'inspection du travail – n'était pas vigilant : « Ils tiennent les réunions parce qu'il faut les faire » (...) « Je ne dirais pas qu'il y a des tensions dans le CHSCT, plus de la lenteur, par exemple il a quand même fallu deux ans pour réaménager le poste grillade ». Une expertise avait été envisagée sérieusement il y a quelques années au moment d'un conflit avec l'ancien directeur, mais au bout de quelques mois une issue a été trouvée : la mutation du directeur.

Dans un établissement de transport par camions, des trois élus syndiqués (CGT) du CHSCT, un seul s'investit véritablement dans son mandat, même s'il n'a suivi aucune formation syndicale dédiée. Le second élu se consacre à son mandat de délégué syndical, tandis que le troisième semble se tenir en retrait de toute activité militante. Le secrétaire du CHSCT se sent donc assez démuni pour agir. Entretien d'excellentes relations avec le directeur du site, il se montre, comme lui, essentiellement préoccupé par la volonté de réduire la fréquence des accidents de travail qui

se produisent sur les plateformes, au moment du (dé)chargement des camions. Il en attribue la responsabilité aux mauvais « comportements » de ses collègues, et s'applique donc essentiellement à les inciter, voire à les contraindre à respecter les règles et les dispositifs de sécurité prévus par la direction.

Le CHSCT « consensuel » ou en « coopération conflictuelle » (type 2) renvoie à des contextes de réelle présence syndicale et d'attitude constructive de l'employeur à l'égard des représentants des salariés. Mais dans la première variante (« consensuelle ») ces derniers intériorisent le poids des contraintes économiques ou budgétaires pour limiter leurs ambitions. Sans être exclu, le recours à l'expert y est rare. La seconde variante (« coopération conflictuelle ») est la plus favorable non seulement au recours mais également aux usages féconds de l'expertise dans le domaine de la prévention. Les élus sont expérimentés et impliqués dans la promotion de la santé au travail. Ils s'appuient sur d'importantes ressources internes et externes et trouvent en face des interlocuteurs qui, soit font « de nécessité vertu », soit éprouvent un vrai intérêt du point de vue qui est leur à s'appuyer sur l'expertise des RP et des salariés. C'est dans ces types de CHSCT que l'on a rencontré plusieurs modalités de recours à l'expertise qui s'écartent de ses modalités classiques, généralement pour éviter une dégradation des relations avec l'employeur, ou/et parce que le rapport des forces n'est pas suffisamment favorable aux élus. Mais insistons sur ce point : dans tous les cas, l'existence du droit d'expertise est un élément incitatif à ces pratiques, qui ne relèvent pas toutes du contournement d'un droit, mais qui s'inscrivent toujours dans la recherche d'accord avec l'employeur.

« Ener-avenir » est un établissement de recherche technologique comptant 2000 salariés, auxquels s'ajoutent 4 000 travailleurs en sous-traitance sur le site. C'est un exemple de « coopération conflictuelle ». Le CHSCT, à majorité CGT, dispose de moyens très importants – dont un secrétaire à temps plein assisté d'un secrétariat technique. Son action s'inscrit dans une forte tradition de sécurité industrielle et le CHSCT a accumulé une expérience de 8 années sur les RPS. Suite au constat partagé entre élus et direction quant aux limites des effets d'une expertise sur les RPS, les deux parties initient une démarche d'analyse spécifique du fonctionnement même du CHSCT : c'est l'activité même de l'instance qui fait alors l'objet de l'intervention de l'expert.

Le CHSCT « conflictuel » de type 3 est celui où les représentants des salariés peinent à faire valoir leurs droits et se heurtent à des freins du côté de la direction. L'implantation syndicale est faible. Le recours à l'expertise peut être déclenchée dans un tel contexte, mais, étant d'emblée conflictuelle, elle peine à créer les conditions d'un changement dans l'organisation du travail - et peut être vue par les élus comme un outil de substitution à un rapport de forces défavorable.

Mater-Bat est un distributeur de matériaux de construction dont les 120 agences totalisent 1500 salariés en région, très peu syndiqués. Le CHSCT connaît des tensions intersyndicales, peine à faire valoir ses droits et à entretenir le lien avec un collectif de travail très dispersé. Il a initié plusieurs démarches pour « délits d'entrave » et a fait trois demandes d'expertises au cours des dernières années, la direction s'y opposant systématiquement, en vain. C'est un outil visant à compenser un rapport de force dégradé pour les RP, prenant place aux côtés de la panoplie des recours juridiques.

Le CHSCT « conflictuel » de type 4 ne se distingue du précédent que par un rapport de force plus favorable aux représentants du personnel. La demande d'expertise, plus fréquente et aboutissant plus souvent s'y inscrit généralement dans une perspective défensive.

Les établissements de l'activité courrier à la Poste offrent un bon exemple d'un recours à l'expertise, par leurs CHSCT, abondant mais très défensif, notamment quand ils sont animés par des équipes SUD ou CGT. Dans un contexte de diminution régulière du volume du courrier, les réorganisations et les modifications des conditions de travail sont fréquentes et largement perçues par les facteurs sur le mode de la dégradation. La forte présence syndicale permet à un grand nombre d'expertises d'avoir lieu, malgré une opposition fréquente des directions.

### — 3 - DES LOGIQUES D'APPROPRIATION MILITANTES PLURIELLES DU REGISTRE D'EXPERTISE

Dans ces différentes configurations de conflit, le recours à l'expertise ne procède donc pas d'une logique ni d'attentes univoques. L'activation de ce droit n'a rien de plus de mécanique. Dans le prolongement de l'enquête par questionnaire, l'approche plus qualitative des pratiques des élus en CHSCT permet de saisir de façon plus dynamique la pluralité des logiques de recours et de non-recours au droit d'expertise, même en cas de tensions avec la direction.

L'appel à un cabinet d'expertise peut d'abord être envisagé par les représentants du personnel comme le moyen d'accéder aux informations, aux connaissances scientifiques et aux méthodes d'analyse nécessaires à l'objectivation de risques professionnels, parfois difficiles à identifier. Étudiant l'activité des CHSCT autour des cancers professionnels, Jamet et Mias (2012) suggèrent ainsi que le recours aux experts fonctionnerait d'abord comme une ressource cognitive destinée à pallier le manque de formation des élus du personnel, et donc leurs difficultés à s'approprier les problématiques de santé au travail. Si elle se vérifie dans certaines situations de risque professionnel, cette hypothèse nous paraît cependant devoir être également nuancée. Ce mode d'investissement de l'expertise ne recouvre pas toute la diversité des logiques pour lesquelles les élus du CHSCT s'emparent de cet outil.

D'une part, à la différence de l'expertise CE, qui se situe *a priori* sur le terrain de prédilection des directions, l'expertise CHSCT se place sur un terrain que les élus maîtrisent *a priori* plus facilement, celui de leur travail. D'autre part, il ressort de notre enquête que ce ne sont pas forcément les élus les moins formés sur les enjeux de santé au travail qui sollicitent les cabinets. Au contraire, les élus des CHSCT qui y font appel sont le plus souvent bien dotés en compétences militantes et/ou professionnelles sur ces questions. En raison de l'intensité de leur activité militante, ils sont par ailleurs les plus susceptibles d'accéder à d'autres formes d'expertise disponibles à l'extérieur de l'entreprise, auprès de leur organisation syndicale ou des services de l'inspection du travail notamment. Le recours à un cabinet d'expertise s'articule, plus qu'il ne se substitue, à des savoirs déjà constitués chez les élus. Il n'y a là rien de surprenant dès lors que les connaissances acquises par les élus les plus investis dans les problématiques de santé au travail les prédisposent, plus que les autres, à identifier les problèmes qui se posent dans leur établissement, à maîtriser les règles légales de recours à un intervenant extérieur et à percevoir l'utilité de mobiliser des savoirs experts comme point d'appui à leur action militante.

À cet égard, il est symptomatique que les représentants du personnel ayant fait appel à un cabinet d'expertise disent régulièrement ne rien avoir appris sur les problèmes de santé au travail : le rapport d'expertise est plutôt venu les conforter dans leur propre perception des problèmes de santé au travail de leurs collègues et de leurs causes organisationnelles. Il faut certes interpréter avec précaution ce type de discours militant qui peut procéder, pour partie, d'une légitimation de l'action des élus, en minimisant *a posteriori* les apports de connaissance produits par l'expertise. Néanmoins, il

est à prendre au sérieux en ce qu'il incite à comprendre, comme cela a été montré dans d'autres univers militants (Simeant, 2002), selon quelles modalités différentes et complémentaires le recours à l'expertise peut être envisagé et constitué par les élus comme une ressource utile à mobiliser dans le prolongement de leurs pratiques et savoirs militants. À partir des différents cas d'étude observés, trois autres types d'usages du droit d'expertise peuvent ainsi être identifiés.

*En premier lieu*, au-delà du diagnostic qu'il permet d'établir sur les facteurs de risques professionnels, le travail des consultants peut fonctionner comme un guide pour l'action des représentants du personnel, grâce aux méthodes d'analyse des risques dont il facilite l'apprentissage et aux pistes d'action préconisées pour les prévenir. Dans certains cas, plusieurs mois après la remise du rapport d'expertise, les préconisations formulées par les consultants, continuent ainsi d'être rappelées dans les réunions du CHSCT par les élus du personnel. Il est vrai cependant que l'appropriation des résultats et des préconisations contenus dans les rapports d'expertise reste inégale d'un établissement à l'autre (Bouffartigue et alii, 2017, à paraître).

*Deuxièmement*, indépendamment des usages qu'ils en font ultérieurement, l'appel à l'intervention d'experts peut être également investi par les représentants du personnel sur le mode d'une ressource symbolique et militante visant à renforcer leur capacité à faire connaître et reconnaître l'existence de problèmes de santé au travail et à mobiliser une pluralité d'acteurs autour de ces enjeux. Le droit d'expertise est en effet souvent activé dans les situations où l'employeur est accusé de nier l'existence de situations de souffrances et de risques dénoncées par les représentants du personnel. Dans ces conditions, le recours à des consultants extérieurs à l'entreprise, dotés d'une autorité scientifique, aptes à mobiliser des outils et des méthodes savantes d'évaluation des risques professionnels – et le plus souvent de quantification – offre la possibilité aux élus de se sentir confortés dans leur point de vue tout en lui donnant un surcroît de légitimité vis-à-vis de la direction comme des salariés. Certes, contrairement à une vision naïve qui en est parfois donnée, la remise d'un rapport d'experts ne suffit généralement pas à faire émerger un consensus entre directions et représentants du personnel sur la nature des problèmes et des solutions pour y remédier. En revanche, le recours à l'expertise peut être envisagé par les représentants du personnel comme le moyen de contrer la dénégation patronale des problèmes de santé au travail et les tentatives de disqualification des élus dans leur rôle de porte-parole de ces enjeux. En outre, la réalisation d'une expertise peut, en elle-même, être vue comme le moyen, grâce aux phases d'enquête par questionnaires ou par entretiens, d'offrir aux salariés des espaces d'expression sur leur activité professionnelle et leurs conditions de travail, voire de les associer directement à la réflexion sur des modalités alternatives possibles d'organisation de leur travail. Enfin, un rapport d'expertise peut également être valorisé en dehors des entreprises, en étant constitué comme une ressource pour publiciser la cause des salariés vis-à-vis de l'extérieur (médias, acteurs politiques, inspections du travail).

*Troisièmement*, les représentants du personnel peuvent trouver un intérêt à investir le recours à l'expertise pour des raisons plus tactiques, du fait des ressources juridiques fournies à l'encontre de décisions managériales. On pense ici à la possibilité pour les représentants du personnel, dans le cas de mission pour risque grave, de se saisir du droit d'expertise pour inciter les directions à agir sur certaines situations de travail, leur responsabilité pénale risquant alors de se trouver engagée en cas d'accident. Le recours à l'expertise peut enfin se prêter à des logiques purement tactiques, le déclenchement d'une expertise visant, notamment, à imposer un délai et/ou coût supplémentaires à la direction dans la mise en œuvre de ses projets de réorganisation. Cette stratégie syndicale est le plus souvent dénoncée par les représentants des directions, afin de justifier la remise en cause de ses règles actuelles, comme étant un usage « dilatoire » du droit d'expertise. Elle est cependant à replacer dans la logique du contexte institutionnel qui contraint puissamment les marges de manœuvre

dont disposent les représentants du personnel pour s'opposer aux décisions de leur direction. De fait, sur le terrain du droit, les élus sont largement désarmés pour en empêcher la mise en œuvre. Une expertise reste l'une des rares possibilités permettant de gagner le temps nécessaire pour tenter de mobiliser les salariés, d'attirer l'attention des médias et des pouvoirs publics sur leur action.

À cet égard, la mise en cause d'un dévoiement supposé, par les militants syndicaux, des usages de l'expertise apparaît doublement réductrice par rapport aux résultats de nos enquêtes. D'abord, elle occulte la diversité des enjeux et des logiques d'action militante qui sous-tendent l'activation de ce droit d'expertise. Dans nos différents terrains d'enquête, la mise en œuvre du droit d'expertise ne se résume jamais au seul objectif d'imposer une contrainte de temps et de coût supplémentaire aux directions. Elle s'inscrit le plus souvent dans une stratégie d'action syndicale plus globale de construction d'un rapport de force avec l'employeur. L'usage purement dilatoire n'existe qu'exceptionnellement. Ensuite, même dans les situations de conflit impliquant des représentants du personnel expérimentés, aguerris au recours à l'expertise, ceux-ci ne sont pas spontanément enclins à faire usage de ce droit pour s'opposer aux projets de leur direction. Dans bien des cas, ils jugent préférable d'éviter de l'employer. Deux sortes de raisons semblent l'expliquer : la crainte d'attiser le conflit avec la direction et d'entraver alors l'efficacité de l'action syndicale ; les doutes quant à l'efficacité de ce moyen d'action pour contraindre leur direction à agir sur les questions qui les préoccupent.

#### — 4 - LES DILEMMES SYNDICAUX À FAIRE USAGE DU DROIT D'EXPERTISE

Dans plusieurs établissements, après avoir menacé de recourir à un expert agréé, les représentants du personnel renoncent à le faire, après s'être entendus avec leur direction pour faire appel à un intervenant extérieur choisi conjointement. Un compromis auquel consentent les élus du CHSCT dès lors qu'ils considèrent que le plus urgent était de contraindre la direction à engager une mission d'analyse sur les problèmes soulevés, et que cet arrangement est de nature à apaiser les relations avec l'employeur afin que l'intervention se déroule dans des conditions plus favorables et que les préconisations qui en résulteront soient prises en compte. Les résistances patronales à l'exercice du droit expertise par les CHSCT n'aboutissent donc pas seulement à les empêcher par le recours, parfois systématique, à des actions en justice, elles incitent aussi les élus à y renoncer au bénéfice d'autres acteurs que les cabinets agréés, dont la position et les pratiques d'intervention sont plus consensuelles.

##### **Le choix des modalités d'expertise : un enjeu de lutte**

Cet établissement associatif intervient dans la prise en charge des jeunes mineurs dans le cadre des dispositifs d'aide sociale à l'enfance. Deux ans auparavant, la secrétaire du CHSCT avait déjà demandé et obtenu la réalisation d'un audit, en réponse à une augmentation du nombre d'arrêts maladie et d'accidents du travail, et en menaçant la direction de transmettre à l'inspection du travail « un dossier à charge signalant tous les problèmes » rencontrés. Finalement accepté, le rapport « disait tout à fait ce que nous pensions », mais « finit dans un tiroir, il ne sert à rien ». Si cette représentante du personnel s'appuie sur les résultats de l'audit pour essayer d'obtenir des aménagements dans les conditions de travail des salariés, elle échoue. La direction rejette les conclusions du rapport, aussi bien dans son diagnostic que dans ses préconisations. Quelques mois après, la direction de l'association décide de regrouper deux établissements. Cette fusion ravive les tensions dans l'établissement. Suite au suicide d'une salariée, que la secrétaire du CHSCT attribue au changement de poste qui lui est imposé, une deuxième expertise

est enclenchée. L'inspectrice du travail, qui joue un rôle d'intermédiation décisif pour convaincre la direction d'accepter cette nouvelle expertise, obtient cependant de l'organiser en dehors des procédures légales du droit d'expertise : sa réalisation est confiée aux services de l'antenne régionale de l'Anact et elle consiste uniquement à faire un diagnostic sans préconisations. Même si elle regrette l'absence de préconisation, la secrétaire du CHSCT accepte ce format d'intervention, qui s'accompagne de l'arrivée d'un nouveau directeur, qui lui semble beaucoup plus à l'écoute des problèmes des salariés. La réalisation de ce diagnostic lui semble de ce point de vue utile, non pas tant parce qu'elle attend des connaissances nouvelles, mais parce qu'il lui paraît offrir un cadre d'échange opportun pour reconstruire des relations apaisées avec la direction de l'établissement. Dans ces conditions, elle ne voit pas l'utilité de recourir à son droit d'expertise, même si elle ne l'exclut pas à l'avenir si les relations avec la direction devaient se tendre à nouveau.

Les hésitations des élus à se saisir du droit à l'expertise tiennent, par ailleurs, aux doutes que nombre d'entre eux expriment quant à l'efficacité de ce moyen d'action pour contraindre leur direction à agir. Outre le contexte plus ou moins conflictuel des relations professionnelles dans l'établissement, l'anticipation par les représentants du personnel de l'utilité de recourir aux services d'un cabinet d'expertise apparaît résulter de la combinaison de deux variables. Premièrement, l'expérience préalable du recours à l'expertise qui joue parfois un rôle ambivalent dans le rapport des élus à cette pratique d'intervention. Plus les élus ont pour habitude de mobiliser le droit d'expertise, plus ils seront disposés à maîtriser ce mode d'action et à savoir l'intégrer dans leur stratégie d'action. Deuxièmement, qu'ils soient novices ou plus familiers dans l'usage de ce droit, l'expérience de missions d'expertise peut aussi être génératrice de déception, à la hauteur des espoirs que son déclenchement peut susciter. Les élus des CHSCT portent en effet un regard mitigé sur les effets produits par le recours aux expertises, en particulier dans le domaine des RPS. S'ils se disent généralement satisfaits de la qualité du travail de diagnostic et de préconisation, ils regrettent en revanche généralement leur faible prise en compte par les directions, notamment dans le domaine de la prévention primaire (Bouffartigue et alii, 2017). Quand ils estiment que les précédentes expertises n'ont pas permis d'obtenir les changements qu'ils en attendaient, les élus peuvent alors se montrer réticents à réitérer cette expérience et à affronter de nouveau les tensions qu'elle occasionne avec les directions.

#### **Les limites perçues par les élus de l'utilité des expertises**

Dans un établissement médico-social en proie à de profondes réorganisations (fusion des services, introduction de nouvelles procédures managériales de contrôle de l'activité des agents), les élus du CHSCT accusent la direction d'avoir mis sous pression les salariés tout en leur imposant une nouvelle forme d'organisation du travail qui les dépossède de la maîtrise de leur activité professionnelle. Après le licenciement d'une pédiatre, ils exercent leur droit d'alerte et décident, pour la première fois, de déclencher une expertise sur les RPS « pour se protéger ». La mise en œuvre de l'expertise rencontre beaucoup de résistance de la part de la direction et nécessite l'intervention de l'inspection du travail. Pour faciliter le démarrage de l'expertise, la secrétaire du CHSCT consent à faire appel au cabinet qui a la préférence de la direction. Le diagnostic établi conforte les élus dans leur analyse d'une dégradation des conditions de travail et leur laisse espérer que la direction s'empare du sujet. Ils imposent ensuite au cabinet de constituer des groupes de salariés volontaires pour discuter des problèmes pointés par l'expertise et participer directement à l'élaboration des préconisations soumises à la direction. Dans ce cas, le recours

à l'expertise constitue un levier pour mettre en visibilité un problème occulté par la direction, mobiliser les acteurs institutionnels de la prévention des risques professionnels et pour donner l'occasion aux salariés de se réapproprier leur travail. La secrétaire du CHSCT dit se servir « en permanence » des résultats de l'expertise, « d'autant que ce sont eux qui ont choisi le cabinet ». Mais elle se dit aussi déçue des effets de cette expertise. D'abord, parce qu'elle estime que « ces expertises, c'est un peu comme un travail de supervision. On reste un peu à la surface des choses. Mais un vrai travail d'analyse, ça se fait sur des années ». Ensuite, parce qu'elle est forcée de constater que la direction en a totalement ignoré les résultats : « la seule chose qu'ils ont faite, c'est apporter 80.000 euros, ils n'ont parlé que d'argent, sur le coût que représentait l'expertise ». De ce fait, elle s'interroge sur l'utilité même de l'expertise : le cabinet nous a dit très clairement qu'il faisait ce qu'il pouvait pour les préconisations mais que si l'employeur décide de ne pas les appliquer, alors à quoi ça sert ? ». Elle s'inquiète même des effets pervers que peut produire à terme « l'absence de suite » donnée à l'expertise : « Les salariés se sont dits des choses dans des groupes de parole, ils ont mis des trucs à plat, mais après, il ne se passe rien, pas de décision, et la situation est toujours aussi explosive, voire plus qu'avant ».

L'anticipation par les représentants du personnel des effets susceptibles d'être produits par le recours à l'expertise varie cependant en fonction d'une autre variable : la nature des risques faisant l'objet de l'expertise. Dans un établissement étudié, la secrétaire du CHSCT, pourtant très inquiète des situations de souffrance au travail générées par les réorganisations de son entreprise, n'envisage pas de déclencher une expertise. Plusieurs années auparavant, elle avait pourtant fait réaliser une première expertise sur les RPS. Mais l'étendue des sujets recouverts par l'expertise, et la remise en cause radicale du modèle d'organisation du travail à laquelle elle a abouti, en ont fait à ses yeux une arme inopérante pour obtenir de la direction des changements organisationnels concrets. Cette dernière a uniquement consenti à mettre en œuvre des dispositifs d'action relevant de la prévention tertiaire et secondaire (mise en place d'un numéro vert, formation à la gestion du stress, etc.). Aussi, elle ne voit pas ce qu'elle pourrait obtenir de plus en déclenchant une nouvelle expertise sur ce thème, considérant qu'elle n'a aucune possibilité d'action sur les questions d'organisation du travail qui touchent à la « culture de l'entreprise », et qu'il est inutile d'organiser une nouvelle expertise uniquement pour obtenir un diagnostic déjà connu. En définitive, elle craint surtout qu'une nouvelle expertise ne dégrade les relations avec la direction, plus qu'elle ne permette de faire entendre la cause des salariés. Cela ne l'a pas empêchée, dans le même temps, de déclencher une expertise pour risque grave afin de contraindre la direction à remplacer des portes anti-incendie défaillantes. Cette expertise lui apparaît de nature plus favorable pour obtenir satisfaction, dans la mesure où elle porte sur un problème de sécurité au travail plus difficile à contester par l'employeur, qui engage directement sa responsabilité pénale et qui n'implique pas de repenser l'ensemble de l'organisation du travail. C'est pourquoi cette secrétaire de CHSCT est convaincue que la direction se sentira plus facilement disposée et contrainte à agir suite à la remise du rapport de l'expert.



## CONCLUSION

Les réformes successives du droit d'expertise des CHSCT comme des CE visent à en restreindre les possibilités de recours au motif que les représentants du personnel en feraient un usage excessif et dévoyé. Pourtant, il est connu que le coût de ces expertises, à la charge – pour l'heure et pour l'essentiel – des employeurs, est insignifiant par rapport aux sommes qu'ils consentent à investir pour faire appel à des cabinets de conseil en management de toutes sortes (Richer, 2013). L'un des principaux intérêts de notre enquête est de mettre en évidence la diversité des logiques militantes d'appropriation de ce droit d'expertise, tout en faisant apparaître les obstacles persistants à sa mise en œuvre dans le cadre des activités des CHSCT. Ceux-ci renvoient aux résistances patronales diffuses que rencontre l'usage de ce droit, tant par la mise en œuvre de stratégies juridiques de contestation de sa mise en œuvre que les réticences des directions à mettre en œuvre les préconisations des experts. Elles renvoient également à la grande hétérogénéité des pratiques des élus des CHSCT et à leur aptitude très inégale à maîtriser les compétences techniques et politiques qu'impliquent le recours à l'intervention d'experts et l'appropriation de leur travail. Mais le caractère somme toute limité du nombre d'expertises réalisées pour les CHSCT interroge aussi la qualité des expertises et des conditions de travail des experts, qui risquent de se dégrader en raison des contraintes croissantes de délais de remise des expertises, dégradation qui peut jouer sur l'appréciation que font les présidents et même les secrétaires de CHSCT de la qualité des prestations.

En tout état de cause, et au-delà de la fragilisation des conditions du recours à l'expertise, les ordonnances prévoyant, au travers de la fusion des instances de représentation du personnel, la disparition du CHSCT, nourrissent de légitimes inquiétudes. Comment éviter qu'elle se traduise par une remise en question de ce qui a pu être observé ces dernières quinze années : une réelle montée en compétence de la part de syndicalistes sur les enjeux spécifiques de la santé au travail et de la qualité du travail, conçus comme domaine d'une coopération conflictuelle vertueuse au sein de l'entreprise ?

- 
- 1 Les ordonnances réformant le code du travail publiée le 31/08/2017 prévoient la fusion du CHSCT, du CE et des DP dans une instance unique, le « Comité social et économique », dont les modalités de fonctionnement – y compris au plan du recours aux expertises – vont dans le sens d'une amputation des moyens d'action de l'actuel CHSCT.
  - 2 L'étude la plus fouillée à ce jour reste celle réalisée par l'Anact et son réseau régional, avec l'appui d'une équipe d'ergonomes de l'ENSC Bordeaux (Dugué et al., 2012).
  - 3 Données communiquées par la Direction générale du travail, pour 2009 ; Delberghe (2015) pour 2014.
  - 4 La moitié des CHSCT d'établissements de plus de 300 salariés y ont eu recours, contre le tiers des moins de 300 ; et surtout la moitié des CHSCT dont le secrétaire est syndiqué (33 sur 66), contre deux seulement des 29 secrétaires non syndiqués.
  - 5 Ce constat vaut d'ailleurs tout autant pour les élus siégeant en CE (Giraud, 2014, Godowski et alii, 2016).
  - 6 Il va de soi que, comme toute typologie, celle-ci dessine des configurations types à un moment donné, susceptibles d'évoluer rapidement, comme le soulignent Dugué et al. (2012).
- 

## Bibliographie

- Barnier L.-M. (2013)**, « Salariés profanes et experts savants : la légitimité des syndicats en question », in *La nouvelle revue du travail*, 3.
- Bouffartigue, P., Duflot, V. et Giraud, B. (à paraître : 2017)**, « À quoi servent les expertises RPS auprès des CHSCT ? », in Arnaud Mias et Cyril Wolmark, *Agir sur la santé au travail. Acteurs, pratiques et dispositifs autour des enjeux psychosociaux*, Toulouse, Octarès.
- Bouffartigue, P. et Massot, C. (2013)**, « Élus CHSCT face aux risques psychosociaux : une typologie des pratiques de prévention », *Chroniques du travail*, 3, p. 179-186.



- Coutrot, T. (2009)**, « Le rôle des comité d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail en France. Une analyse empirique, in *Travail et emploi*, n° 117, p. 25-38.
- Cristofalo P. (2009)**, « L'institutionnalisation d'une fonction d'expertise et de conseil auprès des élus du personnel », in *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 126, p. 81-98.
- Delberghe M. (2015)**, « La nécessaire coopération des instances », in *Santé et travail*, n° 90, avril 2015, p. 34-36.
- Dugué B., Petit J. et Pinatel C. (2012)**, *Les CHSCT, entre dispositifs et pratiques*, Bordeaux : IPB-ENSC Bordeaux, janvier.
- Giraud, B. (2014)**, « La formation des élus aux comités d'entreprises. Entre formations instituées et apprentissages par la pratique », in Ethunin, N. et Yon, K., *La fabrique du sens syndical*, Éditions du Croquant, p. 263-289.
- Godowski, C., Nègre, E. et Verdier, M-A. (2016)**, « Le recours à un expert-comptable par les comités d'entreprise : un mécanisme de gouvernance disciplinaire et/ou cognitive ? », in *Communication à la 15<sup>e</sup> Conférence Internationale de Gouvernance de l'AAIG*.
- Granaux S. (2011)**, « Les CHSCT aux prises avec l'évaluation des risques du travail dans un contexte d'individualisation de la relation salariale et de déclin des représentations collectives. Quatre cas de figure et deux exemples de HSCT préventifs », in *XIII<sup>es</sup> Journées Internationales de Sociologie du Travail, Bruxelles, 25-27 janvier*.
- Jamet L. et Mias A. (2012)**, « Les CHSCT : une institution en mal de connaissances ? Le cas des risques cancérogènes, mutagènes et toxiques pour la reproduction », in *Revue de l'Ires*, n° 74.
- Pak M. et Pignoni M.-T. (2014)**, « Les représentants du personnel. Quelles ressources pour quelles actions ? », in *Dares Analyses*, n° 084, novembre.
- Richer, M. (2013)**, « Les experts CHSCT sont-ils utiles ? », in *Metis*, 19 septembre : [http : www.metiseurope.eu/les-experts-chsct-sont-ils-utiles\\_fr\\_70\\_art\\_29743.html](http://www.metiseurope.eu/les-experts-chsct-sont-ils-utiles_fr_70_art_29743.html)
- Siméant J. (2002)**, « Fiches, hybrides et contrebandes : sur la circulation et la puissance militante des discours savants », in Hamman P. (dir.), *Discours savants, discours militants : mélange des genres*, L'Harmattan, p. 17-53.

# « CHARGE DE TRAVAIL » :

un mode opératoire pour soutenir la qualité de vie au travail ?

## Thierry Rousseau

Chargé de mission au département Études, Capitalisation, Prospective (ECP) - Anact  
t.rousseau@anact.fr

La création de l'Anact se confond pour partie avec le projet d'une évaluation de la charge de travail (voir Monod et al., 1976). Dans la perspective de l'époque - travail industriel répétitif, crise des OS -, la charge de travail se doit d'être réduite pour améliorer les conditions de travail. En 1979, Jacques Régnier, avec Renaud Sainsaulieu et Henri Savall, propose un guide méthodologique pour évaluer différentes facettes de la charge de travail : la fatigue physique, la charge mentale de travail, l'évaluation subjective de celle-ci par les salariés, etc. Ce guide développe des méthodes de cotations à l'usage des acteurs de l'entreprise (p. 21 et suivantes). Ces premières contributions seront suivies par des travaux entrepris avec des chercheurs et des consultants (Rochefort et Guérin, 2000) ainsi que par la publication d'un ouvrage de vulgarisation méthodologique (Poëte et Rousseau, 2003). Mais comment reprendre cette notion de façon utile à l'ère du numérique, des réseaux et de la fracturation du monde salarial ? Il ne fait pas de doute que le contexte dans lequel les premiers travaux sur la charge de travail ont pris forme s'est profondément transformé. Les termes adoptés ne sont plus les mêmes. A. Wisner (1970) évoquait la fatigue là où, peut-être, le terme de RPS vient dorénavant qualifier un certain état du questionnement à propos de la mobilisation du travail. Le champ de la prévention des risques professionnels s'est également considérablement étendu pour englober des éléments de prévention primaire et organisationnelle. La qualité de vie au travail (QVT) devient un concept auquel se réfèrent de plus en plus les acteurs sociaux (Adam, 2017). La régulation de la charge de travail fait également l'objet d'accords d'entreprises. Enfin, la notion de charge de travail est intégrée comme une norme substantielle dans le code du travail à l'occasion de la loi Aubry (2000) et surtout de la loi Travail de 2016. Ces éléments nécessitent certainement une réactualisation du propos. Tel est l'objet de cet article qui n'aura pas la prétention d'épuiser le sujet mais d'esquisser quelques pistes de réflexions. Trois éléments seront repris : 1) un retour conceptuel pour préciser les conditions d'utilisation de la notion de charge de travail, 2) une présentation du modèle de régulation développé par l'Anact et 3) des éléments portant sur le contexte actuel - productif et juridique - dans lequel la régulation de la charge de travail devient plus que jamais nécessaire.

### MOTS-CLÉS

régulation, évaluation,  
mesure, forfait-jours,  
ergonomie, modèle

## — 1 – QUELQUES ÉLÉMENTS CONCEPTUELS

Le projet d'établir une mesure objective de la charge de travail est récurrent. Il est aisé de comprendre pourquoi. Cette mesure pourrait offrir l'avantage d'une grande scientificité et permettrait de produire un assentiment général sur un phénomène dont l'ampleur et les conséquences sont débattues entre les acteurs sociaux. Selon un médecin du travail, M. Valentin (1996, p. 16), le savant français Antoine Lavoisier, véritable initiateur de l'ergonomie, serait un des premiers à avoir voulu offrir une « (...) évaluation d'une charge de travail par l'analyse des gaz de la respiration ». Cette évaluation, déjà à l'époque, se fait dans des conditions expérimentales fort éloignées des situations réelles de travail. De plus, dans l'esprit de ce savant, ce recours à une mesure objective ne devrait pas se limiter à la mesure de la charge physique de travail ; il pourrait aussi être possible de mesurer l'activité mentale et cognitive à partir d'indicateurs adaptés<sup>1</sup>. Le projet consiste ici clairement à développer un modèle bioénergétique de la charge de travail, considérée comme une dépense de l'organisme en réponse à une sollicitation externe. H. Monod et al. (op. cit., 1976, p. 11) proposent d'ailleurs la définition suivante de la charge de travail : « (...) *les effets sur l'organisme du poids que l'homme porte sur ses épaules – au propre et au figuré – à l'occasion du travail* ». Différentes variables physiologiques seront alors mobilisées comme indicateurs : fréquence cardiaque, consommation d'oxygène, critères neurophysiologiques, etc. Ce type de mesure entend objectiver la charge de travail à partir du coût physiologique que l'opérateur défraye pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

En pratique, cet idéal de mesure se heurte à des difficultés considérables. Le laboratoire ne reflète qu'imparfaitement les conditions réelles de fonctionnement de l'homme au travail. Mais même dans le contexte d'une plus grande sophistication de l'appareillage (les capteurs de toutes sortes), il faut pouvoir analyser et interpréter les données comme le remarquait déjà A. Wisner (1970). Il n'est pas aisé de mettre en relation une contrainte déterminée qui s'exerce sur un organisme et un ensemble de réactions physiologiques correspondantes. Les variables en jeu sont trop importantes. De plus, que veulent dire les données collectées à cette occasion sans le recueil d'informations en provenance des principaux intéressés, les salariés et l'encadrement, et cela dans les situations de travail effectives ? La difficulté d'une « mesure objective » est en fait à comprendre moins comme un défaut de sophistication des appareils de mesure que comme la traduction d'une difficulté fondamentale, intrinsèque à la notion même de « charge de travail ». La charge de travail n'est pas qu'un coût que l'on peut mesurer en toute extériorité. L'approche ergonomique de la charge de travail permettra de préciser la nature de cet écueil : la tâche ne correspond jamais au travail en situation réelle.

### 1.1 L'approche ergonomique de la charge de travail

Dans les sciences du travail, c'est surtout l'ergonomie francophone qui s'est attelée à la tâche d'ériger la notion de charge de travail en véritable concept scientifique. Ces travaux se sont déployés dans les années 70 avec des figures comme celles d'Alain Wisner, Jacques Leplat et Jean-Claude Spérandio. Pour l'ergonomie, il existe une différence fondamentale entre la tâche (le travail prescrit) et la charge de travail : « Les exigences du travail caractérisent la tâche (exigences temporelles, de qualité, de précision, etc.), alors que la charge (...) caractérise certaines conséquences de ces exigences pour l'individu » (Leplat, 1980, p. 43)<sup>2</sup>. La charge de travail est une conséquence de l'activité – une astreinte – entraînée par l'exécution de la tâche et des contraintes générées par celle-ci (Leplat, 1977, p. 195). Ainsi, il n'y a pas de correspondance immédiate entre les deux termes ; la charge de travail ne peut être déduite directement des exigences de la prescription. De nombreux facteurs viennent empêcher une telle déclinaison et les contextes particuliers se doivent d'être examinés, leurs variabilités précisées, de même que l'état forcément changeant du salarié en fonction de l'heure

et de la journée, de son âge et de nombreuses caractéristiques personnelles. Sur ce dernier point, il n'y a pas « d'homme » moyen comme aime à le rappeler justement l'ergonomie. Plus fondamentalement, comme le reconnaît A. Wisner (1974, p. 347), s'intéresser à la charge de travail nécessite l'examen du contenu et de l'organisation du travail. En effet, ce sont plutôt des éléments qualitatifs de ce type – clarté des objectifs, enrichissement de l'activité, discussion autour des méthodes de production, capacité d'entraide, etc. – qui conditionnent la *réalité* effective de la charge de travail.

Dans cette perspective, marquée aussi par une prise de distance avec le taylorisme, il n'est pas surprenant que s'agissant de l'analyse de la charge de travail, la notion retenue soit d'emblée celle d'*évaluation* et non pas de *mesure*. C'est que cette dernière semble hors de portée étant donné la complexité et le nombre de facteurs en jeu ; la charge de travail n'est pas réductible à la tâche ; pour partie, elle dépend de l'individu, de sa compétence, de sa fatigue ; de l'état des équipements mais aussi de l'ensemble des systèmes organisationnels qui permettent et soutiennent l'activité de travail et influencent ainsi la charge de travail. Il n'y a donc pas un indicateur unique qui pourrait rendre compte de la charge de travail, comme le soutient notamment Leplat (op. cit., 1980, p. 44).

C'est l'interaction entre le travail, la tâche et l'environnement du salarié qui peut permettre d'élucider les déterminants de la charge de travail. Certes, la recherche d'indicateurs substantifs peut toujours être sollicitée pour « qualifier la charge » (musculaire, posturale, perceptive, mentale, Leplat, ibid, p. 44), mais il faut se défaire de l'illusion d'une appréhension simpliste de la charge de travail et d'une mesure objective à partir d'un facteur unique<sup>3</sup>.

## 1.2 La charge mentale de travail

Sans épuiser le débat, quelques éléments peuvent être proposés ici. Le cœur de la question concerne la recherche d'une substance de la charge de travail : physique, cognitive, psychique, voire émotionnelle. Sauf à reconduire le dualisme corps/esprit, il faut admettre la simultanéité des caractéristiques de l'engagement humain au travail. Il n'est pas soutenable de découper l'activité de travail en tranches qui ne feraient appel qu'à des caractéristiques physiques ou mentales. Il reste cependant possible d'évoquer l'hypothèse d'une dominante d'un certain type de charge de travail. C'est ce que fait A. Wisner (1999) en rappelant le syndrome des téléphonistes étudié par Le Guillant dans les années 50. La combinaison d'un degré élevé d'efforts mentaux avec l'exigence de micro-décisions fréquentes conduit à un syndrome qualifié de « névrotique ». Les pathologies occasionnées par le travail interviennent non pas dans un contexte d'exigences physiques élevées mais par une mobilisation cognitive excessive. Le même raisonnement pourrait trouver à s'appliquer dans le cas d'une éventuelle charge émotionnelle pour caractériser le travail de soin en contact avec le public. Il serait même possible d'extrapoler cette situation comme caractéristique d'une évolution affectant globalement les formes d'organisation du travail contemporaine. La « servicialisation » de l'économie serait le témoignage de cette évolution.

Cette façon de faire n'est pas complètement satisfaisante même s'il reste difficile de se priver, en situation, d'une recherche de la substance de la charge de travail. Deux raisons peuvent être avancées. La *première* est conceptuelle et la *seconde* concerne le caractère collectif de la charge de travail. Dans le premier cas, il peut être rappelé un texte de J. Theureau (2001). Celui-ci se demande s'il ne faudrait tout simplement pas se débarrasser de la notion de charge mentale de travail ? Il remarque l'ambivalence de la notion surtout lorsqu'il est évoqué à son propos une surcharge de travail (p. 14). Comment définir les « ressources » mentales dont disposent un opérateur et une éventuelle utilisation excessive de celles-ci ? Cette dernière dimension dépend de nombreux paramètres relevant soit de la compétence de l'acteur, de sa formation mais aussi des moyens mis à sa disposition par l'entre-

prise. En toute rigueur, il ne saurait être légitime d'isoler une quelconque charge mentale excessive sans analyser l'ensemble du système d'action et les interactions entre les personnes au travail. Dans ce sens, J. Theureau propose de restituer l'analyse de la charge de travail dans le cours de l'action en intégrant autant ce qui relève du domaine de la prescription (les artefacts techniques) que ce qui appartient à la réception de celle-ci par les opérateurs ainsi que les élaborations subjectives qu'ils font de leur situation. C'est une démarche de ce type qui est seule à même d'élucider ce qu'il peut y avoir en trop ou en manque dans la charge de travail<sup>4</sup>.

Le second élément concerne le caractère collectif de la charge de travail. Un salarié n'est jamais complètement isolé (ni même un travailleur indépendant). Il s'insère dans une dynamique organisationnelle qui lui confère des ressources mais aussi des obligations. Dans ce sens, la charge de travail est moins une grandeur au sens quantitatif du terme qu'un rapport entre des personnes à l'occasion du travail. Ce n'est pas seulement une quantité exigée dans le contexte d'une prestation d'échange, c'est aussi une inscription dans un cadre qui définit l'activité et la contraint. Ce cadre organisationnel donne forme, d'une part, à des exigences et à des formes de commandement, et d'autre part, à des moyens et des ressources distribués dans un périmètre collectif (entreprise ou équipe). Dans ce sens très précis, la charge de travail relève d'une construction sociale et organisationnelle. Le « poids » de celle-ci varie certainement en fonction des contraintes subies mais dépend tout autant du degré de latitude, du soutien dont bénéficient les personnes au travail ainsi que des compétences qu'il peuvent mobiliser<sup>5</sup>. Rappelons également, dans de nombreuses situations, l'extériorité entre ceux qui définissent et contrôlent les résultats de l'activité et ceux qui sont chargés d'atteindre les objectifs qui leur ont été assignés. La charge de travail est bien un rapport social.

## — 2 - L'ANACT ET LA CHARGE DE TRAVAIL : LE MODÈLE PRESCRIT, RÉEL ET SUBJECTIF (PRS)

Pour l'essentiel, l'Anact va reprendre, en développant sa propre approche, les éléments de connaissances issus de l'ergonomie. La prescription, la tâche ne détermine pas directement la charge de travail. Il y a toujours un hiatus entre le système de prescription du travail et la réalité vécue par les salariés dans la réalisation de l'activité. Il est illusoire d'objectiver aisément la charge de travail à partir d'un indicateur quantitatif. Une telle mesure repose souvent sur une simplification des éléments qui sont en jeu dans l'activité de travail. Par exemple, le temps de travail représente une mesure incomplète de la charge de travail ; ce n'en est qu'une première approximation. Il en est de même des indicateurs de performance comme le nombre de pièces produites ou de clients reçus. Il faut analyser plus subtilement ce qui configure la charge de travail : le contenu du travail, son organisation, les multiples contraintes vécues dans l'activité, les ressources disponibles, les modalités de coopération et même la possibilité de rétroagir vers une prescription trop fermée aux péripéties quotidiennes et aux aléas du travail réel, etc. Tous ces éléments, et bien d'autres, peuvent être mobilisés pour procéder à une évaluation de la charge de travail. De même, la reconduction d'antinomies trop tranchées – entre le travail intellectuel/cognitif et le travail manuel – doit être abandonnée. Toute activité manuelle comporte une part subjective conséquente ; le travail n'est pas le simple déroulement d'un plan préétabli, chacun doit reconcevoir sa propre situation à l'aune des événements et des situations rencontrées.

Ces éléments font partie du fonds cognitif repris par l'Anact dans ses travaux conduits autour de la charge de travail. Ils s'en distinguent toutefois par le souci de développer des modèles opérationnels aisément mobilisables par les acteurs sociaux pour affronter les problèmes qu'ils encourent dans l'activité productive.

La réponse à cet enjeu consiste à proposer un modèle de régulation de la charge de travail. Ce modèle est constitué autour du triptyque suivant :

1. *La charge de travail prescrite.* C'est la tâche au sens ergonomique, le système de contraintes qui s'impose au travailleur, tant du point de vue quantitatif que qualitatif.
2. *La charge de travail réelle ou vécue.* C'est l'astreinte au sens ergonomique, le « coût » que le salarié « défraye » pour réaliser l'activité même si cette dernière expression, comme indiqué, n'est pas complètement satisfaisante. Elle occulte en fait le caractère de construction individuelle ou collective attaché positivement à l'activité de travail. Le travail n'est pas qu'un coût, c'est aussi, dans certaines circonstances, une manifestation du « pouvoir d'agir » des personnes (Clot, 2008).
3. *La charge de travail subjective.* C'est le « ressenti », l'évaluation que fait le salarié de sa propre situation. Celle-ci peut varier fortement en fonction de l'équilibre rétribution/contribution, de la reconnaissance et du sentiment d'utilité ou de « beauté » du travail.

Avant tout, ce modèle entend inviter les acteurs – management et salariés – à discuter de la charge de travail et à mettre en lumière les contraintes et les difficultés de chacun. Le « modèle » ne repose pas prioritairement sur une recherche de la substance de la charge (même si cela peut être fait lorsque c'est nécessaire). D'une certaine façon, il reste « formaliste » et s'attache avant tout à permettre aux acteurs de trouver les moyens de mieux réguler les processus de production et de réalisation des services. Par exemple, l'observation montre que le prescrit et le réel appartiennent à des univers sociaux et cognitifs séparés. Il faut une méthode et un langage pour réunir ces sphères. Proposer de traiter ensemble ces notions, avec le modèle PRS, c'est vouloir réunir prescripteurs et opérateurs pour discuter de leurs contraintes respectives et des stratégies opératoires qu'ils mobilisent pour réaliser leurs objectifs et faire face à la situation. Le PRS est donc un modèle de régulation collective de la charge de travail. Il ne s'agit pas de fixer le bon niveau de charge mais de permettre aux acteurs eux-mêmes de réguler la charge de travail à laquelle ils font face. C'est un point essentiel du modèle. Après, il est possible de parler d'évaluation plus substantive lorsque cela s'impose et que c'est possible techniquement (ce qui n'est pas toujours évident) ou socialement (attention à l'illusion de la mesure). Il devient alors possible de distinguer différentes dimensions à la charge de travail de façon heuristique.

### — 3 - LA NÉCESSITÉ D'UNE RÉGULATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL DANS LES ENTREPRISES AUJOURD'HUI

Recourir à ce modèle répond également à une série d'enjeux structurels et conjoncturels contemporains qu'il est possible d'évoquer ici de façon très schématique. La charge de travail et la question de sa régulation sont des éléments qui affectent en profondeur la QVT et l'organisation du travail. Que ce soit les enquêtes de la Dares (2014) ou celle des médecins du travail dans Sumer, toutes évoquent l'intensification du travail depuis 30 ans (Algava, 2014). Il faut faire plus dans une même unité de temps, le faire différemment, combiner plusieurs activités et différentes logiques de travail ; il faut aussi faire plus vite et souvent en présence du client. De plus, les mécanismes d'attribution de la charge de travail se transforment et sont moins fondés sur la formulation de consignes claires. Ces éléments participent certainement à rendre plus aiguës les questions de charge de travail pour les salariés et l'encadrement. Pourtant, comme en contrepoint, la notion de charge de travail fait également son apparition dans la jurisprudence et le droit du travail. C'est le dernier point que nous évoquerons avant de conclure cet article.

### 3.1- Les « nouveaux » modèles de gestion : vers une auto-activation de la charge de travail ?

Dans les systèmes tayloriens, les mécanismes d'attribution de la charge de travail reposaient sur des logiques relativement simples. L'ingénieur des méthodes établissait différents standards de production pour les appliquer à un poste de travail à l'aide d'une fiche détaillée expliquant les opérations nécessaires. Il appartenait à l'agent de maîtrise de vérifier si les objectifs étaient bien atteints et d'inciter les ouvriers à mettre fin au freinage de la production. Cette situation qui accordait une place centrale au chef d'atelier a volé en éclats depuis les trente dernières années. Les mécanismes d'attribution de la charge de travail sont autrement plus complexes qu'autrefois. Cette attribution emprunte aujourd'hui d'autres canaux que la prescription directe : technologique parfois, comme avec les systèmes SAP et la GPAO, directe avec la présence du client, indirecte, entre salariés, comme dans les systèmes client-fournisseurs ou l'échange des *Kanban* dans certaines organisations *Lean* (voir Durand, 2004, p. 266 et suivantes). Ici, la médiation hiérarchique dans l'attribution de la charge de travail tend à disparaître, soit dans des mécanismes impersonnels (algorithmes), soit dans une attribution par les salariés eux-mêmes ou le client. Il est alors plus difficile de négocier et de réguler la charge de travail ; elle n'apparaît plus comme le point de rencontre entre la mobilisation du travail et son contrôle mais comme un attribut presque « naturel » de la situation productive<sup>6</sup>.

Cette évolution s'accroît dans des tendances organisationnelles plus récentes. L'hypothèse d'une *auto-activation de la charge de travail* par les salariés eux-mêmes semble s'incarner dans des expériences organisationnelles diverses. C'est le cas avec la notion d'entreprise libérée. Inspirée des théories du leadership (Geetz et Carney, 2012), la suppression de certains échelons hiérarchiques réduit les lieux où peut se réguler la charge de travail. Dans ce modèle, l'engagement de chacun dans le projet de l'entreprise devient le moyen pour réguler la vie collective. La plupart des expériences de libération d'entreprise se caractérisent par la diminution, voire la suppression de l'encadrement intermédiaire. Du point de vue de la régulation de la charge de travail, le rôle de ces catégories professionnelles demeure pourtant essentiel. C'est à eux qu'il incombe d'arbitrer entre les projets concurrents et entre les différentes manières de faire qui émergent de l'expérience du travail<sup>7</sup>. En réduisant leur rôle, le risque est évidemment que la charge de travail ne soit plus bornée *a priori* par des mécanismes organisationnels et que ce soit à chacun, de façon isolée, à réguler sa propre charge de travail.

Le développement de ce que D. Boullier (2017) caractérise comme un « capitalisme financier numérique » parachève sans doute le risque d'une dissipation des lieux de régulation de la charge de travail. Ces évolutions sont contradictoires et exigent d'être mieux connues. Le *numérique* en tant que tel peut réactiver le fantasme d'un contrôle absolu et d'un recouvrement parfait entre la tâche et l'activité par le développement de capteurs et de traceurs de toutes sortes qui peuvent suivre l'activité en temps réel et rendre compte théoriquement de ce que font les salariés. Ces méthodes ne sont sans doute pas infaillibles et ne préjugent pas non plus de la façon dont le numérique peut être utilisé concrètement et négocié par les acteurs sociaux<sup>8</sup>. De plus, les situations d'hyper connectivité participent d'un brouillage des frontières entre le travail et le hors travail par l'utilisation des moyens de communication numériques et la délocalisation potentielle des lieux où s'effectue le travail. Il n'est donc pas étonnant que la question de la déconnexion se soit développée ces dernières années pour être intégrée de plus en plus à l'agenda des négociateurs en entreprises.

Le rôle des plateformes peut également être souligné dans cette évolution (voir Nicot, 2017). Dans ces systèmes, le travail est organisé à la demande du client par l'intermédiaire de la plateforme. Le travail à la tâche fait ainsi un retour avec le *digital labor* (Cassili, 2016) et induit de nombreuses consé-



quences sur la charge de travail. C'est le cas avec l'évaluation systématique de la prestation par le client. La pression au travail devient beaucoup plus difficilement négociable. Il faut être disponible immédiatement, se rendre au bon endroit rapidement (les cas des coursiers), être bien noté pour ne pas être « déréféré » par les algorithmes qui organisent le travail et déterminent le revenu des travailleurs. Le modèle qui se développe est alors celui du travail indépendant libéré d'un lien de subordination avec un employeur. Dans cette situation, la charge de travail s'émancipe de tout cadre organisationnel et légal – le temps de travail, par exemple – pour correspondre plus directement aux revenus générés par l'activité<sup>9</sup>. Cet état des choses n'est pas sans comporter des risques pour ces catégories professionnelles en expansion, comme le reconnaissent certains rapports officiels (Parlement européen, 2016).

### 3.2- Les évolutions juridiques

Il n'est donc pas étonnant que la question de la charge de travail ait fini par se frayer un chemin dans les évolutions législatives pour venir s'inscrire comme une norme substantielle dans le Code du travail. C'est d'abord à l'occasion des lois Aubry concernant la réduction et l'aménagement du temps de travail que cette évolution se concrétise. Il est précisé que pour être valable, une convention en forfait-jours doit s'accompagner de conditions précisant le suivi de la charge de travail (Paulin, 2000). Cette mesure concerne les salariés, cadres ou non, qualifiés d'autonomes dans l'organisation de leur travail et de leur temps de travail. Pour bénéficier des 35 heures, et disposer de jours de congés supplémentaires, sans procéder à un décompte en heures de travail, une convention de forfait doit être établie. En pratique, malgré des aménagements législatifs (en 2008 la nécessité du suivi de la charge de travail est amoindrie et remplacée par un entretien annuel), cette organisation du temps de travail a fait l'objet de contentieux juridiques et de recours des organisations syndicales qui ont eu comme résultat d'invalider des conventions de forfait, souvent au motif d'un manque de suivi de la charge de travail<sup>10</sup>.

Dans certains cas, la faute inexcusable de l'employeur, selon les juges de fond, a été évoquée en cas de surcharge de travail (Jurisprudence Sociale Lamy, n° 309, 29/11/2011 à propos d'un suicide d'un salarié). Enfin, en cas de réorganisation, si l'employeur n'a pas procédé à une évaluation *a priori* des risques professionnels et de la charge de travail, il pourrait être tenu responsable d'une situation d'accident (Legifrance, Cour de cassation, n° de pourvoi : 13-26321 dans le cas de la réorganisation de la société FNAC en 2012)<sup>11</sup>. On le voit, dans ces éléments évoqués ici très succinctement, la charge de travail fait son entrée dans la jurisprudence et devient un élément opposable en cas de réorganisation ou d'atteinte à la santé des salariés. La loi Travail de 2016 permet de « sécuriser » les conventions de forfaits en précisant toutefois que la charge de travail doit faire l'objet d'une évaluation soutenue. Un principe général est défini : « L'employeur s'assure régulièrement que la charge de travail du salarié est raisonnable et permet une bonne répartition dans le temps de son travail » (art. L. 3121-60). De plus, ce principe général doit être assorti d'obligations précises : délimitation des salariés au forfait, nombre de jours prévus, obligation d'un suivi régulier, droit à la déconnexion, etc. Cette loi fait ainsi suite à un certain nombre d'évolutions jurisprudentielles. Elle consacre la nécessité d'une évaluation de la charge de travail.



## CONCLUSION

La charge de travail occupe une place structurelle dans le fonctionnement organisationnel. L'extériorité de la conception et de l'exécution, au sens large, se traduit par une opposition potentielle entre ceux qui déterminent ce qu'il faut faire et ceux qui sont chargés de mobiliser leurs capacités productives pour faire face à ce qui est demandé. Il faut donc une régulation sociale de la charge de travail. Cette question est ravivée par les développements récents de nouveaux modèles d'organisation et de gestion du travail : ceux-ci se caractérisent par des systèmes d'auto-activations de la charge de travail. Ce n'est plus un bureau des méthodes qui détermine celle-ci, quitte après à en négocier les termes entre les acteurs. C'est aux personnes en situations (en cours d'action, comme dirait J. Theureau, 2001) à s'adapter. Le risque, dans ce contexte, c'est de ne pas pouvoir doter les personnes de ressources organisationnelles pour faire face à la charge de travail. Or, on sait que c'est essentiel : la régulation de la charge de travail dépend, pour être effective, des moyens et de l'autonomie octroyés aux personnes en situations de travail. Le soutien social joue fortement. L'existence d'un horizon professionnel dans lequel se projeter conditionne également la charge subjective de travail. À cet égard, la flexibilité, l'entreprise liquide, le travail indépendant, la médiation par les plateformes de l'activité (le retour du travail à la tâche) mais aussi certains fonctionnements gestionnaires (entreprise libérée, agilité, les régulations marchandes internes) – le monde « post-organisationnel » pour utiliser une formulation un peu paradoxale – rendent beaucoup difficile aux acteurs une régulation effective de la charge de travail.

Enfin, la question de la charge de travail relève aussi de la signification du travail. Le travail n'est pas seulement ce qui pèse, c'est aussi une source d'engagement et d'action (Clot, 2008). Il appartient aux organisations de permettre cette inflexion, non pas seulement dans un sens directement productif, comme une mise au service de l'individu envers les objectifs de performance mais aussi comme une source de réalisation individuelle et collective. Cette approche rejoint l'idée qu'il faut sortir du paradigme quantitatif et qu'à force de vouloir s'identifier à celui-ci, le risque est de rester cantonné dans une représentation du travail comme peine et labeur qu'il faut réduire en diminuant la charge de travail exigible et réalisée. On le voit, la charge de travail est un concept intensément actuel ; il y va de la qualité de vie au travail et des possibilités de réalisation au travail de chacune et chacun.

---

<sup>1</sup> « Ces effets, considérés comme purement moraux, ont quelque chose de physique et de matériel qui permet, sous ce rapport, de les comparer avec ceux que fait l'homme de peine », (A. Lavoisier, cité par A. Wisner, 1970, p. 10).

<sup>2</sup> J.-C. Spérandio (1988, p. 93) reprend et reformule la définition de Jacques Leplat de la façon suivante : « La charge de travail (l'astreinte) relative à une tâche donnée peut être définie par la fraction de la capacité de travail investie dans cette tâche ».

<sup>3</sup> J. Leplat (ibid, p. 45-46) évoque cinq grandes familles d'indicateurs qui peuvent être mobilisés pour évaluer la charge de travail : ceux « issus du fonctionnement de l'organisme », ceux « issus de l'interaction organisme-milieu », ceux « issus des modalités de régulation de l'activité », ceux « issus du sentiment de charge », ceux « issus des procédures indirectes d'évaluation ».

<sup>4</sup> Voir aussi pour une approche dans ce sens M. de Montmollin (1984, p. 103 et suivantes).

<sup>5</sup> Voir évidemment l'approche classique en psychologie du travail de R. Karasek et T. Théorell (1990).

<sup>6</sup> La notion de « naturalisation de l'attribution » de la charge de travail est développée par J.-P. Durand et S. Girard (2002).

<sup>7</sup> Voir T. Rousseau et C. Ruffier (2017) pour l'analyse d'un cas d'entreprise libérée.

<sup>8</sup> Cette discussion est développée par V. Mandinaud (2017) qui souligne le caractère déterminant joué par les « chaînes sociotechniques » dans les processus d'appropriation technologique.

<sup>9</sup> Certaines dispositions récentes du Code du travail (art. L. 7341-1 et suivants) précisent les protections minimales dont bénéficient les indépendants de la part des plateformes : prise en charge des cotisations d'accidents du travail, accès à la formation professionnelle, liberté syndicale, possibilité d'un refus concerté de fournir un service, etc.

<sup>10</sup> C'est le cas récemment avec des consultants de la société BPI qui estimaient que l'employeur n'avait pas assuré un suivi effectif de leur charge de travail (cour de cassation, 5 octobre 2017, n° W 16-23.106).

<sup>11</sup> Voir aussi, S. Fantoni et P.-Y. Verkindt (2015) à propos des rapports entre charge de travail et QVT.

## Bibliographie

- Adam, P. (2017)**, « Qualité de vie au travail : la part des juristes », in *Revue de Droit du travail*, juillet-août, p. 476-482.
- Algava, E. et al. (2014)**, « Conditions de travail. Reprise de l'intensification du travail chez les salariés », in *Dares Analyses*, juillet, n° 049, 11 p.
- Boullier, D. (2017)**, *Sociologie du numérique*, Armand Colin éditeur, 350 p.
- Clot, Y. (2008)**, *Travail et pouvoir d'agir*, Le travail humain, PUF, 296 p.
- Durand, J.-P. (2004)**, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Seuil, 387 p.
- Durand, J.-P. et Girard, S. (2002)**, « Attribution, perception et négociation », in *Les cahiers d'Evry*, mai, 136 p.
- Fantoni, S. et Verkindt, P.-Y. (2015)**, « Charge de travail et qualité de vie au travail », in *Droit social*, n° 2, p. 106-112.
- Geetz, I. et Carney, B.-M. (2012)**, Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises, Flammarion, 221 p.
- Karasek, R. et Theorell, T. (1990)**, *Healthy Work. Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, Basic Book, 381 p.
- Leplat, J. (1977)**, « Les facteurs déterminants la charge de travail – Rapport introductif », in *Le travail humain*, tome 40, n° 2, p. 195-202.
- Leplat, J. (1980)**, *La psychologie ergonomique*, Paris, PUF, 126 p.
- Mandinaud, V. (2017)**, « Transition numérique et conditions de travail : vers une modernisation « réflexive » du travail », in *La Revue des conditions de travail*, n° 6, septembre, p. 34-43.
- Montmollin, de M. (1984)**, *L'intelligence de la tâche. Eléments d'ergonomie cognitive*, Peter Lang, 183 p.
- Monod, H., Lille, F., Gontier, F., Mallion, J.-M., et Schaller, P. (1976)**, « L'évaluation de la charge de travail », in *Archives des maladies professionnelles de médecine du travail et de sécurité sociale*, vol. 37, n° 1-2, p. 1-86.
- Nicot, A.-M. (2017)**, « Le modèle économique des plateformes : économie collaborative ou réorganisation des chaînes de valeur », in *La Revue des conditions de travail*, n° 6, septembre, p. 44-53.
- Paulin, J.-F. (2000)**, « La charge de travail, objet de controverse juridique », in Rochefort, T. et Guérin, F. (2000), *Organisation du travail, charge de travail, performance*, Collection Études et documents, Éditions de l'Anact, p. 9-13.
- Parlement européen (2016)**, *The Situation of Workers in the Collaborative Economy, Indepth-Analysis*, octobre.
- Poëte, B. et Rousseau, T. (2003)**, *La charge de travail : de l'évaluation à la négociation*, Collection Agir sur, éditions de l'Anact, 84 p.
- Régnier, J. (1979)**, *L'évaluation ergonomique des nouvelles formes d'organisation du travail dans les entreprises industrielles*, Collection outils et méthodes, Éditions de l'Anact, septembre, 38 p.
- Rochefort, T. et Guérin, F. (2000)**, *Organisation du travail, charge de travail, performance*, Collection Études et documents, Éditions de l'Anact, 60 p.
- Rousseau, T. et Ruffier, C. (2017)**, « L'entreprise libérée entre libération et délibération. Une analyse du travail d'organisation dans une centrale d'achat », in *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XXIII, n° 56, p. 109-123.
- Spérandio, J.-C. (1988)**, *L'ergonomie du travail mental*, Paris, Masson, 140 p.
- Theureau, J. (2001)**, *La notion de « charge mentale » est-elle soluble dans l'analyse du travail et la conception ergonomique*, Conférence introductive aux journées Act'ing/ergonomia, Cassis, 17 pages.
- Trentin, B. (2012)**, *La cité du travail. Le fordisme et la gauche*, Fayard, 444 p.
- Valentin, M. (1996)**, « Lavoisier : annonciateur de l'Ergonomie », in *Histoire des sciences médicales*, tome XXX, n°1, p. 13-18.
- Wisner, A. (1999)**, « Organisation du travail, charge mentale et souffrance physique », in *Performances Humaines & Techniques*, mai-juin/juillet-août, n° 100.
- Wisner, A. (1974)**, « Contenu des tâches et charge de travail », in *Sociologie du travail*, vol. 16, n° 4, p. 339-357.
- Wisner, A. (1970)**, *Les critères d'évaluation de la charge mentale dans les systèmes homme-machine*, Rapport n° 20, Laboratoire de physiologie du travail et d'ergonomie, Cnam, 47 p.

# QUELLE DÉMOCRATIE POSSIBLE APRÈS LES RESTRUCTURATIONS ?

L'exemple d'une imprimerie reprise par les salariés  
en Société Coopérative et Participative (SCOP)

**Maxime Quijoux**

Printemps, UVSQ

**D**ans le contexte actuel de restructurations de l'économie française, les Sociétés Coopératives et Participatives suscitent un intérêt croissant parmi de nombreux analystes, gestionnaires en tête. Caractérisé par des dimensions égalitaires et démocratiques, ce modèle d'entreprise est souvent présenté comme une alternative crédible. En dépit de certaines limites, les SCOP tirent leur résilience et leur performance des dimensions sociales de leur organisation coopérative. L'examen de situations concrètes renseigne pourtant rarement sur les usages de ces dispositifs participatifs ainsi que sur les propriétés sociales des salariés qui les font vivre. Cet article vise à combler ce vide : à partir d'une enquête ethnographique menée dans une imprimerie reprise par ses 80 salariés en région parisienne. Il entend rendre compte des dynamiques sous-jacentes des phénomènes participatifs au travail : loin d'une définition standardisée, la gouvernance coopérative est le produit à la fois de socialisations antérieures et de positions socialement différenciées dans l'entreprise. Elle est donc moins l'objet d'un consensus que d'une lutte. Celle-ci est néanmoins régulée, notamment par la composition ouvrière de la nouvelle direction.

## INTRODUCTION

Le 7 février 2012, les salariés de l'imprimerie Mag hélios, située à Berqueuil-sur-Seine, obtiennent la reprise de leur entreprise en Société Coopérative et Participative (SCOP) à la barre du tribunal de commerce de leur région. Pour les salariés de cette usine bicentenaire, cette décision représente une victoire syndicale majeure. Malgré une trentaine de départs volontaires, ils réussissent à sauver 80 emplois en pérennisant l'activité de leur société. La reprise de leur entreprise constitue surtout une réussite dans la mesure où elle met un terme à plus d'une décennie de restructurations réalisées par différents groupes de presse mondiale qui ont successivement possédé l'entreprise. Depuis 2001, Mag Hélios a en effet connu cinq plans sociaux de suite, visant à chaque fois à privilégier des mesures portant sur la compétitivité de l'entreprise au détriment de politiques d'investissements, de recrutement et de formation. Dans un secteur très concurrentiel, largement affaibli par l'essor du numérique, ces orientations économiques se sont pourtant révélées incapables d'enrayer la baisse d'activité en dépit des moyens déployés. À côté de baisses de salaires et de transformations de l'organisation du travail, les effectifs de l'usine sont divisés par quatre sur l'ensemble de la période. Par ailleurs, les sa-

MOTS-CLÉS

SCOP, démocratie,  
monde ouvrier,  
management  
participatif.

lariés doivent désormais produire dans des conditions de travail dégradées : faute d'investissements, les pannes et les dysfonctionnements se multiplient, entraînant des retards de livraison et le départ de nombreux clients. Au moment du redressement judiciaire en février 2011, l'entreprise est déficitaire et ne parvient plus à régler ces prestataires.

Dans une usine caractérisée par une forte représentation syndicale, notamment de la CGT, ces mesures suscitent dès le départ d'importantes mobilisations. Si elles empruntent des moyens relativement classiques du répertoire de l'action collective au travail – allant de la grève à la manifestation, en passant par une mobilisation intensive des recours permis par les instances de représentations du personnel (expertises économiques et sociales) -, ces luttes se singularisent néanmoins par les positions adoptées par le syndicat cégétiste. Les délégués axent l'ensemble de leurs actions, conflictuelles et de négociations, sur la prise en compte d'un projet industriel qu'ils rédigent, visant, entre autres, à prévoir de nouveaux investissements. À chaque plan social, ils adossent invariablement l'ensemble de leurs actions à ces revendications pour préserver l'avenir de l'imprimerie. Bien que ces velléités gestionnaires semblent impuissantes face à la détermination des différentes multinationales qui possèdent l'usine, celles-ci tracent néanmoins en creux, le sillage du futur projet de reprise. Elles permettent en particulier de trouver un allié aussi improbable que puissant au niveau local : le maire de la ville, un riche industriel, est également le principal client de l'entreprise. Les délégués obtiendront non seulement la poursuite de contrats d'édition avec l'entreprise, mais également un soutien financier important à l'heure de reprendre l'entreprise. Mais ces actions collectives à dimension gestionnaire conduisent à une situation plus inédite encore : elles amènent des syndicalistes à devenir les nouveaux dirigeants d'une entreprise. Après avoir cherché en vain un repreneur, les délégués CGT se saisissent de l'option coopérative pour tenter de sauver leur emploi. Portés par les dynamiques désormais anciennes de leurs mobilisations autour de leur projet industriel, détenteurs d'un capital militant spécifique, ils obtiennent en seulement six mois que leur entreprise devienne une SCOP.

Bien que le mouvement coopératif connaisse une croissance ininterrompue depuis un demi-siècle, il rencontre un intérêt particulier depuis la crise des subprimes apparue en 2008. À côté de certaines mobilisations médiatiques menées par des syndicalistes pour reprendre leur entreprise - dont la plus connue est celle de l'entreprise Fralib devenue SCOPTI (Le Cacheux, Longéras, 2013) - la recherche s'est principalement intéressée à ses spécificités managériales, souvent d'ailleurs dans un souci prescriptif. Il s'agit tantôt de donner à voir les avantages économiques et sociaux d'un management plus participatif (Charles-Pauwers, Schieb-Bienfait, 2012), tantôt de pallier les insuffisances ou tensions auxquelles ce modèle « hybride » semble prédisposer (Juban et al. 2015). Si ces enquêtes soulignent volontiers l'hétérogénéité des entreprises coopératives, elles ne renseignent jamais véritablement la variété des pratiques qui s'y développent. En outre, tout se passe comme si l'ensemble des coopérateurs partageaient une vision univoque de la démocratie au travail et se conformaient à un usage standardisé du cadre coopératif. Par essence, les sociétaires seraient disposés à débattre et délibérer sur leur entreprise, selon des critères unanimement acceptés et incorporés.

En s'intéressant à la fois aux trajectoires sociales et aux interactions quotidiennes, la sociologie possède des outils susceptibles d'éclairer les zones laissées dans l'ombre, ici par les sciences du management. À cet égard, l'enquête ethnographique menée à Mag Hélio porte sur une population qui conduit à mettre à distance la plupart des présupposés qui accompagnent les analyses sur les SCOP : composé majoritairement d'ouvriers qualifiés, d'une quarantaine d'années, dont l'usine constitue le principal emploi de leur parcours professionnel, ce groupe méconnaît à peu près tout de l'organisation coopérative. Après des décennies d'organisation patronale, dont dix en proie à des restructurations, quel type d'organisation coopérative ces salariés mettent-ils alors en place ?

Comment se construit la nouvelle gouvernance de l'entreprise ? Quelle place les syndicalistes occupent-ils dans ce nouvel organigramme et quelle influence – de nature et d'intensité – ont-ils sur la nouvelle administration de l'usine ? En menant ensuite une enquête au long cours aussi bien dans les lieux de production qu'au sein du conseil d'administration, cet article donne à voir les nombreuses interactions qui existent entre les différents domaines du politique dans cette SCOP. En l'occurrence, notre enquête met en avant deux dimensions centrales des conditions sociales d'une démocratie ouvrière : il n'existe pas une définition unique de la gouvernance démocratique mais des acceptions différenciées qui entrent en lutte au moment de la reprise. Ces oppositions s'expriment alors moins dans les arènes destinées à cet effet, notamment l'assemblée générale, que dans les rapports ordinaires de travail entre associés et membres du conseil d'administration.

Pour vérifier au mieux ces constats, nous reviendrons dans un premier temps sur les conditions de mise en place de la nouvelle direction, au sein de laquelle se retrouvent des anciens délégués CGT et des cadres issus principalement des secteurs de production. Nous distinguerons ensuite la pluralité des acceptions de la gouvernance démocratique. Nous montrerons en l'occurrence que s'affrontent deux visions syndicales au moment de la reprise de l'entreprise. Nous nous intéresserons enfin, dans une troisième partie, aux modes de participation dans l'entreprise : face à des conditions sociales et matérielles défavorables à l'échange, les principales arènes de délibération sont délaissées au profit d'interactions informelles permises par la composition ouvrière du nouveau conseil d'administration.

## — 1. LES MODALITÉS D'UNE NOUVELLE DIRECTION

L'entreprise Mag-Hélio est spécialisée dans l'impression de très gros volumes de tirages. Elle produit aujourd'hui près de 10 millions de magazines de télévision par semaine. Si, cinq ans après la reprise, la direction actuelle semble consolidée et a été en grande partie confortée par des élections tenues en 2015, sa mise en place s'est réalisée dans la précipitation : seulement six mois séparent la demande de reprise auprès du tribunal de sa constitution effective en coopérative. Ce laps de temps très réduit conditionne particulièrement la constitution de l'organigramme. Il explique peu ou prou le recul relatif de la participation des salariés dans le processus de création en cours et conduit les instigateurs à avoir le monopole des initiatives, des arbitrages et des responsabilités. Incités par leurs partenaires à réduire leurs effectifs afin de rendre crédible leur projet, ils ont notamment la lourde charge de négocier une trentaine de départs volontaires auprès du collectif ; tâche qui, visiblement, se déroule sans difficulté. Mais si ce contexte paraît objectivement défavorable à une meilleure distribution du pouvoir, la mise en place de la nouvelle direction obéit également à des logiques structurelles propres à l'histoire de l'entreprise et aux propriétés socioculturelles de la CGT. La physionomie de la nouvelle direction participe, en effet, à la fois des modalités formelles et informelles de fonctionnement du syndicat mais aussi des normes, valeurs et représentations des syndicalistes porteurs du projet de SCOP. En l'occurrence, la constitution d'une nouvelle organisation à Mag Hélio suit un schéma fondé sur une très forte division du travail syndical préexistante à la reprise : il apparaît « naturel » pour une partie importante du collectif que les postes de responsabilité de la future SCOP échoient à ceux qui non seulement se sont mobilisés pour le projet, mais dont l'implication ancienne et permanente attribue une légitimité *a priori* à ces futures fonctions de direction. Ainsi, hormis la candidature éphémère d'un commercial, personne n'a proposé de candidature concurrente à celle d'Antoine, électricien et ancien délégué syndical CGT d'une quarantaine d'années, au poste de PDG. Même parmi les cadres, y compris le chef de production interrogé ici, ce titre revenait de plein droit à ce syndicaliste. Son témoignage éclaire bien les modalités du processus de légitimation à l'œuvre : pour ce salarié, plus que des compétences gestionnaires ou managériales, ce sont avant

tout les dispositions et l'engagement militants d'Antoine qui lui confèrent les qualités de dirigeant en opérant un lien original entre compétences politiques et savoirs directionnels :

« Il [Antoine] me surprend. Je trouve qu'il se démerde bien. Tant mieux. Je suis content pour lui et puis pour nous. Parce qu'il y a des gens qui sont venus me voir : « Pourquoi tu prends pas la place ? » Mais non, c'est pas un truc qui me branche. Non, je m'en sens pas capable. [...] j'ai pas le bagou. Faire des réunions, tchatcher pendant deux heures, je sais pas faire. J'aime pas et je sais pas. Antoine c'est tous les jours, je veux dire. Je ne me vois pas aller voir Dupont [le maire de la ville et principal client], aller voir les clients et puis de toute façon après, on va dire politiquement et syndicalement, c'est une place qui était dédiée à Antoine ».

Cette légitimité décisionnelle accordée *de facto*, dans un contexte d'urgence, a donc conduit les instigateurs de la reprise à nommer les membres du conseil d'administration sans consulter les autres salariés, confortés, en ce sens, par les recommandations de l'Union régionale des SCOP qui les assiste tout au long de la création de leur coopérative. Ainsi, s'ils désignent trois d'entre eux parmi les plus investis dans le projet de reprise – deux électriciens et un agent d'accueil –, leur choix se porte aussi vers des cadres dont la particularité est d'appartenir au secteur de production, à l'exception d'un commercial. La comptable, la secrétaire de direction ainsi que les secrétaires du CE et du CHSCT sont conviés à chaque réunion et sont libres d'intervenir, mais sans prendre part aux décisions. Enfin, certaines personnalités extérieures, comme des membres de l'URSCOP ou des stagiaires, sont également invitées à suivre ces séances. En somme, la composition du premier conseil d'administration est conforme à l'*ethos* de ses instigateurs et à la vision qu'ils défendent de l'imprimerie : faisant fi des classements sociaux qui dominent habituellement l'entreprise, ils consacrent ici, d'un côté, l'implication syndicale, et, de l'autre, les savoirs industriels. La place accordée aux instances représentatives du personnel, garde-fou hypothétique du conseil d'administration, entérine alors cette refondation ouvrière de la direction de l'entreprise. Si cette transformation semble *a priori* convenir à tous, elle n'est pas exempte pour autant de critiques ou de pressions de la part de certains sociétaires.

## — 2. « DÉMOCRATISER L'ENTREPRISE » : ATTENTES DIFFÉRENCIÉES ET REVERS D'UNE PROFESSIONNALISATION SYNDICALE

Le passage en SCOP de l'imprimerie Mag Hélio offre ici une belle occasion de vérifier que la participation individuelle aux mobilisations sociales obéit à de multiples arbitrages. De nombreux salariés, parfois syndiqués, s'associent en effet aux initiatives proposées par la CGT, moins par conviction que faute d'alternative face à une menace qui pèse contre leur situation professionnelle. En l'occurrence, des salariés aujourd'hui associés de la SCOP ont accepté de participer au projet avec beaucoup de réserves : si la méconnaissance du statut SCOP ou les responsabilités que celui-ci suppose ont pu inquiéter certains d'entre eux – notamment concernant leur contribution financière –, la dimension cégétiste du projet a également suscité une certaine méfiance parmi le collectif. Au doute quant à leurs compétences gestionnaires, s'ajoute souvent un soupçon de conflit d'intérêts personnels ou organisationnels. Ainsi, hormis le souvenir amer d'arrangements financiers de certains délégués avec la direction, lors d'un plan social en 2006, c'est surtout un certain entre-soi militant qui suscite la circonspection d'une partie des salariés.

L'absence initiale de consultation dans la désignation des membres du conseil d'administration constitue, à cet égard, une première manifestation des dérives pressenties par ces salariés concernant la nouvelle direction. Cette situation marque le début des conflits portant sur la définition des propriétés démocratiques de l'entreprise. Faute d'une formation sur la gouvernance coopérative,



repoussée par l'urgence de la reprise, la majorité des salariés ignore le fonctionnement d'une SCOP durant toute la première année. Or, si la plupart d'entre eux se contentent des indications de base qu'on leur fournit – qui se résument au partage des bénéfices, à la validation des comptes et à l'élection périodique des mandataires du conseil d'administration au cours d'assemblées générales –, la méconnaissance du système coopératif, associée à la suspicion portée à l'encontre de la CGT, provoque une série de malentendus et de conflits entre un petit nombre de sociétaires et la nouvelle direction sur les modalités du pouvoir coopératif et les prescriptions normatives qu'elles sont censées produire. Pour ces associés, les principes coopératifs qui régissent désormais l'entreprise apparaissent comme un approfondissement de certaines pratiques syndicales qui entrent en contradiction avec leur contribution au capital de l'entreprise. En l'occurrence, si devenir « sociétaire » d'une entreprise, dirigée de surcroît par la CGT, suppose pour ces salariés la généralisation d'une « culture consultative », ce nouveau statut renforce les domaines de prédilection du syndicalisme. Dans cette optique, les nouveaux droits démocratiques permis par la SCOP résident, en effet, moins dans un droit de vote ponctuel sur des enjeux lointains et incertains, que dans la consolidation des revendications salariales. Si cette vision se heurte aux prescriptions dominantes de gestion des SCOP, elle s'oppose aussi à la démocratisation envisagée par la direction : cette dernière, face à des préoccupations salariales qu'elle juge trop prosaïques, cherche, en effet, à impliquer les salariés dans des impératifs de gestion mais aussi dans des enjeux plus prospectifs concernant l'avenir du site.

Ce décalage entre ces deux visions démocratiques provoque alors une multitude de tensions quotidiennes, faites de non-dits et de désillusion réciproque : quand les premiers ne cessent de regretter l'absence d'un droit de regard et de contestation, parfois tous azimuts, sur les décisions prises par le conseil d'administration – qu'il s'agisse, par exemple, d'un recrutement temporaire ou de la réfection du parking –, les membres de la direction se désolent régulièrement de constater que l'intérêt pour la SCOP ne se réduit qu'à sa dimension financière. Certains échanges tenus lors de l'assemblée générale « de clôture » en avril 2013 constituent, en ce sens, un concentré assez fidèle de ces tensions :

(Pendant près de deux heures, Antoine expose les différentes stratégies de l'entreprise. [...]) Une fois son exposé terminé, vers 17h00, de nombreux « oufs » de soulagement s'expriment dans l'assemblée, certains s'étant assoupis. Antoine les invite alors à réagir sur l'ensemble de son propos. Le silence domine l'assemblée. Antoine insiste : « Bah alors, vous n'avez rien à dire ? » Puis au bout de quelques minutes de flottement, Paul, le conducteur, l'interpelle : « Si, moi, j'ai un truc à dire : je suis pas d'accord pour qu'on nous impose de travailler le samedi et le dimanche à la place du lundi et du mardi. Franchement, je trouve qu'on donne déjà assez pour la SCOP. On nous a demandé de faire des efforts, je pense qu'on a fait déjà pas mal. Mais là, c'est trop, faut aussi respecter nos vies de famille ».

En fait, ces débats sur la démocratisation de l'entreprise au sein de Mag Hélio renvoient moins à des questions sur la répartition du pouvoir dans l'entreprise qu'ils donnent à voir la retraduction des deux faces d'une culture syndicale marquée historiquement par une forte division du travail militant. Conjointe et complémentaire sous l'ancien régime patronal, cette double dimension subit une forte dissociation suite à la substitution des délégués syndicaux en lieu et place de la direction. Si cette situation rappelle les aléas délégataires de la professionnalisation syndicale, elle souligne surtout que l'interprétation du projet coopératif et l'adhésion qui en découle sont fortement conditionnées par des positions différenciées, aussi bien partisans que professionnelles. Et si la direction semble simplement le déplorer, elle met toutefois en place un ensemble de mesures pour y remédier.

### — 3. LE CONTRÔLE SOCIAL DE L'ATELIER COMME FORME DE PARTICIPATION OUVRIÈRE

En 2006, un plan social d'envergure réorganise substantiellement le travail à Mag Hélio. Deux modes sont retenus selon le secteur d'activité. Les salariés des ateliers de production – préparation cylindre, maintenance, caristes et rotatives – réunis dans des « factions », travaillent selon la formule 3/8-2/12. Les équipes se succèdent selon trois créneaux horaires de huit heures – 6h/14h, 14h/22h, 22h/6h – qu'elles accomplissent alternativement chaque semaine selon un ordre allant des horaires de nuit aux horaires de l'après-midi, laissant place ensuite à une semaine de repos. Elles reprennent leur tournante par un week-end au cours duquel leurs horaires se répartissent en deux fois douze heures, de jour, avant de commencer aussitôt un nouveau cycle nuit/matin/après-midi/repos. Tous les autres secteurs de l'entreprise – magasin, fabrication (commerciaux), comptabilité, secrétariat et direction – auxquels s'ajoutent les chefs d'ateliers, respectent quant à eux des horaires diurnes courants.

Si cette configuration organisationnelle n'est pas propre à Mag Hélio, elle a des effets considérables sur les modes de sociabilités dans l'entreprise qui, à côté des doutes à l'égard du syndicat, expliquent pour partie les tensions évoquées ci-dessus. Les analystes du travail ont depuis longtemps souligné l'impact délétère du travail posté sur la santé des travailleurs (Gollac, Volkoff, 2007). À Berqueuil, nombreux sont les salariés, surtout chez les plus anciens, à témoigner du désordre et de l'usure physiques qu'entraîne un tel rythme de travail. Pendant longtemps, cette contrainte a été palliée par des rémunérations confortables. Mais depuis le plan social de 2006, le salaire ne semble plus compenser des efforts qui, l'âge avançant, ne cessent de s'accroître. C'est en ce sens qu'il faut aussi comprendre les attentes qu'ont certains salariés dans les promesses d'une SCOP dirigée par la CGT : plus qu'un pouvoir sur les décisions de l'entreprise, la coopérative entrouvre la possibilité d'une « résurrection salariale » après une décennie de pénitence. Mais, face à une nouvelle direction qui privilégie finalement la parcimonie aux rêves de redistribution, la déception vient ajouter un peu plus de méfiance chez des salariés habitués à une CGT plus encline à rémunérer le travail. Comme en témoigne ici Thomas, 44 ans, ouvrier spécialisé, cette désillusion conduit même certains à s'interroger sur la pertinence de leur engagement initial dans le projet de reprise :

« J'en ai marre des nuits. Tu sais, des fois je pose la question, j'en parle avec ma femme : « Pourquoi je suis pas parti ? » Avant, je faisais des bons salaires. Avant avec les heures « sup », j'arrivais tout le temps à faire des 2700, 2600, 2500. Là, je suis à 1800, il n'y a plus d'heures. Je fais des nuits. Ça me crève. Je dors pas avec ma femme la nuit. Tu sais, c'est un tout, tout ça. Le week-end, je ne suis pas avec mes enfants. Depuis que je travaille ici en 3/8-2/12, je sors plus, je vais plus voir mes potes, je fais plus la fiesta, je vais plus au restaurant. Après tout ça faut voir. Après, c'est mieux peut-être de toucher 1400, 1500, 1300 même, au moins, je passe la soirée avec mes enfants, les emmener à l'école le matin quand je peux, pas travailler le week-end, faut voir ».

Ces préoccupations essentiellement matérielles semblent se heurter à un ordre de priorités de la direction porté sur la survie à long terme de l'usine. Pourtant cette opposition est loin d'être aussi tranchée. Les membres du conseil d'administration sont aussi l'objet de critiques de la part de leurs collègues même s'ils ne sont pas cégétistes. De plus, les conduites et les échanges observés lors de ces séances laissent transparaître une forte ambivalence des mandataires concernant ces réclamations et plus largement sur les conséquences des mesures prises par les associés de la coopérative. Par exemple, le remboursement d'un prêt contracté auprès du maire a suscité de nombreuses discussions sur la manière la plus équitable et la moins douloureuse pour les associés d'échelonner les traites. De même, les membres du CA acceptent le plus souvent de revoir à la hausse les conditions



de rémunération lorsqu'ils proposent un changement ponctuel dans l'organisation du travail – objet de la querelle de l'AG. Ils mettront même en place des commissions d'information à destination des associés, afin de résorber le déficit de communication qu'on leur reproche.

En fait, lors des réunions de CA les questions financières et commerciales occupent une place souvent moindre que des discussions d'ordre productif ou organisationnel. Le climat social de l'entreprise constitue l'un des thèmes principaux des échanges. Si la nature des contrats et des appels d'offre explique pour partie ce déséquilibre – les contrats ont une durée de trois ans qui structurent fortement le marché –, la composition ouvrière et syndicale de cette instance de direction rend compte plus encore de cette situation. En effet, plus des 2/3 des membres du CA appartiennent à la production et sont, en ce sens, en contact permanent avec les associés, notamment les plus contestataires. Ils entretiennent avec eux des relations parfois anciennes et sont sensibles aussi bien à leurs arguments qu'à la préservation d'un climat apaisé au sein de leurs factions, en particulier pour les contremaîtres et les chefs de production. Lors des CA, ils s'inquiètent régulièrement des réactions de leurs collègues et tentent d'anticiper le plus possible les effets de certaines annonces. Pour la plupart des membres du conseil d'administration, l'enjeu du travail de gestion réside moins dans la réflexion ou la prise de décision sur la marche de l'entreprise que dans la recherche constante d'un équilibre complexe et fragile entre impératifs économiques et attentes salariales. Et si en ce sens, cette quête semble aller de soi pour une entreprise d'économie sociale, qui plus est issue du monde syndical, à notre sens, elle s'explique moins par le respect de certains statuts, la croyance dans certaines valeurs ou l'appartenance à une histoire commune qu'au continuum qui va de l'espace productif à l'espace décisionnel. Dès lors, par sa composition d'extraction salariale, la reprise en Scop entraîne une « ouvriérisation » de l'entreprise par une meilleure prise en compte des exigences salariales plutôt qu'une meilleure distribution des rôles et des fonctions dans le syndicat comme dans l'usine.

## CONCLUSION

En dépit d'informations encore parcellaires sur les processus de reprises d'entreprise en forme de Scop, les rares enquêtes montrent des phénomènes souvent analogues à ceux décrits ici, indépendamment des secteurs d'activité (Grégoire, Delalieux, 2015), des pays (Quijoux, 2011) et même des époques (Gourgues, 2017). L'absence de financement et l'urgence de la relance entravent fortement l'établissement d'un régime démocratique, même dans ses dimensions les plus fondamentales. Elles laissent alors le champ à des adaptations qui s'appuient aussi bien sur des socialisations antérieures que sur des positions socialement différenciées dans l'entreprise. Si ces acceptions divergentes se confrontent, des régulations prennent forme mais pas nécessairement là où on les attend : elles s'érigent moins dans les espaces du pouvoir institué – conseil d'administration, Assemblée Générale – qu'au sein même du lieu de production, au « cul » des rotatives, pour reprendre la terminologie des enquêtés. De sorte que la participation ne peut s'entendre qu'à la condition de ne pas la cantonner aux professions de foi de ses exégètes, mais bien de l'examiner à l'aune de ses pratiques.

---

## Bibliographie

**Charles-Pauwers B. et Schieb-Bienfait N. (2012)**, « Manager des collectifs, levier de la compétence organisationnelle ? Étude de cas dans une société coopérative et participative », in *Travail et emploi*, 2/130, p. 57-75.

**Gollac, M. et Volkoff, S. (2007)**, *Les conditions de travail*, La découverte, 122 p.

**Gourgues G. (2017)**, « Occuper son usine et produire : stratégie de lutte ou de survie ? La fragile politisation des occupations de l'usine Lip (1973-1977) », in *Politix*, vol. 117/1, p. 117-143.

**Juban, J.-Y., Charmettant H. et Magne N. (2015)**, « Les enjeux cruciaux du recrutement pour les organisations hybrides : les enseignements à tirer d'une étude sur les Scop », in *Management & Avenir*, vol. 82, n° 8, 2015, p. 81-101.

**Le Cacheux H. et Longéras F. (coord.) (2013)**, *Avec les Fralib, de la résistance à l'alternative*, Bruno Leprince, Paris.

**Maud G. et Delalieux G. (2015)**, « Les obstacles à la Reprise d'Entreprise en Scop après un dépôt de bilan : le cas d'Intercoop », in *Entreprendre & Innover*, vol. 26, n° 3, p. 53-65.

**Quijoux M. (2011)**, *Néolibéralisme et autogestion, l'expérience argentine*, éditions de l'ideal, Paris.

# QUELS BESOINS DE FORMALISATION AUX DÉBUTS D'UN FAB LAB ?

**Céline Mardon**

Cnam-CRTD, CEET, CREAPT

**À** partir de données issues d'une intervention ergonomique au sein d'un Fab Lab récent, il s'agit, d'une part, de comprendre comment et pourquoi un fonctionnement relevant principalement de l'informel - du fait d'une forme d'organisation inédite et novatrice - a évolué vers une formalisation raisonnée, choisie et partielle, et d'autre part, de souligner les apports de l'accompagnement par un ergonomiste dans cette première phase de la vie de l'entreprise. Les processus de formalisation engagés et leurs enjeux sont analysés en abordant les relations entre formel et informel au travers de trois dimensions : les interactions entre les experts salariés du Fab Lab et les clients ; les interactions entre les membres de l'équipe ; et enfin l'identification des besoins des clients. Les analyses mettent en lumière le rôle de la formalisation, son caractère indispensable et évolutif, et ce en tant que support pour de l'informel répondant aux besoins de souplesse dans l'activité de travail des salariés de l'entreprise.

## INTRODUCTION

Une intervention ergonomique menée au sein d'une start-up de type « Fab Lab » ayant récemment ouvert ses portes nous a amenés à analyser comment et pourquoi un fonctionnement relevant principalement de l'informel - du fait d'une organisation naissante - a évolué vers une formalisation raisonnée, choisie et partielle. Cet article a pour objectif de présenter quelques résultats de cette analyse et de souligner les apports de l'accompagnement par un ergonomiste dans cette première phase de la vie de l'entreprise.

Le rapport entre formel et informel était une question importante pour cette toute jeune entreprise, et le travail effectué sur cette question a été de plus en plus conscient à mesure de l'avancement de l'intervention ergonomique qui l'a accompagnée à ce stade de son existence. Comme le souligne Nascimento (2009, p. 205), « au-delà de la prise de conscience de l'existence et des bénéfices des pratiques informelles par l'organisation, il faut savoir reconnaître, parmi ces pratiques, celles qui peuvent être intégrées dans l'organisation prescrite ». C'est ce que cette toute jeune entreprise s'est efforcée de faire, notamment à ses débuts. Pour autant, il ne s'agissait pas de formaliser ce qui était « à garder » et jeter le reste : en effet, comme l'écrit Renaud (1995, p. 149), une « organisation trop formelle

### MOTS-CLÉS

organisation du travail,  
formalisation,  
informel, interactions,  
Fab Lab, ergonomie

devenir vite étouffante et ne peut plus parvenir à susciter les énergies qui assurent son maintien ». L'auteur insiste sur la complémentarité entre le formel et l'informel qui « n'existent que comme rapport qu'il faut penser et voir à l'œuvre de multiples manières » (p. 140).

Un Fab Lab (pour « *Fabrication Laboratory* ») est une plateforme de prototypage d'objets physiques, ouverte à tous (entrepreneurs, designers, artistes, étudiants, bricoleurs, etc.), qui regroupe un ensemble de machines de niveau professionnel (Eychenne, 2012). L'entreprise dont il s'agit propose de plus une offre d'expertise qui constitue selon elle son originalité. Ainsi, ce Fab Lab compte une dizaine de salariés, dont ses trois fondateurs. Elle emploie aussi trois spécialistes dits « conception », « process » et « atelier » (dénommés « Experts »), et accueille des stagiaires. Sa clientèle est essentiellement professionnelle et la contractualisation revêt la forme d'un abonnement. Les locaux de ce Fab Lab (1500 m<sup>2</sup> au cœur d'une grande ville française) abritent donc aussi le travail de clients qui viennent y passer du concept au prototype d'objets variés.

Il s'agit là d'un contexte particulier dans la mesure où s'y côtoient en permanence dans un rapport de travail les salariés et la clientèle, avec un entrelacement de problématiques liées à l'activité de production, de service, de formation, qu'on ne retrouve en général pas conjointement dans les entreprises. Les questions de formalisation se posent dans chacun de ces domaines mais pas forcément dans les mêmes termes, d'où l'intérêt d'examiner le rapport entre formel et informel dans ce type particulier d'entreprise que constituent les Fab Labs. C'est, entre autres, ce qu'a permis ici l'intervention ergonomique, dans un cadre où l'ouverture récente de l'entreprise impliquait des processus de formalisation à l'œuvre.

## — 1. UNE INTERVENTION ERGONOMIQUE DANS UNE ENTREPRISE NAISSANTE

L'intervention sur laquelle se base cet article<sup>1</sup> a été menée sur dix mois. La demande initiale de l'entreprise portait sur la conception d'un logiciel de gestion clientèle, en termes de suivi administratif des clients et de suivi de leurs projets au sein du Fab Lab. Nos premières analyses, à partir des documents d'entreprise disponibles<sup>2</sup> et d'entretiens exploratoires avec les Fondateurs et les Experts, nous ont amené à reformuler cette demande en termes d'aide à la construction, au développement d'une organisation du travail « capacitante » (Falzon, 2013), notamment vis-à-vis de la co-construction du « service » avec les clients et de l'adaptabilité de l'organisation aux évolutions à venir.

Ce terrain présentait de fortes spécificités, directement liées à la toute récente ouverture de l'entreprise. L'une d'elles était que le concept de l'entreprise n'était pas encore stabilisé : espace fournissant un service ou à terme société de conseil ? De ceci, couplé à la jeunesse de l'entreprise, nous déduisons que l'organisation du travail allait constamment évoluer durant l'intervention, sans attendre notre diagnostic, ni *a fortiori* les préconisations qui en découleraient. À notre arrivée sur le terrain, tous les salariés travaillaient à mettre en place les « process », qui n'étaient d'ailleurs pas tous stabilisés au terme de l'intervention. Ils avaient tous par ailleurs des tâches à assurer hors de leur domaine de compétence (comme le montage de meubles), dans un contexte de faible ancienneté de chacun. En outre, les Experts devaient se former à certaines machines proposées aux clients, éventuellement conjointement à ces derniers. D'autres évolutions majeures ont concerné la composition de l'équipe et parfois les statuts des personnes la composant, selon les besoins de l'entreprise de conserver certaines compétences acquises à ses débuts ou la nécessité d'en intégrer de nouvelles pour satisfaire les clients et mener à bien le travail. Deux des stagiaires à l'ouverture de l'entreprise ont été embauchés six mois plus tard, un autre l'a quittée au terme de son stage, et trois nouveaux stagiaires sont arrivés par la suite. D'autres évolutions encore étaient directement liées à la montée en charge : le

nombre de clients est passé d'une trentaine à plus de cent au cours de l'intervention, l'objectif cible de l'entreprise étant de plusieurs centaines. Enfin, l'offre proposée à la clientèle a également été modifiée durant notre présence sur le terrain, nous y reviendrons plus loin.

Toutes ces évolutions ont été plus ou moins nourries par l'intervention elle-même, qui a constitué un appui dans une situation relevant en majorité de l'informel et où les évolutions constantes ne permettaient pas une formalisation figée. L'intervention a finalement aidé à la construction, au développement de l'organisation du travail et à son adaptabilité aux évolutions actuelles et à venir, et ce faisant a nourri la réflexion sur le calibrage de l'offre proposée aux clients.

Le déroulé de l'intervention, les méthodes utilisées, les instances mises en place ou le diagnostic précis ne seront pas détaillés dans le présent article. Il s'agit ici de relire certains aspects clés de l'intervention (de façon non exhaustive) sous l'angle particulier des processus de formalisation engagés et de l'articulation entre formel et informel dans l'organisation de travail des salariés, au travers de trois dimensions :

- les interactions entre Experts et clients, qui impactent l'organisation du travail des Experts, entre service direct au client et développement de projets « internes » ;
- les interactions entre les membres de l'équipe, pour mettre en commun, réguler<sup>3</sup> les conséquences d'aléas, distribuer des tâches, tout en préservant la confidentialité de leurs échanges dans un espace de travail ouvert et partagé avec les clients ;
- l'identification des besoins des clients, en termes d'expertise notamment, dont découlent les modalités de suivi par l'équipe, mais surtout la conception de l'offre commerciale de l'entreprise.

## — 2. ENJEUX DE FORMALISATION LIÉS AUX INTERACTIONS ENTRE EXPERTS ET CLIENTS

Les clients ont plusieurs manières d'obtenir une aide pour la réalisation de leur projet. Celles prévues initialement par l'entreprise consistent en « coups de pouce » ponctuels par les Experts (censés durer environ un quart d'heure) inclus dans leur abonnement, ou en expertise facturée en sus. Durant l'intervention, cette deuxième option n'est de fait jamais utilisée par les clients qui bénéficient en réalité de « coups de pouce » très fréquents, qui soit sont très courts, soit peuvent s'étendre sur une durée bien plus longue que celle annoncée.

Ce mode de fonctionnement déstabilise les Experts dans leur travail. Ceux-ci doivent répartir leur temps entre l'aide aux clients sur leurs projets et des projets dits « internes » à l'entreprise. Ces derniers ont trait notamment à la formalisation de règles et de procédures diverses (comme les modalités d'accueil des nouveaux clients ou les règles d'accès à la partie de l'atelier comportant des machines dangereuses), et la mise en place de formations à proposer aux clients (conception assistée par ordinateur et machines, notamment). La sous-charge en matière de clientèle aux débuts de l'entreprise est réputée leur dégager du temps pour ces projets internes. En réalité, les interruptions fréquentes (par les clients, mais aussi entre membres de l'équipe) et le temps parfois long passé à épauler les clients (avec des enjeux de sens, pour des Experts qui ont envie de faire avant tout de l'expertise et non du « dépannage »), ne permettent pas que ces projets internes avancent rapidement.

Les salariés du Fab Lab, notamment les Experts, sont facilement abordés par les clients à tout moment car ils travaillent dans le même espace. Ceci correspond à un choix opéré pour afficher leur disponibilité pour la clientèle, mais aussi pour leur permettre de gérer des problèmes, comme par exemple rattraper un raté sur le lancement d'une impression 3D par un client.

En parallèle à l'intervention, les Fondateurs ont décidé à un moment donné de formaliser et mettre en place des plages horaires pendant lesquelles les Experts travailleraient en bureaux, en restant joignables par les clients via une hotline, pour leur permettre d'avancer sur les projets internes plus rapidement. Ce mode de fonctionnement a très peu duré : les Experts, même s'ils se plaignaient des interruptions trop fréquentes par les clients, ont jugé plus importants encore les problèmes posés par la non-proximité des clients et des machines.

Cet épisode des « Experts en bureaux », la sollicitation systématique et spécifique de certains Experts par les clients quand se pose tel problème ou sur tel type de machine, et les congés des uns et des autres à venir ont amené l'équipe du Fab Lab à formaliser collectivement les compétences de chacun sur les différentes machines, sous forme de matrice. Après avoir repéré les machines sur lesquelles peu de personnes (une seule ou deux) pouvaient à ce jour assurer un dépannage, les membres de l'équipe se sont « répartis » sur les machines selon leurs envies (et avec les projets de formation correspondants), pour assurer une présence constante d'un référent sur le site avec un système de suppléance clair et partagé, pour que chacun sache ainsi vers qui diriger un client selon la difficulté dont celui-ci ferait part à un moment donné.

Face à des problèmes rencontrés par les Experts, qui doivent rester directement abordables en cas de problème machine sur lequel il faut intervenir rapidement, mais qui sont souvent interrompus par des clients nécessitant un « coup de pouce », l'équipe du Fab Lab a décidé de cadrer ces « coups de pouce ». Un nouvel outil sur internet, « Club », a été développé au sein du Fab Lab vers la fin de l'intervention. Son objectif initial était de permettre des réservations machines en ligne (le nombre de clients ayant rapidement augmenté), avec des filtres sur les formations obligatoires pour utiliser certaines d'entre elles (à réserver également avec un Expert). À cet outil a été ajoutée sur le même principe la possibilité pour le client de réserver un « coup de pouce » avec l'Expert de son choix. Il s'agit de créneaux de 45 minutes, l'intervention ergonomique ayant démontré avec des chroniques d'activité centrées sur les communications que la durée d'un quart d'heure initialement prévue ne correspondait pas à la réalité. Ces « coups de pouce » sont limités à deux par mois (ce qui n'était pas précisé aux débuts de l'entreprise), pour limiter le temps consacré par les experts à un projet client sans facturation supplémentaire d'expertise, et pousser les clients « consommateurs d'expertise » à évoluer vers un autre niveau d'abonnement (Cf. partie 4 ci-après).

### — 3 . ENJEUX DE FORMALISATION LIÉS AUX INTERACTIONS ENTRE LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE

Les observations systématiques centrées sur les communications visibles dans la « zone de conception » (où se côtoient la plupart du temps salariés et clients) et l'atelier « léger » (partie accessible sans protection individuelle spécifique) ont permis la construction de chroniques d'activités. Ces dernières mettaient en exergue les nombreuses interactions courtes entre les salariés du Fab Lab et les clients, on l'a dit, mais aussi la multiplicité des interactions entre salariés. Ceux-ci, avant de visualiser les chroniques, n'avaient pas conscience d'interagir si fréquemment pendant leur travail. Ces nombreuses interactions entre eux – sous forme d'interruption ou pas – avaient pour but aussi bien de mettre en commun de l'information, que de distribuer des tâches ou de réguler les conséquences d'aléas divers.

Nous avons par ailleurs observé que le positionnement des opérateurs dans la zone de conception était parfois variable. Ainsi, par exemple, le salarié fondateur tenant également un rôle d'expert « suit » les interlocuteurs qu'il recherche ou qui le recherchent, selon les tables disponibles dans l'espace de conception. Ce positionnement induit des interactions « opportunistes », que ce soit avec d'autres

salariés ou avec des clients. En revanche, la chargée de communication (stagiaire puis salariée) s'installe toujours au même endroit, pour être bien visible par les clients pour qui elle est le « référent sur tout et n'importe quoi » aux dires de l'un des Experts (extrait d'entretien).

En donnant à voir ce genre d'éléments, les ergonomes incitaient à faire en sorte que l'organisation de l'entreprise, en cours de construction et de formalisation, ne mette pas à mal des modalités et espaces informels de mutualisation nécessaires à l'activité.

Pour répondre aux besoins de mutualisation rapide des salariés dans le cadre de leur activité de travail, en évitant les interruptions mais en restant à proximité des clients tout en assurant une confidentialité nécessaire sur certains sujets, l'équipe du Fab Lab s'est emparée d'un outil, « Slack ». Il s'agit d'une sorte de forum interne à l'équipe, qui permet de partager autour de sujets identifiés en sous-catégories des conversations correspondant à des thèmes variés (« général », « nouveaux clients », « visites », « atelier », « events », « site web », etc.). L'ensemble des opérateurs du Fab Lab soulignait bien les avantages offerts à l'équipe par cet outil pour échanger « en direct » sur n'importe quel sujet sans avoir besoin de se réunir, et surtout sans être entendus par les clients présents. L'intervention a notamment souligné l'apport de cet outil en termes de régulation des imprévus.

#### — 4. ENJEUX DE FORMALISATION LIÉS À L'IDENTIFICATION DES BESOINS DES CLIENTS

Nous avons vu (Cf. partie 2) que le type d'interactions entre experts et clients dans les débuts du Fab Lab a finalement abouti à la formalisation, via l'outil « Club », de plages horaires à réserver pour bénéficier d'un « coup de pouce » par un Expert, mais aussi pour l'utilisation des machines et la formation obligatoire pour l'accès à certaines d'entre elles. Cette formalisation répond également au besoin des clients d'optimiser le temps de réalisation de leur projet, avec dorénavant une visibilité qui leur permet d'organiser et anticiper l'accès aux Experts et aux machines.

Par ailleurs, les observations ont mis en évidence des interactions d'un type particulier entre certains clients. Ceux-ci peuvent être spécialistes dans un domaine technique qui recouvre une part de leur projet, et qui diffère d'une personne à l'autre. Certains s'entraident et « échangent » leurs compétences, en prenant tour à tour un statut d'expert informel qui leur permet d'intervenir ponctuellement pour un autre client, de la même façon que le font les Experts salariés de l'entreprise.

Les Fondateurs du Fab Lab ont réagi de deux façons à ce constat. Premièrement, ils comptent sur les sessions de formations mises en place de façon hebdomadaire sur des sujets variés pour que leurs différents clients fassent connaissance et obtiennent une visibilité des compétences des uns et des autres, pour favoriser ce type d'entraide susceptible de soulager les Experts d'une partie de leur charge de travail vis-à-vis de la clientèle. Deuxièmement, à la fin de l'intervention, l'entreprise envisageait, en complément, d'une part, de mettre en place l'outil Slack entre clients pour renforcer encore leurs possibilités de communication, voire, d'autre part, de formaliser un catalogue de compétences des clients associé à un outil qui permette à ceux qui le souhaitent de se mettre en relation pour s'entraider.

L'identification des besoins des clients était par ailleurs directement liée à la problématique du calibrage de l'offre de service proposée, elle-même en lien avec la nature de l'expertise mise en œuvre dans le cadre du travail des Experts en appui aux clients.

Quelques mois après le début de l'intervention, compte tenu de la quasi-inexistence de demandes par les clients d'expertise facturée en sus de l'abonnement et de la faible présence de ces mêmes

clients dans les zones d'ateliers, les Fondateurs ont décidé de tester une nouvelle offre, proposée gratuitement à certains clients, et réputée leur permettre de réaliser plus rapidement leurs projets de prototypage. Cette offre incluait un suivi hebdomadaire par un Expert du projet du client avec des créneaux consacrés à de l'expertise. Il est notamment ressorti de la phase de test une absence de demande d'expertise par les clients, alors même qu'elle était offerte : le suivi hebdomadaire par les Experts avait lieu mais ne portait que sur des aspects techniques concernant l'étape en cours (comme lors des coups de pouces « à rallonge » observés), et pas sur la globalité du projet des clients.

Ainsi, la question de la place de l'expertise et de ses formes apparaissait particulièrement centrale dans la construction des offres de service au sein de l'entreprise. Le diagnostic de l'intervention soulignait, entre autres, l'intérêt d'adapter ces offres en lien avec les « types d'expertise » utilisés ou utilisables par les clients. La mise en œuvre de ce volet du diagnostic a donc consisté en un groupe de travail consacré à la notion d'expertise. Ses principaux objectifs étaient d'en poser la ou les définitions, d'identifier les éléments nécessaires pour sa mise en œuvre et les freins actuels, en lien avec les questions d'expertise « proposée » plutôt que « disponible » et d'expertise « poussée » plutôt que de type « fonctionnement machine ». Il en est ressorti trois offres d'abonnement au lieu d'une offre unique, correspondant à trois niveaux d'expertise : 1) la réponse à des questions ponctuelles (avec un abonnement classique comprenant des coups de pouces alors cadrés par l'outil *Club*, Cf. partie 2), 2) un aiguillage et encadrement (avec un abonnement correspondant à l'offre testée quelques mois auparavant, soit un accompagnement poussé dans la réalisation du projet), ou 3) une prestation de service complète (avec une offre de type bureau d'études).

Par ailleurs, la question du suivi des clients a refait surface en cours d'intervention, en apparaissant très liée à la problématique de montée en charge. En début d'intervention, l'équipe adopte l'outil « *Basecamp* », qui lui permet de suivre et de mettre en commun les projets des clients mais aussi le développement des projets internes. Quelques mois plus tard, alors que le Fab Lab atteint environ 80 clients, *Basecamp* est partiellement abandonné car il n'est plus possible de prendre le temps d'en renseigner les différentes rubriques pour tous les projets en cours. Chacun s'en débrouille à sa façon : l'un des Experts, spécialiste de tout ce qui touche au démarrage des processus de conception, continue tant bien que mal à renseigner *Basecamp* sur les aspects qu'il pense être utiles aux collègues qui prendront la suite ; un autre prend note dans un cahier des éléments utiles pour suivre les projets sur lesquels il est sollicité ; l'Expert « atelier » lit tous les mails qui arrivent sur la hotline pour se tenir au courant de ce qui se passe pour des clients auxquels il finira par avoir affaire. Tous complètent au besoin en se sollicitant les uns les autres ainsi que la chargée de communication, ce qui potentiellement accroît les interruptions dans le travail de chacun.

Aucun membre de l'équipe n'était satisfait par ces « solutions », sans savoir à ce stade comment faire autrement. La problématique du suivi a donc été réintégrée par les ergonomes dans la construction des recommandations, en posant lors du diagnostic des éléments pour la traiter. D'une part, le suivi doit être abordé en tant que ressource potentielle : certaines informations peuvent éventuellement être laissées de côté si elles n'ont d'intérêt pour le travail d'aucun des salariés du Fab Lab. D'autre part, la nature du suivi (suivre le client, tout ou partie de son projet) dépend directement des objectifs poursuivis. Ces objectifs peuvent être partagés par tous, partagés par certains, ou propres à un seul salarié, ce qui ne présume pas de leur importance mais peut avoir un impact sur la façon de formaliser le suivi, *a fortiori* sur le choix des outils pour le faire.

Il n'a pas été possible de travailler plus avant sur cette problématique. Au terme de l'intervention, un mode de suivi des projets des clients selon le type d'offre de service a été décidé par le Fondateur-expert : un suivi de la tâche via les informations récupérables dans l'outil *Club*, non formalisé, pour le



premier niveau d'abonnement, et un suivi oral et via *Basecamp* pour les clients ayant souscrit à l'offre d'accompagnement poussé. Il s'agissait, dans ce deuxième cas, de notre point de vue, et nous en avons averti l'entreprise, d'un potentiel décalage du problème dans le temps : si à l'avenir le nombre de clients souscrivant à un accompagnement poussé dépasse les limites opérationnelles constatées de *Basecamp*, le problème du suivi en lien avec la nature de l'expertise à mobiliser pour ces clients se posera de nouveau.

## CONCLUSION

Nous avons vu que les processus de formalisation engagés par le Fab Lab à ses débuts prenaient différentes formes, relevaient de domaines variés et de modalités de mise en œuvre différents. Ces processus ont en outre été plus ou moins poussés et plus ou moins efficaces. Dans un contexte d'entreprise présentant peu de différenciation fonctionnelle entre composantes de gestion, fonctions supports et service, ceux-ci n'étaient pas induits par des spécialistes internes mais plutôt l'œuvre du collectif de salariés, y compris hors de leurs fonctions ou du moins sur des aspects du travail qu'ils ne se figuraient pas *a priori*. Certains de ces processus ont cependant été en grande partie nourris par l'intervention ergonomique qui a contribué à cette formalisation raisonnée, choisie et partielle, en permettant notamment de confronter les représentations des acteurs de l'entreprise sur la base du travail réel.

En effet, certaines décisions ou pistes de formalisation découlaient directement de l'intervention, et une part d'informel a pu être identifiée comme ressource pour le travail des salariés du Fab Lab. L'intérêt pour les ergonomes de donner à voir ce type de ressources était d'aider l'entreprise à éviter de les mettre à mal, par une formalisation trop poussée ou inadéquate.

Si la formalisation revêt un caractère indispensable – par exemple, pour la mise au point d'outils logiciels – et ce notamment dans des situations évolutives, le but de cet article était également d'illustrer le rôle de la formalisation comme support pour préserver la part indispensable d'informel pour répondre aux besoins de souplesse dans l'activité de travail.

---

<sup>1</sup> Intervention réalisée par Pierre Leprince et Céline Mardon.

<sup>2</sup> Comptes rendus de réunions d'équipe, documentation commerciale, fiches de poste, guides d'entretien avec les clients, formalisation en l'état de règles et procédures en cours de construction, plans du site.

<sup>3</sup> La « régulation » désigne ici l'ensemble des processus organisationnels de répartition des tâches et des activités, qui permettent aux opérateurs d'atteindre à la fois les buts productifs à réaliser, mais également des buts personnels en lien avec leur santé, leur sécurité, leur entourage professionnel et familial (Weill-Fassina et Benckroun, 2000).

## Bibliographie

**Eychenne, F. (2012)**, *Fab lab. L'avant-garde de la nouvelle révolution industrielle*, Limoges : Fyp ed., coll. La Fabrique des possibles, 112 p.

**Falzon, P. (2013)**, « Pour une ergonomie constructive », in P. Falzon (Ed.), *Ergonomie constructive*, p. 1-15, Paris : PUF.

**Nascimento, A. (2009)**, *Produire la santé, produire la sécurité. Développer une culture de sécurité en radiothérapie*, Thèse de doctorat en Ergonomie, Cnam, Paris.

**Renaud, G. (1995)**, « Le formel et l'informel : une tension créatrice continue », in *Théologiques*, 3-1, p. 129-152.

**Weill-Fassina, A., et Benckroun, T. H. (2000)**, « Diversité des approches et objets d'analyse du travail collectif en ergonomie », in T. H. Benckroun, A. Weill-Fassina (Eds.), *Le travail collectif. Perspectives actuelles en ergonomie*, p. 217-234, Toulouse, Octarès.

# L'EXPÉRIMENTATION, UN NOUVEAU MODE D'ACTION DU RÉSEAU ANACT-ARACT<sup>1</sup> ?

## Oliver Liaroutzos

Responsable du département Expérimentation, Développements Outils et Méthodes (EDOM) de l'Anact  
o.liaroutzos@anact.fr

Le recours à l'expérimentation dans le domaine social vise à explorer de nouvelles pistes et marges de manœuvre quand il est estimé que ce qui se fait n'est pas suffisant ou peu satisfaisant. En matière d'amélioration des conditions de travail, dans les comparaisons européennes, la France n'est pas toujours aussi bien classée qu'elle devrait l'être (Nicot, 2017). Ce constat a été anticipé par les partenaires sociaux dans l'élaboration en 2014 du troisième Plan santé au travail (PST3), ceux-ci se donnant pour objectif de promouvoir une culture de prévention plus efficace en l'articulant plus étroitement avec le travail. Parmi les moyens pour « agir préventivement sur les conditions de travail et l'employabilité », ils évoquent dans un texte d'orientation, la nécessité de « favoriser un processus participatif d'expérimentation avec un dispositif d'animation et de valorisation avec diffusion de bonnes pratiques » (Comité d'orientation des conditions de travail, 2014). La notion d'« expérimentation », très prégnante dans ce texte signé à l'unanimité, est également présente dans le premier Contrat d'objectifs et de performance 2014 - 2017 de l'Anact qui avait lui-même fait l'objet d'un groupe de travail préparatoire où siégeaient, aux côtés de la Direction générale du travail, la plupart des représentants des employeurs et des salariés ayant élaboré les axes du PST3. Pour faire face à cette évolution, l'Anact se dote d'une nouvelle organisation avec la mise sur pied d'une équipe dédiée spécifiquement à l'expérimentation. Cette évolution n'est pas sans questionner les modèles d'intervention de l'agence et les modalités de la professionnalisation des intervenants. L'expérimentation semble structurer une nouvelle façon d'accéder aux entreprises et présente même un renouvellement des rôles de l'agence. À notre sens, cette évolution ne représente pas tant une rupture qu'un tournant significatif sur lequel cet article propose de revenir.

## INTRODUCTION

La notion d'expérimentation n'est pas tout à fait inédite dans les modes d'actions du réseau Anact-Aract. En plus de quarante ans d'existence, le réseau Anact-Aract a cumulé des expériences dans des environnements professionnels divers, porté des interventions longues ou des dispositifs d'action emblématiques (par exemple, l'appui-conseil lors de la mise en place des 35h au moment des lois

### MOTS-CLÉS

expérimentation,  
partenariat,  
professionnalisation,  
qualité de vie au travail

Aubry, la formation-action de consultants spécialisés dans le secteur des services à la personne plus récemment) et noué, à ces occasions, des partenariats décisifs. Ce faisant, le réseau a créé et formalisé des grilles de lecture et des méthodes qui ont pour vocation à être adaptées à des métiers et des mondes professionnels différents. Le principe de tirer les enseignements d'une intervention conduite dans un milieu singulier et de projeter ces résultats dans un dispositif d'envergure est une constante de la vie du réseau. Toutefois, l'emploi de plus en plus systématique ces dernières années du vocabulaire lié à l'expérimentation (hypothèse, évaluation, pilote, modélisation, développement, etc.) annonce un effort méthodologique visant à mieux caractériser cette modalité d'intervention en cherchant les éléments de preuve de leur efficacité. C'est aussi un moyen pour atteindre un plus grand nombre d'entreprises.

Le présent article cherche donc à caractériser cette évolution, ce qu'elle signifie en termes de positionnement et ce qu'elle annonce comme renouvellement des méthodes et des pratiques.

- La première partie s'apparente à un exercice de définition. Il est sans doute trop tôt pour proposer une définition robuste de l'expérimentation dans le champ des conditions de travail. Il est possible en revanche de relever quelques constantes dans ce qu'on entend par « expérimentation » dans le réseau Anact-Aract depuis quatre ans en s'appuyant des remontées de terrain et sur un travail de clarification conceptuel.
- La deuxième partie prend appui sur un grand dispositif expérimental dans le secteur de la santé pour présenter ce que l'on entend par « expérimentation ». Là encore, si les interventions du réseau dans ce secteur ne sont pas nouvelles, elles s'inscrivent cependant, depuis quelques années, dans un système coordonné qui en fait une véritable marque de fabrique.
- La troisième partie traitera des questions de méthodes et identifiera les enjeux de professionnalisation associés à ce mode d'intervention. Dans ce cas, l'association des acteurs est systématiquement recherchée. L'intervenant, dans cette posture, devient davantage qu'un analyste des situations de travail, un tiers qui s'assure de la mobilisation effective des parties prenantes. Cette évolution n'est pas sans soulever des interrogations quant aux modes de professionnalisation des intervenants.

#### **Encadré 1. Le glissement de « l'intervention » vers « l'expérimentation » dans les textes d'orientation de l'Anact**

La notion d'expérimentation est apparue en 2014 dans les textes régissant l'Anact. Un département est créé à cette occasion :

« Développer et proposer, à partir de retours d'expériences de projets-pilotes, des méthodes et outils éprouvés, permettant aux salariés et aux employeurs d'améliorer les conditions de travail en agissant avec efficacité sur l'organisation du travail ».

« Les interventions de l'Anact s'inscrivent dans une logique d'accompagnement dont l'entreprise tire bénéfice tout en servant de terrain d'expérimentation sur lequel l'Agence capitalisera voire modélisera les outils testés ».

Enfin, le décret relatif aux missions et au fonctionnement de l'Anact (décret 2015-968 du 31 juillet 2015, ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social) formalise un peu plus le rapprochement entre l'intervention et l'expérimentation.

« L'agence (...) :

- conduit des interventions à caractère expérimental dans les entreprises, les associations, les structures publiques ;
- développe et produit à partir de ces expérimentations des outils et des méthodes susceptibles d'être utilisés par des employeurs, des travailleurs et leurs représentants ».

## — 1. L'EXPÉRIMENTATION : ÉLÉMENTS DE DÉFINITION

L'importance accordée à l'expérimentation n'est pas propre à l'Anact. L'expérimentation – qui originellement relève de la méthode scientifique – a d'abord été promue dans le champ de la santé publique, dans celui du développement économique et plus récemment dans celui de l'emploi et de la formation. Le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq), très mobilisé par le Fonds d'expérimentation pour la jeunesse, créé en 2009, fait un bilan de cette opération dans un numéro spécial de la revue Formation et emploi : « Qu'apprend-on des expérimentations sociales » ? en juin 2014. C'est l'occasion pour les coordinateurs du dossier de souligner, en introduction, que les modalités de la réforme de l'État ne sont pas stabilisées, conduisant les opérateurs publics à procéder à des ajustements qui ne réussissent à s'inscrire dans de véritables changements qu'à l'épreuve du temps. Plusieurs logiques sont à l'œuvre que les auteurs résument ainsi : « D'un côté persiste un ancien modèle d'administration bureaucratique avec le modèle de gestion des ressources humaines qui lui est associé. Un deuxième modèle, plus récent et productiviste, orienté vers la performance publique, lie le contrôle de gestion et la performance sociale en introduisant l'audit interne dans le secteur public. Enfin, un troisième modèle alternatif se dessine, orienté par le service à rendre au public, la participation, l'exigence de transparence et de redevabilité » (Baslé et Berthet, 2014, p. 7-15).

Les définitions courantes de l'expérimentation font état de la nécessité de valider par des méthodes systématiques – tests et procédures techniques – une hypothèse ou une théorie. Ces définitions évoquent aussi la nécessité d'une certaine répétition, une hypothèse ne peut être vérifiée en une seule fois pour s'assurer de la fiabilité des résultats. Il est aussi nécessaire de décrire l'expérience afin de pouvoir la reproduire quasiment dans les mêmes conditions, parfois en changeant un paramètre bien identifié. La répétition et la comparaison permettent alors de définir les conditions les plus adaptées pour parvenir aux résultats attendus. Ces généralités couvrent tous les domaines y compris le social. Sur ce plan toutefois, il est intéressant de se référer à nouveau au Fonds d'expérimentation pour la jeunesse et à la définition qu'il adopte en 2009 : « L'expérimentation est une mesure transitoire sur un petit groupe de population défini géographiquement ou sur la base d'autres critères ; elle doit aboutir à une décision politique. L'initiative est mise en œuvre dans des conditions qui permettent d'en évaluer les effets ». Ces propriétés sont applicables au champ du travail et de la prévention et elles peuvent servir de repères pour l'analyse des pratiques du réseau Anact-Aract qui se réclament de l'expérimentation.

### **L'innovation : une ardente obligation**

La question de l'innovation est centrale dans la volonté du réseau de mettre en place de nouvelles modalités d'intervention. L'enjeu consiste à explorer de nouvelles voies et de nouvelles méthodes pour améliorer les conditions de travail dans l'entreprise. Le constat d'un certain échec dans les actions conduites motive cette évolution. C'est le cas lorsque dans un secteur d'activité ou une entreprise, malgré les fonds publics investis et les experts mobilisés, les conditions de travail continuent de se dégrader ou la sinistralité de s'aggraver. Il va falloir procéder autrement pour atteindre des

résultats satisfaisants. Dès lors, comment employeurs, managers et employés peuvent-ils s'équiper pour reprendre la main et élaborer des solutions aux problèmes qui se posent ?

### **La conduite de l'action**

L'expérimentation contient sa méthode d'évaluation au sens où les animateurs de l'expérimentation prévoient, dès son montage, les moyens de vérifier l'hypothèse posée en amont. La répétition d'un protocole sur différents sites expérimentaux, pilotés chacun par une Aract, va permettre de décrire les conditions de l'action (nature des territoires, nombres et types d'entreprises impliquées, composition de l'instance régionale de pilotage, etc.) et de faire le lien entre ces conditions et la qualité des résultats obtenus. L'expérimentation procède d'autant plus par tâtonnements que les améliorations en matière de conditions de travail se vérifient, dans la durée, au niveau du vécu et du ressenti des professionnels. La répétition est soit simultanée, soit chronologique. L'organisation du réseau Anact-Aract permet de couvrir ces deux configurations.

- Par sa présence dans chacune des régions, le réseau peut conduire la même expérimentation simultanément dans plusieurs territoires, c'est-à-dire, dans des configurations à chaque fois spécifiques : géographiques, économiques et sociales, partenariales. C'est alors la méthode comparative qui permettra d'identifier les facteurs plus ou moins favorables pour atteindre les résultats espérés.
- La répétition chronologique est également pertinente en ce qu'elle permet pour chaque expérimentation de tirer les enseignements de l'expérimentation précédente. Cette progression s'effectue par paliers qui peuvent correspondre à différentes formes de contractualisation avec le partenaire. Ainsi, une expérimentation à petite échelle, impliquant, par exemple, une vingtaine d'entreprises dans cinq territoires différents, pourra faire l'objet d'une incitation, si les résultats obtenus sont assez probants, à poursuivre sur un plus grand nombre de territoires avec un plus grand nombre d'entreprises. L'extension peut également se traduire par l'entrée dans l'expérimentation de nouveaux partenaires en faisant l'hypothèse que ces derniers vont optimiser l'efficacité de la démonstration.

### **Les partenariats**

L'expérimentation est fondée sur un partenariat institutionnel, le plus souvent national. Il est possible ici de parler d'une hypothèse d'efficience : en passant une alliance avec un partenaire, l'Anact s'adjoit des compétences complémentaires et surtout amplifie l'impact de son action auprès de cibles que d'ordinaire elle ne touche pas directement. Ce partenariat permet aussi de consolider la coordination entre les sites expérimentaux et d'optimiser la mutualisation méthodologique. Le partenaire, signataire d'une convention avec l'Anact, attend des résultats nationaux, sorte de dénominateur commun aux expérimentations territoriales. Une fois validés, ces résultats seront considérés comme acquis, comme une base de connaissances à partir de laquelle pourra se déclencher une nouvelle vague d'expérimentations. Les étapes franchies pour atteindre cette validation s'apparentent à des formes de coopération aussi bien sur le terrain, par exemple, entre équipes des Aract et des Carsat qui vont devoir partager leurs expertises auprès des entreprises, qu'au niveau de l'instance centrale de pilotage où des institutions dont les statuts, les missions et les moyens sont différents mais vont devoir s'entendre sur des priorités communes.

### Les stades de l'expérimentation

Les caractéristiques des expérimentations conduites ces dernières années permettent de distinguer trois stades d'avancement et un quatrième constituant davantage une conséquence de l'expérimentation, quand les résultats de celle-ci sont intégrés dans une politique publique. Ces trois stades correspondent d'ailleurs à ce que Guy Lajoinie, l'un des premiers chargés de missions à l'Anact (de 1974 à 1980) décrivait comme « l'intervention classique » qui nécessite de « passer par l'observation, la collection et la mesure » (Lajoinie et Sainsaulieu, 1993).

- a) L'exploration. C'est le stade du laboratoire, le plus petit périmètre ou échantillon de l'expérimentation, par exemple, 3 entreprises dans 3 régions.
- b) L'extension. C'est un stade de consolidation partant des acquis engrangés pendant le stade exploratoire. L'extension est quantitative : élargissement du périmètre géographique et plus grand nombre d'entreprises ou politique : intégration de nouveaux partenaires régionaux ou nationaux qui vont suivre et soutenir l'expérimentation. Ce stade renforce le processus de validation.
- c) Le déploiement. C'est le stade qui clôture l'expérimentation. Celle-ci se conduit à plus grande échelle, quand l'échantillon d'entreprises impliquées se compte en centaines. La démarche méthodologique vérifiée dans des contextes variés est validée par une décision qui préconise un déploiement massif. C'est une phase de transfert : les outils produits dans le cadre des expérimentations permettent au réseau Anact-Aract, jusque-là principal opérateur, de passer le relais à d'autres opérateurs, le plus souvent à des consultants ou des formateurs.
- d) Le développement. C'est le stade d'une politique publique ciblée qui prend appui sur les acquis de l'expérimentation. Plusieurs expérimentations achevées ou en cours viennent, par exemple, en appui à certaines actions du 3<sup>e</sup> Plan santé au travail. C'est le cas avec les maladies chroniques évolutives et la prévention des conduites addictives en milieu professionnel, la prévention des chutes de plain-pied, la prévention de l'usure professionnelle, etc. Dans ce cas, les expérimentations menées dans des entreprises ou branches professionnelles sont suffisamment validées et testées pour devenir de véritables politiques publiques.

### Des exemples d'expérimentations

Le tableau suivant présente une dizaine d'expérimentations classées selon les trois premiers stades de l'expérimentation.

Tableau 1. Les 3 stades de l'expérimentation

Expérimentations	Partenaires	Echantillon	Stade expérimental
SAP 2014 - 2017 Amélioration des conditions de travail et prévention des risques dans les services à la personne	CNAMTS (financeur) CNAV 5 Carsat	Une vingtaine de structures dans 5 régions	Exploration
Filière bois 2015 - 2016 Construction bois : quand les conditions de travail créent la valeur	FNADT (financeur)	Une trentaine de TPE dans 6 régions	
Relation client 2014 Amélioration de la QVT et de la qualité de service dans les centres de la relation client	Agefos PME (financeur) DGEFP	3 entreprises, 3 régions	
GRDF ERDF 2015 - 2016 Évaluation des impacts QVT d'un projet technique et organisationnel	GRDF, ERDF (financeurs)	2 entreprises, 13 sites d'expérimentation	
MCE 2015 - 2017 Maintien en emploi des personnes atteintes d'une maladie chronique évolutive	INCa (financeur) DGT	Une cinquantaine d'entreprises, 6 régions	Extension
Usure professionnelle 2014 - 2017 Prévention de l'usure professionnelle pour un maintien durable dans l'emploi	CNAMTS (financeur) Carsat	Une trentaine d'entreprises	
Travail, organisation des temps, égalité et médiation	FSE, MDFE (financeurs)	Une vingtaine d'entreprises	
Secteur Santé 2016 - 2017 Clusters d'établissements de santé pour le déploiement de démarches QVT	Ministère de la Santé DGOS (financeur) HAS ARS	190 établissements de santé	Déploiement
IAA 2014 - 2017 Pour l'amélioration de la qualité de vie au travail dans la filière alimentaire	OPCALIM OPCALIA (financeurs) Ministère de l'Agriculture	120 entreprises	
FEST 2016 - 2017 Formation en situation de travail	FPSP (financeur) DGEFP 12 OPCA		

## — 2. LES STADES DE L'EXPÉRIMENTATION DANS LE SECTEUR DE LA SANTÉ

La collaboration avec la Haute Autorité de Santé (HAS) débute en 2011 à partir de l'hypothèse, somme toute élémentaire, selon laquelle la qualité de vie au travail des professionnels de santé concourt à l'amélioration de la qualité des soins. Ce raisonnement est essentiel pour la HAS, établis-

sement indépendant, qui délivre les certifications des établissements de santé mais qui, initialement, n'a pas de compétences spécifiques dans le champ des conditions de travail (Ghadi et Liaroutzos, 2015).

La première phase des travaux se caractérise par la mise en lien d'expériences pour faciliter la mobilisation d'acteurs différents : professionnels des établissements, experts-visiteurs (chargés des audits de certification), organisations syndicales de salariés et de médecins. Un socle commun de représentations est ainsi construit autour de la notion de « qualité de vie au travail » permettant par la suite d'autoriser et de soutenir l'action. Parmi les travaux menés pour partager ces représentations, des monographies d'expériences d'établissements conduisant des démarches qualité de vie au travail sont réalisées par le réseau Anact-Aract. Chacun des groupes incorpore ainsi les enjeux de la qualité de vie au travail et la signification de son déploiement. Cette période correspond au stade exploratoire qui se caractérise ici par un accent porté sur la mobilisation d'acteurs au niveau central dont certains n'étaient pas habitués à travailler ensemble (HAS et organisations syndicales de salariés, par exemple).

La seconde phase, entre 2014 et 2015, se concrétise par la collaboration avec les cinq fédérations d'établissement qui ont chacune intégré progressivement la qualité de vie au travail dans leurs orientations. Ces prises de position permettent alors de valoriser des démarches individuelles d'établissements, d'alimenter les négociations avec les syndicats de salariés et les organisations professionnelles et d'amorcer une mobilisation des OPCA, particulièrement de l'ANFH. Les matériaux recensés auprès des établissements ayant engagé leurs propres expérimentations et les attentes générées chez les acteurs centraux facilitent donc les contacts, fin 2015, avec la Direction générale de l'offre de soins (DGOS) du ministère de la Santé prête à soutenir un processus de déploiement. Le projet proposé par la HAS et le réseau Anact-Aract vise à installer des « clusters sociaux » dans différentes régions, c'est-à-dire des actions collectives regroupant chacune entre 5 à 8 établissements volontaires. Les séances de regroupement entre ces établissements (une fois tous les deux mois sur un an) seraient animées par les Aract qui mettraient également à disposition de chaque établissement du temps pour les accompagner dans leur démarche individuelle de qualité de vie au travail.

En 2016, 11 clusters sont mis en place dans 10 régions représentant 75 établissements grâce à un partenariat entre les ARS et les Aract. En 2017, une deuxième vague est lancée, soit 17 nouveaux clusters dans 13 régions représentant cette fois-ci 110 établissements. Cette troisième période correspond au stade du déploiement appelé à se prolonger sur plusieurs années notamment parce qu'il a trouvé sa place au sein d'une politique publique affirmée<sup>1</sup>.

Les exemples suivants permettent d'illustrer ce que peuvent apporter ces expérimentations.

### **Une capacité d'agir retrouvée**

- Un service de rééducation fonctionnelle en neurochirurgie est confronté à l'augmentation du nombre de lits de 20 à 30. Une démarche de QVT est lancée. Un « espace de discussion » réunit 12 agents volontaires couvrant la diversité des métiers hors la présence de la hiérarchie. Les agents se sentent aussi plus à l'aise grâce au rôle d'animation de l'Aract. La description des activités d'une journée permet d'aborder la gestion du transport du patient, les séances de rééducation, les repas, la relation avec les familles, les relations entre professionnels, etc. Chacun relève les points forts et les points faibles de l'organisation, les manques qui le freinent dans son travail. Les solutions sont trouvées du côté de l'animation du collectif en phase avec les réalités du terrain. Les contraintes vécues entre les collègues sont mieux perçues et des dispositions de prévention des risques



infectieux sont prises aussi pour les ASH et les brancardiers qui sont au contact des patients. Une meilleure coordination entre infirmiers et brancardiers permet de limiter les déplacements de ceux-ci. Ces mesures sont présentées par les rapporteurs du groupe au comité de pilotage et validées par le trinôme de représentants de la direction, des médecins et des personnels<sup>2</sup>.

- Un centre hospitalier est incité par l'ARS à développer son activité ambulatoire. L'établissement se saisit de cette opportunité en s'appuyant sur une démarche qualité de vie au travail. Le groupe de travail, composé d'acteurs divers (infirmiers, aides-soignants, un brancardier, un chirurgien et un cadre de santé) utilise le « safari photo », outil d'analyse des situations de travail proposé par l'Aract. L'objectif est de concevoir un plan d'action qui proposera l'acquisition de matériels (chariots pour les dossiers médicaux, tensiomètres, électrocardiographes, fauteuils brancards, mobiliers de chambres, réaménagement du secrétariat, etc.), la mise en place d'une nouvelle organisation grâce au recrutement d'un agent d'accueil, l'aménagement de la salle d'attente permettant de libérer plus vite les chambres, etc. Ce plan est mis partiellement en œuvre, à cause du turn-over des cadres dirigeants. Dans ce cas, un défaut de pilotage risque de remettre en cause les acquis du projet.
- Dans ce service d'hospitalisation à domicile (HAD), la démarche d'expérimentation se déploie à partir de l'identification de problèmes de communications et de coopérations entre les infirmières coordinatrices (IDEC) et les infirmières libérales. Les relations sont tendues et peuvent nuire à la qualité de la prise en charge des patients. Un diagnostic préalable montre des difficultés dans l'élaboration des plannings entre les unes et les autres. Une grille d'entretien téléphonique est mise au point et partagée pour pallier ce problème. Celle-ci permet de mieux formaliser les échanges en fonction des disponibilités. Parallèlement, une procédure de sortie d'astreinte de nuit a pu être harmonisée avec un autre établissement participant au cluster. Premiers effets de la démarche : la direction ne recense plus de crises entre les IDEC et les infirmières libérales et la cotation des actes qui incombaient aux IDEC est transférée au cadre de santé qui dispose des ressources adaptées pour le faire. L'atténuation des tensions contribue à mieux maîtriser les RPS.
- Deux établissements privés de psychiatrie générale appelés à fusionner dans un an lancent une démarche qualité de vie au travail pour anticiper l'organisation du futur établissement. Un créneau horaire particulier (6h-9h) fait l'objet d'observations systématiques des situations de travail. Celui-ci détermine l'organisation de la journée : réveil des patients, relais entre les équipes de nuit et les équipes de jour, arrivée des médecins, etc. L'observation vise à identifier des scénarios d'organisations alternatives puis à les tester sur des séquences de travail concrètes : processus de transmissions entre les infirmières, prélèvements sanguins, distribution des médicaments, petits déjeuners, etc. La nouvelle organisation vise à améliorer notablement les conditions de travail mais aussi la qualité ressentie des soins. Différentes mesures pratiques sont retenues et préalablement testées : limitation du nombre de prises de sang la nuit, administration de médicaments pour certains patients avant 7h30 (pour décharger l'équipe du matin), livraison des petits déjeuners en salle à manger pour faciliter la surveillance du soignant, etc. Cette expérience, développée avec les soignants, s'est révélée concluante et sert de modèle pour anticiper l'organisation d'autres services en prévision de la fusion<sup>3</sup>. Cette dynamique est possible grâce à quatre groupes d'acteurs : 1) le trinôme représentant l'établissement au cluster, 2) un comité de pilotage propre à l'établissement, 3) un groupe opérationnel chargé du suivi et du déploiement de l'expérimentation et 4) un groupe d'expérimentation qui teste les scénarios d'organisations alternatives.

Ces quatre exemples, tirés du dispositif d'évaluation des clusters sociaux conduit par un groupe de chercheurs (Kornig, Massot et Revest, 2017) illustrent des démarches individuelles d'établissements

participant chacun à quatre clusters différents. Ils mettent en perspective l'intérêt d'outils déjà expérimentés par le réseau Anact-Aract dans d'autres environnements professionnels mais formalisés maintenant pour faciliter leur usage dans les établissements de santé (c'est à ce titre que figurent sur le site de la HAS des fiches d'appropriation de ces outils, cf. bibliographie). Si les « espaces de discussion » peuvent varier dans leurs modalités selon les caractéristiques des établissements, des services et des spécialités médicales, ils visent tous à installer les conditions permettant aux professionnels de reprendre la parole sur leur travail (Ghadi et Liaroutzos, 2015). Pour ceux-ci, la participation à la définition de l'organisation de leur travail n'est plus un sujet qui leur échappe et ils sont à même de faire des propositions d'amélioration.

Ces expérimentations prennent un certain temps et leur organisation est précédée de phases de mobilisation des acteurs, notamment au niveau national. Dans le secteur de la santé, tant pour les enjeux sociétaux qu'il couvre que pour la masse de professionnels qu'il représente, c'est un passage obligé pour opérer la jonction entre expérimentation et décision politique. Ces exemples confirment le caractère structurant des expérimentations pour l'amélioration des conditions de travail mais aussi des soins. C'est un processus en développement qui soulève de nombreuses interrogations, particulièrement sur la professionnalisation des intervenants.

### — 3. QUESTIONS DE MÉTHODE ET ENJEUX DE PROFESSIONNALISATION

Le recours à l'expérimentation fait passer les chargés de mission du réseau Anact-Aract d'une posture d'intervenants *sollicités* à celle d'intervenants *sollicitants*. L'une ne se substitue pas complètement à l'autre, mais les intervenants sont de plus en plus amenés à trouver des entreprises ou des établissements volontaires pour participer à une expérimentation. C'est un changement de posture. Il faut monter un projet, élaborer un partenariat et faire participer une pluralité d'acteurs à un dispositif qui tente moins d'apporter des solutions toutes faites que d'aider les acteurs à trouver eux-mêmes de nouvelles perspectives aux problèmes qu'ils affrontent. Il faut toujours procéder à une analyse de la demande mais cette nouvelle posture exige une rhétorique inédite de la part de l'intervenant : il doit convaincre du bien-fondé de ce qu'il est possible de faire dans une action collective. La technicité traditionnelle, basée sur l'analyse du travail et la capacité à générer un diagnostic des situations vécues ne suffit plus. La construction de l'argumentaire doit intégrer les priorités générales qui affectent une branche professionnelle, un ministère ou un groupe d'entreprises. Ces priorités doivent être adressées au bon moment, aux bons interlocuteurs et reliées étroitement à des contextes locaux, ce qui représente un exercice de traduction délicat à l'occasion, par exemple, de prises de contact avec des TPE-PME. De ce point de vue, outre le montage de projet, le lancement d'une expérimentation requiert des compétences de négociation.

L'action collective qui caractérise le plus souvent les expérimentations concourt aussi à faire évoluer le profil de l'intervenant : il devient davantage un intervenant dans un système d'acteurs complexes qu'un intervenant du travail. Il s'adresse à l'ensemble du système d'action de l'entreprise, à tous ses acteurs qu'il doit engager dans un processus dont l'aboutissement ne peut pas être fixé d'avance. C'est la logique même de l'expérimentation : cerner, par tâtonnement mais de façon systématique un domaine d'étude avant d'en généraliser les tenants et aboutissants. De plus, le périmètre d'intervention est de moins en moins limité à celui d'une entreprise, qui représente déjà un système complexe, mais de plus en plus à un panel d'entreprises. Dans cette action collective, il s'agit en outre de ne pas délaissier les situations locales. Les solutions éprouvées à l'échelon global se doivent de pouvoir être appropriées dans chaque unité élémentaire.

Enfin, ce type d'action modifie sensiblement le rapport de l'intervenant à l'expertise. Il peut en résulter davantage d'incertitude pour celui-ci. Il s'agit non seulement de dérouler un savoir préétabli, fondé à partir d'une méthode éprouvée et dans un registre où il est attendu mais d'assumer le rôle *a priori* moins gratifiant d'animateur de plus en plus investi dans l'ingénierie de projet. L'appropriation et le passage de relais sont des objectifs permanents de la démarche expérimentale. Le leitmotiv de la participation amène aujourd'hui les intervenants du réseau Anact-Aract à distinguer le « faire pour », le « faire avec », le « faire faire ». Ce dernier stade, perçu comme un gage de réussite, exprime une sorte de fausse modestie, car la tâche se révèle complexe. Les intervenants se reconnaissent originellement pour leur goût du terrain, leur passion pour l'objet « travail », source continue de découvertes. Tout ce qui semble s'éloigner des situations de travail, dont l'ingénierie et la pédagogie et à plus forte raison la traduction de politiques publiques, peut être vécu comme le renoncement de ce qui, à entendre les intervenants, relève d'une vocation. Or, il faut tenir ces deux dimensions et se demander si l'expérimentation n'offre pas l'opportunité de répondre plus pleinement à la demande sociale. La définition de Robert Castel nous y engage : « La demande sociale n'est pas seulement exprimée par les groupes dominants, elle est aussi tapie dans les souffrances de ceux qui pâtissent sans avoir les moyens de comprendre pourquoi « ça cloche ». La demande sociale n'est pas non plus seulement la commande sociale qu'adressent les officiels préposés aux questions de société, il faut aussi savoir la lire à travers les révoltes sans paroles et le désarroi de ceux qui sont condamnés à vivre comme un destin ce qui leur arrive » (Castel, 2000). L'ambition de traiter simultanément une demande officielle et une demande enfouie permet de poser les bases d'une déontologie de l'expérimentation à plus forte raison dans le monde du travail.

## CONCLUSION

L'intervention expérimentale ou l'expérimentation telle qu'elle apparaît en 2014 dans les textes d'orientation de l'Anact recouvre aujourd'hui un ensemble de pratiques diversifiées. Son appropriation relativement rapide, presque spontanée, confirme qu'elle s'inscrit sans rupture dans l'histoire du réseau Anact-Aract. Le geste professionnel n'est pas réinventé mais il se met au service d'un contexte en mouvement. Ce geste garde le travail comme espace de prédilection. Les fondamentaux méthodologiques du réseau Anact-Aract vont donc évoluer compte-tenu notamment de l'extension de formes moins homogènes et moins structurées de représentation des travailleurs. L'intervention classiquement basée sur le principe de l'équidistance organisant une implication équilibrée des représentants des employeurs et des représentants salariés est appelée à se tourner vers des interlocuteurs plus diffus, plus dispersés et moins organisés. Les expérimentations variées conduites actuellement, et dont le présent article n'offre qu'une vision partielle, préparent probablement l'Anact à cet effort de renouvellement du métier d'intervenant.

---

<sup>1</sup> Je remercie Thierry Rousseau pour sa relecture, toujours avisée, de cet article.

<sup>2</sup> Le 5 décembre 2016, Marisol Touraine, alors ministre des Affaires sociales et de la Santé, annonce la mise en place de la stratégie nationale de la qualité de vie au travail « Prendre soin de ceux qui nous soignent ». Cette réponse politique notamment à des accidents professionnels et à des mouvements sociaux fait référence aux expérimentations de la HAS et de l'Anact et les intègre dans un corpus pouvant alimenter une politique de formation initiale et continue. Le 11 septembre 2017, Agnès Buzyn, nouvelle ministre des Solidarités et de la Santé, confirme la mise en œuvre de cette stratégie qui sera suivie par un observatoire dont l'animation technique est confiée à l'Anact.

<sup>3</sup> Le mode de représentation de chaque établissement au sein du cluster est constitué d'un trinôme : un représentant de la direction, un des salariés (désigné le plus souvent par le CHSCT) et un des médecins (désigné le plus souvent par la commission médicale d'établissement) et auquel s'ajoute parfois un représentant des cadres de santé. C'est en soi une innovation dans le secteur de la santé où la hiérarchie entre métiers est prégnante et où le dialogue interprofessionnel est complexe.

<sup>4</sup> C'est « l'expérimentation négociée » qui prévoit en amont ce déploiement (Pelletier, 2017).

---

## Bibliographie

- Anact (2017)**, *Conduire une évaluation embarquée*, guide téléchargeable sur le site [www.anact.fr](http://www.anact.fr)
- Baslé, M. et Berthet, T. (2014)**, « Qu'apprend-on des expérimentations sociales ? Introduction », in *Formation et emploi*, n° 126.
- Castel, R. (2000)**, « La sociologie et la réponse à la « demande sociale », in *Sociologie du travail*, n° 42.
- Ghadi, V. et Liaroutzos, O. (2016)**, « De quels espaces de discussion les établissements de santé ont besoin ? », in *La revue des conditions de travail*, n° 4.
- Ghadi, V. et Liaroutzos, O. (2015)**, « Qualité de vie au travail dans les établissements de santé : le pari de la certification », in *Risques & Qualité*, vol. XXII, n° 4.
- Lajoinie, G. et Sainsaulieu, R. (1993)**, « L'intervention : du pédagogique et du politique », in *Education permanente* n° 113.
- Kornig, C., Massot, C. et Revest, C. (2017)**, « Retours d'expérience d'établissements engagés dans des clusters sociaux sur la qualité de vie au travail », [https://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2017-09/monographies\\_es\\_qvt.pdf](https://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2017-09/monographies_es_qvt.pdf)
- Nicot, A.-M. (2017)**, « Enquête européenne sur les conditions de travail 2015, des marges de progrès importantes pour la qualité de vie au travail en France », Anact, in *Les Cahiers de la capitalisation* n° 1, mai 2017.
- Pelletier J. (2017)**, *Agir sur la qualité de vie au travail*, Groupe Eyrolles.

# « CHARGE DE TRAVAIL » ET ERGONOMIE.

Histoire et mobilisation d'une notion

**Jennifer Laussu**

Laboratoire Printemps (UVSQ-CNRS) UMR 8085  
jennifer.laussu@uvsq.fr

**D**urant la période des années 1960-1980 de nombreux travaux d'ergonomes évoquaient la « charge de travail » des salariés. Cela semble être moins le cas à présent. Cet article a pour objectif de questionner et mettre en perspective les liens qui unissent la notion de « charge de travail » et l'ergonomie. Nous verrons, grâce à des outils bibliométriques et des matériaux empiriques, de quelles façons la notion est mobilisée au sein de la discipline. Puis, nous montrerons ce que cela apporte à la construction et à l'évolution de l'ergonomie francophone. En effet, le terme initialement employé par la physiologie est assez discuté au sein de l'ergonomie. Nous reviendrons sur la construction de l'objet et la démarche propre à l'ergonomie, à savoir l'analyse de l'activité à travers l'appréhension de l'écart entre le travail prescrit et le travail réel. Nous verrons comment l'analyse de la charge de travail s'inscrit dans une volonté d'autonomisation et de professionnalisation de la discipline.

## INTRODUCTION

L'ergonomie a consacré un certain nombre de recherches à la charge de travail, qu'elle soit physique ou mentale, et sur son évaluation (Kalsbeek, 1965 ; Leplat et Spérandio, 1967 ; Leplat 1980 ; Wisner, 1974). Ainsi, dès 1965, le 3<sup>e</sup> Congrès de la SELF<sup>1</sup> (Société d'ergonomie de langue française), tenu à Paris, s'intéressait déjà fortement à la thématique de la charge de travail et à la manière de l'évaluer.

L'ambition de cet article est de questionner la mobilisation du terme au sein de l'ergonomie. Plus particulièrement, il s'agit de saisir ce que son usage ou son non-usage révèle de cette discipline et de son évolution en termes d'autonomisation et de professionnalisation. On pourrait supposer que le terme « charge de travail » est central en ergonomie, d'autant qu'il a une place majeure dans les sciences du travail telles que le souligne Leplat (1977, p. 195). Pourtant, comme nous le montrerons, le terme est parfois controversé au sein de l'ergonomie et on observe plutôt une volonté de s'en distancier.

Néanmoins, la réflexion sur cette notion permet de revenir sur les origines multidisciplinaires de l'ergonomie et donc d'en retracer, en partie, l'histoire. Dans la lignée de ce questionnement, nous interroge-

### MOTS-CLÉS

ergonomie, charge de travail, bibliométrie, discipline scientifique, professionnalisation

rons le positionnement de l'ergonomie en tant que « science du travail »<sup>2</sup>. Comment ses dynamiques scientifiques propres permettent de positionner l'ergonomie comme une science du travail ?

La première partie de ce travail entend, par une approche quantitative, mesurer la mobilisation de la notion et surtout saisir les disciplines qui la mobilisent. Comment, depuis son apparition, ce terme s'est-il diffusé dans les disciplines des sciences du travail ? Quelle place y occupe l'ergonomie ?

La deuxième partie renvoie aux enjeux de définitions. Que revêt la notion de « charge de travail » ? Comment est-elle mobilisée et quelles critiques lui sont portées ?

### Encadré 1 : Méthodologie

Dans cet article, la méthodologie repose sur des données quantitatives et qualitatives. Pour les premières, il s'agit de compter puis d'analyser la fréquence du terme « charge de travail » dans la littérature scientifique. Ainsi, plusieurs outils sont mobilisés : *Google scholar*, la base de données du SUDOC (Système Universitaire de Documentation) et la base de données du CNRS.

*Ces outils sont utilisés afin d'obtenir une vue d'ensemble de l'utilisation du terme de manière chronologique et disciplinaire. Seuls les titres des documents (ouvrages, articles, revues, travaux de recherche...) contenant « charge de travail » sont pris en compte dans le recensement.*

*On mobilise aussi les annales des congrès de la SELF (Société d'ergonomie de Langue Française) de 1963 à 2016, qui sont analysées de différentes manières au cours de l'article. Dans un premier temps, nous recensons tous les titres des interventions lors des congrès afin de compter ceux qui ont « charge de travail » dans leur titre. Puis nous regardons, dans les annales complètes de certaines années, le terme dans le corps du texte.*

## 1. LA « CHARGE DE TRAVAIL » COMME CATÉGORIE DES SCIENCES DU TRAVAIL

L'objectif de cette partie est de comptabiliser et de rendre compte de la mobilisation du terme « charge de travail ». Les outils bibliométriques employés montreront que la notion, malgré des pics d'utilisation, reste peu usitée par l'ergonomie.

Tel que le rappelle Leplat (1977, p. 195), le terme « charge de travail » est très courant dans le domaine du travail : « On le voit évoqué avec une grande fréquence dans les études relatives aux conditions de travail par les travailleurs eux-mêmes comme par divers spécialistes : physiologistes, médecins, ingénieurs ». Leplat insiste sur le caractère « vague » et « polysémique » de la notion. Au vu de ces constats, quelle place occupe le concept dans les sciences du travail ? Quelle importance a-t-il pour l'ergonomie et à quel moment ?

### 1.1 L'apparition et les périodes d'utilisation du terme « charge de travail »

Pour dater l'apparition du terme « charge de travail » dans la littérature, nous utilisons l'outil bibliométrique *Google scholar*. Le graphique ci-dessous expose le nombre d'occurrences de la notion « charge de travail » depuis le début du XIX<sup>ème</sup> siècle. Ainsi, on s'aperçoit que sur la période 1800-2008, l'utilisation de la notion « charge de travail » ne fait qu'augmenter malgré une baisse entre 1980 et 1990.

Figure 1 : « Charge de travail » de 1920 à 2010



Si l'on regarde plus attentivement les auteurs et les titres des ouvrages référencés, on peut distinguer la discipline scientifique dans laquelle ils s'inscrivent. Entre 1800 et 1959, deux livres sont recensés par *Google books*. Le premier ouvrage recensé contenant les termes « charge de travail » date de 1801 : *Traité du Lavis des plans*, de Lespinasse, un ingénieur. Le deuxième est un ouvrage rédigé par un naturaliste, Alcide Dessalines d'Orbigny, *Voyage pittoresque dans les deux Amériques*, en 1836. Dans la période 1960-1969, l'outil bibliométrique donne huit résultats, la plupart étant des articles publiés dans la revue *Le travail humain*<sup>3</sup>. Entre 1970 et 1979, quinze ouvrages ou articles sont recensés. Certains sont écrits par des fondateurs de l'ergonomie<sup>4</sup> de langue française, par exemple, l'ouvrage de Leplat et Cuny<sup>5</sup> *Introduction à la psychologie du travail*, 1977. Pendant les décennies 1980 et 1990, le nombre d'ouvrages augmente, bien que celui des livres consacrés à l'ergonomie diminue. Enfin, lors des années 2000, 189 livres contiennent la notion « charge de travail ». Lors de cette période, on constate une plus grande diversité des auteurs, la notion apparaît dans des manuels de gestion, dans des guides d'éducation... elle n'est plus limitée à la psychologie, à la physiologie ou à l'ergonomie.

Afin de mettre l'accent sur les périodes marquantes de l'utilisation du terme « charge de travail » nous avons mobilisé deux bases de données recensant des documents scientifiques, celles du SUDOC et du CNRS. Contrairement à l'outil *Google scholar*, pour ces deux bases, nous avons uniquement identifié les documents qui contiennent dans leur titre<sup>6</sup> le terme « charge de travail ». Nous avons organisé ses documents par périodes décennales pour obtenir le tableau suivant :

Tableau 1 « Charge de travail » de 1970 à 2017 sur les bases SUODC et du CNRS<sup>7</sup>

périodes	1970-1979	1980-1989	1990-1999	2000-2009	2010-2017	Total
« charge de travail » sur la base du CNRS	14	2	6	14	21	57
« charge de travail » sur la base du SUDOC	16	32	37	24	14	123

Selon la base de données du CNRS, il existe 2 périodes d'utilisation du terme (1970-1979 puis 2000-2017). Dans le cas de la base SUDOC, l'emploi de « charge de travail » augmente jusque dans les années 1990 (il cumule 37 résultats entre 1990 et 1999), puis son utilisation diminue pour obtenir le score le plus bas (16 résultats) entre 2010 et 2017.

Ainsi, bien que l'ergonomie ait une place dans les premiers utilisateurs du terme « charge de travail », il apparaît que l'utilisation de la notion évolue et que d'autres disciplines s'en emparent. Afin d'étayer



ce constat, nous mobilisons différemment les bases de données qui permettent d'identifier plus précisément les disciplines qui utilisent le terme.

## 1.2 Vers une prédominance de la médecine

Il faut maintenant définir quelle(s) discipline(s) mobilise(nt) le plus le terme « charge de travail ». Pour cela, nous revenons sur les documents recensés par le SUDOC et le CNRS en ciblant les auteurs, leur discipline de rattachement et les dates de parution. Pour saisir les disparités entre disciplines, nous avons intégré dans un tableau les disciplines et nous les avons croisées avec les dates de publication.

Sur la base du CNRS, 50 documents sur les 57 dont le titre contient « charge de travail » sont des articles de revue. Sur les 50 articles, on repère 23 revues différentes. La plus représentée est *Le travail humain* qui compte plus de 13 documents entre 1970-1979. Puis une seule publication dans les années 1980 et deux publications entre 2010 et 2017.

Ce que l'on remarque ensuite, c'est la prédominance des revues du monde médical. En effet, onze revues sur les 23 recensées sont des revues médicales. Ces dernières cumulent 18 articles dont le titre comporte « charge de travail ». La présence du terme augmente au fur et à mesure des années. Il apparaît une fois entre 1980 et 1989, quatre fois entre 1990 et 1999, sept fois entre 2000 et 2009 et six fois entre 2010 et 2017. Cela signifie que les articles contenant « charge de travail » dans le titre sont le plus souvent parus dans des revues médicales.

Puis, par ordre décroissant, on retrouve les revues de sciences de gestion et de management qui regroupent 3 articles.

Sur la base de données du SUCOC, les thèses (thèses de doctorat, thèses d'exercice) dominent avec 110 documents dont 84 avec le terme « charge de travail » dans leur titre. Les thèses de médecine sont les plus nombreuses à employer le terme, quelle que soit la spécialité. Il y en a 66 sur les 84 recensées. Les spécialités les plus représentées sont celles de la « médecine hospitalière » et de la « médecine »<sup>8</sup>.

On ne retrouve pas dans la base du SUDOC de thèse en ergonomie avec « charge de travail » dans le titre. Outre les thèses de médecine, on compte quatre thèses inscrites en « Automatique industrielle et humaine ». Les plus récentes ont été soutenues entre 2000 et 2009, dont deux sont en psychologie et « Sciences du mouvement humain ».

Cette première partie permet de mettre en évidence les disciplines qui mobilisent le terme « charge de travail ». Le plus grand utilisateur de la notion, toutes périodes confondues, est la médecine et non l'ergonomie. Cela ne semble pas si surprenant si l'on tient compte du fait que la physiologie est l'une des disciplines qui s'est le plus intéressée à la notion. De plus, un certain nombre de fondateurs de l'ergonomie étaient des physiologistes et on perçoit leur intérêt pour la « charge de travail ». C'est par exemple le cas pour l'article rédigé en 1976 par Monod et Lille<sup>9</sup> qui s'intéressaient aux méthodes objectives d'évaluation de la « charge de travail » puisque l'on mesurait des variables physiologiques : fréquence cardiaque, consommation d'oxygène, etc. On discerne ici l'importance de ces fondateurs (hygiénistes et médecins) dans leur rôle pour développer une approche ergonomique.

Dans la partie suivante, nous montrerons de quelles façons le terme est utilisé au sein de l'ergonomie, quels sont les enjeux de définition qui l'accompagnent.



## — 2. QUELLES DÉFINITIONS ET DÉCLINAISONS POUR « CHARGE DE TRAVAIL » ?

Malgré tout, même si le terme est peu utilisé, il reste présent : c'est ce que montrent les congrès de la SELF. L'intérêt porté à ces congrès permet d'appréhender l'utilisation de l'expression et ses déclinaisons. Ces dernières sont en quelque sorte des marqueurs explicites de l'évolution de l'ergonomie. En effet, l'apparition des termes « charge de travail mental » et « charge de travail physique » donne un certain nombre d'indications quant à l'évolution de l'ergonomie de langue française.

Les définitions de la charge de travail, souvent débattues au sein de la communauté des ergonomes, prennent leurs origines dans différentes sciences du travail, inspirant elles-mêmes l'ergonomie. Comme pour le stress et la fatigue qui ont été empruntés à la biologie, la physiologie et la psychologie, le concept de « charge de travail » englobe différentes facettes. Les ergonomes retiennent la définition proposée par Leplat (1977, p. 195) : on peut définir la « charge de travail » comme le résultat de la mise en relation entre les exigences d'une tâche à un moment donné (contraintes) et les conséquences de cette tâche (astreintes) se répercutant sur l'organisme.

En affirmant cette définition, les ergonomes rompent avec la médecine et la physiologie. Ils refusent l'idée de souscrire à une représentation purement objectivée de la charge de travail (contrairement à la physiologie comme on va le voir).

La définition choisie par les ergonomes permet de ne pas opposer travail manuel et charge mentale. Au contraire, l'activité de travail est toujours à la fois dépendante d'énergie physique et d'élaboration subjective. Ce qui implique que pour les ergonomes, on ne peut opposer charge mentale et travail manuel ; l'activité de travail contient toujours une part de charge mentale. D'après Wisner (1982, p. 8), « l'évolution de la technologie (information, automatisation), en relation avec des types d'organisation du travail anciens ou récents, crée des situations où l'activité n'est pas loin d'être purement mentale même dans la production de masse ou le travail de bureau de faible qualification ».

Nous reviendrons dans cette deuxième partie sur cette controverse et ce changement de paradigme qui prennent de l'importance pour les ergonomes qui refusent d'utiliser uniquement des méthodes anthropométriques pour évaluer la charge de travail.

### 2.1 Les déclinaisons de la charge de travail et les problèmes d'évaluation

Pour comprendre comment le terme est utilisé et décliné au sein de l'ergonomie, nous mobilisons des matériaux spécifiques. Les données utilisées sont les titres des interventions des congrès de la SELF depuis 1963, date du premier congrès, ainsi que l'intégralité des actes des 17 derniers congrès.

#### Encadré 2 : La création de la SELF

La SELF (Société d'Ergonomie de Langue Française) est créée en 1963 sous la forme d'une société savante. Elle organise annuellement des congrès auxquels toute la communauté est invitée. Elle organise aussi, dans une certaine mesure, une forme de régulation du métier (titre d'ergonome européen en exercice, création d'une organisation réunissant les associations professionnelles des ergonomes).

En 1963, les ergonomes francophones, pour marquer leur différence avec la conception anglo-saxonne de l'ergonomie, décident de créer une société savante : 9 personnes sont à l'initiative de cette création. On retrouve 8 universitaires et un haut cadre du ministère du Travail. Aucun des 9 n'est ergonome, l'ergonomie n'existait pas encore indépendamment de la psychologie et de la physiologie, ce qui se remarque puisque, 6 sont professeurs de physiologie (médecin spécialisé en physiologie), 2 professeurs de psychologie et 1 médecin inspecteur général du travail.

Depuis 1963, la SELF a organisé 51 congrès annuels<sup>10</sup>, cela représente plus de 5100 interventions. Sur les 5100 interventions, 43 font référence à la « charge de travail » dans leur titre, 15 à la « charge de travail mental », 5 à la « charge de travail physique ».

Les termes ne sont pas mobilisés uniformément et dépendent du thème du congrès annuel. En l'occurrence, « charge de travail » apparaît le plus souvent lors du congrès de 1978 « Ergonomie et secteur tertiaire. Ergonomie rurale. Ergonomie et législation ». La partie sur l'ergonomie et le secteur tertiaire se compose d'un sous-thème complet sur « La charge de travail et l'aménagement ». De la même façon, en 1981, avec le congrès qui a pour thème « L'ergonomie des activités mentales », on retrouve 7 interventions avec les termes « charge de travail », ou « charge de travail mental ». C'est principalement dans les années 1980 que les termes sont les plus utilisés, sauf lors du congrès de 2006 intitulé « Ergonomie et santé au travail, transformations du travail et perspectives pluridisciplinaires », qui comporte un sous-thème « pluridisciplinarité et charge de travail ».

Si l'on s'intéresse maintenant aux occurrences de « charge de travail » présentes dans les actes des congrès annuels de la SELF, seuls ceux de 1999 à 2015 sont disponibles sur le site internet de la SELF. En outre, il manque 5 actes de congrès non téléchargeables sur le site (2014, 2013, 2008, 2005 et 2001). Ainsi, nous avons 12 actes de congrès à disposition, dans lesquels on observe la répartition suivante : « Charge de travail » est employée 616 fois durant ces congrès, « charge de travail physique » 73 fois, « charge de travail mental » 122 fois.

Le terme « charge de travail » apparaît en grande majorité dans deux des congrès analysés : en 2006<sup>11</sup> « Ergonomie et santé au travail » (164 fois) et en 2015 « Articulation performance et santé dans l'évolution des systèmes de production » (103 fois). On voit aussi l'importance que prend la notion de « charge de travail mentale » sur celle de la « charge de travail physique ». La première est beaucoup plus citée, 122 fois contre 73.

Pour comprendre qui mobilise les notions, on peut procéder à une approche plus détaillée en revenant sur les titres des interventions des congrès et sur leurs auteurs.

La « charge de travail mental » apparaît régulièrement lors des congrès : en 1965 pour la première fois puis en 1969, 1971, 1979, 1980 et surtout en 1981 pour le thème « L'ergonomie des activités mentales ». Elle est, durant ces années, très liée à la physiologie et plusieurs fois avec la mesure de la fréquence cardiaque. Puis elle évolue, à partir des années 1980, vers une recherche appuyée sur un terrain d'observation et d'analyse du travail réel<sup>12</sup>.

À l'inverse, la « charge de travail physique », tout comme dans les actes des congrès, apparaît beaucoup moins et plus tardivement, la première fois en 1968, puis en 1978, 1979 (ici en lien avec la physiologie, les mesures cardiaques et anthropométriques en laboratoire). Elle sort du laboratoire en 1984 avec une intervention sur la charge physique de travail chez les conducteurs de grue. On voit ce même phénomène en 1986, en 1993 et en 2003.

Ceux qui emploient les termes « charge de travail » dans les premiers congrès, sont, pour l'essentiel, des physiologistes et des psychologues. Les questions d'évaluation en rapport avec la fréquence cardiaque, les réactions physiologiques du corps sont, du moins, jusqu'au début des années 1980, réalisées et présentées par des physiologistes.

En ce qui concerne les ergonomes, les « mesures physiologiques classiques » (mesure de la consommation d'oxygène, de la fréquence cardiaque) (Wisner, 1974, p. 344) peuvent être utilisées lorsqu'il

s'agit d'un travail physique dynamique. Toutefois, comme nous l'avons déjà souligné, tout travail comporte une part de travail mental qui ne peut être appréhendée par des mesures objectives, car la charge de travail dépend de l'expérience vécue, c'est du moins ce sur quoi les ergonomes s'accordent. Il faut donc, pour ces ergonomes, avoir recours à d'autres types d'évaluation et surtout d'analyse. C'est dans cet objectif que se développe l'analyse du travail permettant aux ergonomes de s'affranchir des définitions des physiologistes et de leurs méthodes d'évaluation basées sur des représentations objectives.

En effet, c'est à partir du milieu des années 1970 qu'apparaissent les retours d'expérience de terrain, les observations de travail réel, les études de postes. L'analyse du travail émerge et permet de saisir « toutes les composantes de la charge de travail » (Leplat, 1977, p. 197). L'objectif est de coordonner finalement les informations apportées par les différents indicateurs et ainsi de fournir « une évaluation structurée et opérationnelle de la charge – opérationnelle au sens où elle suggère très directement le rôle joué par les différents facteurs de charge » (Leplat, 1980, p. 45).

## 2.2 Quelles conséquences de la pluralité des définitions sur l'ergonomie ?

L'ergonomie est donc une discipline récente qui se construit sur d'autres disciplines réunies autour du terme de sciences du travail. L'approche ergonomique est initiée par un médecin, Alain Wisner<sup>13</sup>. À partir de la fin des années 1960, ce fondateur forme des médecins aux principes de l'ergonomie, ce qui contribue à leur diffusion dans l'industrie.

Ce caractère multidisciplinaire et les enjeux d'autonomie<sup>14</sup> qui lui sont liés se retrouvent avec la notion de « charge de travail ». On le voit avec la mobilisation de la notion, les redéfinitions dont elle fait l'objet et les critiques qui sont portées.

La fin des années 1960 et le début des années 1970 concordent avec le début de l'autonomisation de l'ergonomie et correspondent à différentes temporalités de phénomènes qui s'entrecroisent. D'une part, la volonté d'émancipation de l'ergonomie française vis-à-vis de l'ergonomie anglo-saxonne et, d'autre part, son ambition émancipatrice des autres sciences du travail, surtout de la psychologie et de la physiologie. Tout ceci se réalise avec l'objectif de constituer un groupe, une discipline indépendante et de se former en tant que groupe professionnel.

À la fin des années 1960, certains psychologues français rompent avec la démarche d'adaptation de l'homme au travail des psychotechniciens<sup>15</sup> (Le Bianic, 2007<sup>16</sup>). Cette évolution va conduire à l'émergence d'un courant qui va ouvrir une période importante de l'histoire de l'ergonomie : « l'ère de l'analyse du travail » (Neboit, 2002) et son entrée dans l'entreprise.

L'ergonomie de langue française (ergonomie de l'activité), par opposition à l'ergonomie anglo-saxonne (« human factors »), préfère se focaliser sur l'analyse du travail en situation réelle (organisation du travail, relations professionnelles, etc.) plutôt que sur des mesures biomécaniques (l'anthropométrie biomécanique, l'électromyographie, etc.). À partir des années 1970, l'analyse ergonomique du travail se développe et l'ergonomie devient plus interventionniste. Elle sort progressivement du travail de laboratoire pour observer le travail en situation réelle.

Le même mouvement s'observe avec le détachement de la physiologie et de la psychologie. L'ergonomie se sépare de la psychologie du travail « puisqu'elle vise davantage à transformer l'environnement du travail humain que l'homme au travail lui-même », (Le Bianic, 2004). L'ergonomie se

sépare également de la physiologie qui reste concentrée sur des expériences en laboratoire, ce que montrent les thèmes des communications lors des congrès annuels de la SELF. Dans les premiers congrès de 1963 à 1970, la santé est peu abordée, beaucoup de communications portent sur la physiologie du travail. Dès 1970 (et jusqu'à 1998), 10 à 20% des communications retenues lors du congrès énoncent clairement et traitent directement des questions ergonomie-santé telles que les TMS et la santé, la sécurité et les conditions de travail.

En somme, la mobilisation de « charge de travail » et ses déclinaisons montrent les liens entre les disciplines des sciences du travail et plus précisément entre l'ergonomie et la physiologie. On discerne également les évolutions et le choix de l'ergonomie de langue française de se détacher de la physiologie et des approches biomécaniques de la santé au travail en délaissant la notion de « charge de travail ». La controverse sur la normalisation telle que nous l'avons développée, a eu une importance pour le développement de l'ergonomie en tant que discipline autonome des sciences du travail. Le fait de se construire en opposition à la normalisation de la charge de travail par les physiologistes et de considérer l'importance du ressenti de la charge de travail prouve que l'ergonomie francophone rompt avec les approches physiologiques et hygiénistes de la santé.

## CONCLUSION

Paradoxalement, l'ergonomie mobilise moins le terme de « charge de travail » qu'autrefois. Pourtant, cette notion apparaît comme marquée par l'histoire de l'ergonomie et plus généralement ancrée dans l'histoire de la santé au travail. Comme nous l'avons souligné, le terme se transforme et évolue avec le temps et la « mise en agenda » des préoccupations en matière de santé. S'intéresser à ce terme permet de retracer une partie de l'évolution de l'ergonomie et de montrer les processus d'autonomisation de celle-ci. On voit se développer la volonté des fondateurs de l'ergonomie (principalement des médecins) de se détacher de concepts biomécaniques et de mesures physiologiques pour prôner une approche ergonomique du travail. Cette dernière est l'élément structurant puisqu'elle laisse place à une analyse du travail en situation réelle et traduit un intérêt grandissant pour les questions de santé mentale et de souffrance au travail.

<sup>1</sup> Voir infra pour d'autres analyses des congrès de la SELF.

<sup>2</sup> On se réfère à la définition de T. Le Bianic (2004) qui regroupe dans ce terme la physiologie du travail, la psychotechnique, la psychologie du travail, l'ergonomie.

<sup>3</sup> Google Scholar existe depuis 2004. Il indexe les documents en texte intégral disponibles sur Internet (en accès libre ou non) ainsi que les notices de certaines bases de données. La bibliométrie est utilisée par les sociologues des sciences pour étudier l'activité des scientifiques, l'apparition et l'autonomisation de disciplines, l'importance temporelle de certains champs ou encore les liens que différentes disciplines tissent entre elles (ce qui nous intéresse ici).

<sup>4</sup> Le SUDOC est un catalogue collectif alimenté par l'ensemble des bibliothèques universitaires françaises et autres établissements documentaires utiles pour l'Enseignement Supérieur et la Recherche. Il recense les documents en leur possession afin de permettre la localisation des ouvrages, d'effectuer des bibliographies.

<sup>5</sup> « Bib CNRS » est un portail d'accès aux différentes ressources documentaires que recense le CNRS.

<sup>6</sup> Le Travail humain est une revue scientifique pluridisciplinaire créée en 1933 qui publie des articles en lien avec l'étude de l'activité au travail, plus particulièrement dans les domaines de la physiologie, de la psycho-sociologie du travail et des organisations, de la sécurité et la fiabilité humaine, de l'ergonomie.

<sup>7</sup> Ceux que l'on nomme fondateurs de l'ergonomie sont identifiés comme tels par la commission « histoire » de la SELF. Les fondateurs de l'ergonomie sont, pour la plupart, des physiologistes (des médecins spécialisés en physiologie) ou des psychologues (cf infra, création de la SELF).

<sup>8</sup> Tous deux psychologues, Jacques Leplat est, pour sa part, considéré comme l'un des fondateurs de l'ergonomie de langue française.

<sup>9</sup> Beaucoup sont des documents dont le terme se retrouve, d'une part, dans le résumé ou les mots-clés lorsqu'ils ont été indexés et, d'autre part, dans le texte intégral qui n'est pas accessible, la plupart du temps, sur la base de données. Finalement, nous retenons 57 documents dont le titre contient « charge de travail ».

- 10** Ces deux bases de données recensent des ouvrages et des documents. Nous construisons l'indicateur en ne retenant que les documents qui contiennent « charge de travail » dans leur titre.
- 11** Catégories dénommées de cette façon dans la base de données.
- 12** « L'évaluation de la charge de travail », article publié dans Archives des maladies professionnelles en 1976.
- 13** Le congrès annuel était, dans les premières années, parfois jumelé avec des congrès internationaux, par exemple avec International Ergonomics Association (IEA).
- 14** Le congrès de 2006 compte le plus d'interventions dont le titre contient « charge de travail ».
- 15** En ergonomie, l'analyse du travail est mobilisée pour observer l'écart entre la tâche (le travail prescrit) et l'activité (le travail réel).
- 16** Médecin physiologiste et l'un des fondateurs de la SELF en 1963.
- 17** Selon Gingras (2013) « l'autonomisation progressive de la science s'accompagne de la mise en place de « normes » au sens de règles (le plus souvent implicites) ». Pour l'ergonomie, il s'agit de construire ses propres règles et normes afin d'exister en tant que science affranchie des autres sciences du travail.
- 18** La psychotechnique regroupe l'ensemble des tests permettant de mesurer les aptitudes d'un individu utilisés pour l'orientation et la sélection professionnelles.
- 19** D'après Le Bianic (2007), « souvent, le ralliement à l'ergonomie se fera par rejet de la psychotechnique classique telle qu'elle continue d'être pratiquée dans bon nombre d'entreprises dans les années 1960 et 1970 ».
- 

## Bibliographie

- Gingras, Y. (2013)**, *Sociologie des sciences*, Paris, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 128 p.
- Kalsbeek, J.W.H. (1965)**, « Méthode objective de la surcharge mentale. Nouvelles applications de la méthode des doubles tâches », in *Le Travail Humain*, 1-2.
- Monod, H., et Lille, F. (1976)**, « L'évaluation de la charge de travail », in *Archives des Maladies Professionnelles*, n° 37, p. 1-96.
- Le Bianic, T. (2004)**, « Le Conservatoire des Arts et Métiers et la « machine humaine » Naissance et développement des sciences de l'homme au travail au CNAM (1910-1990) », in *Revue d'Histoire des Sciences Humaines*, n° 11, p. 185-214.
- Le Bianic, T. (2007)**, « Pratiques et identités professionnelle des psychologues du travail en France de l'entre-deux-guerres à nos jours. Une perspective sociohistorique », in *Bulletin de psychologie*, n° 487, p. 71-81.
- Leplat, J., Spérandio, J.-C. (1967)**, « La mesure de la charge de travail par la technique de la tâche ajoutée », in *L'année psychologique*, vol. 67, n° 1, p. 255-277.
- Leplat, J. (1977)**, « Les facteurs déterminant la charge de travail. Rapport introductif », in *Le Travail Humain*, tome 40, n° 2.
- Leplat, J. (1980)**, *La psychologie ergonomique*, Paris, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 128 pp.
- Neboit, M. (2012)**, Entretien réalisé par Michel Pottier le 16 avril 2002, revu et actualisé par Michel Neboit.
- Wisner, A. (1974)**, « Contenu des tâches et charge de travail », in *Sociologie du travail*, vol. 16, n° 4, p. 339-357.
- Wisner, A. (1982)**, « Organisation du travail, charge mentale et souffrance psychique », in *Revue des conditions de travail*, n° 1.

# LES NOMBRES AU TRAVAIL

## Dynamiques et usages de la quantification dans les organisations

### Vincent-Arnaud Chappe

CSI - Mines ParisTech - PSL Research University  
vincent.chappe@gmail.com

### Marion Gilles

Chargée de mission au département Études, capitalisation, prospectives (ECP) de l'Anact  
m.gilles@anact.fr

### Jean-Marie Pillon

Irisso - Dauphine - PSL PSL Research University  
jean\_mariepillon@msn.com

**À partir de l'analyse de trois objets différenciés - la mesure de la performance à Pôle Emploi, des inégalités sexuées et de la santé au travail en entreprise - cet article explore la dynamique et la spécificité de la quantification dans les organisations. Il montre notamment comment la traduction de la réalité dans des données numériques produit des effets de cadrage de la situation qui ne sont pas sans conséquence sur la distribution des pouvoirs entre les acteurs sociaux. Il invite alors à se pencher sur les usages multiples et potentiellement conflictuels portés par les parties prenantes au sein des organisations. Plus largement, cet article plaide pour une analyse réflexive et critique du pouvoir de la quantification au sein des organisations.**

Si la comptabilité et plus généralement la quantification remontent aussi loin que les grandes organisations privées et publiques (Gardey 2008), la période contemporaine se caractérise par la multiplication des champs qui font l'objet d'une mesure chiffrée. Égalité, performance, qualité, avenir, santé : les chiffres envahissent les organisations et se saisissent de nombre de thématiques qui furent longtemps exprimées avec des mots quand elles n'étaient pas tout simplement absentes de la discussion (Chiapello et Gilbert 2013 ; Jany-Catrice, 2012). Dans le même temps, les chiffres font l'objet de multiples critiques, beaucoup reprochant la vision faussée et réductrice de la réalité qu'ils suscitent. Entre fétichisme et scepticisme, emballement scientiste et défiance systématique, nous soutenons l'idée qu'il existe une troisième voie, apte à enrichir les débats sur et autour des chiffres et à réarmer la critique. Pour emprunter cette troisième voie, il est utile de considérer la quantification dans toute sa complexité, en prenant au sérieux les chiffres sans les essentialiser. Comment les appréhender de sang-froid sans céder aux sirènes de la nouveauté et de la technique ni verser dans les discours relativistes selon lesquels « on peut faire dire n'importe quoi aux chiffres » ? L'objectif de cet article est de contribuer, à partir de nos lectures et terrains respectifs, à cette réflexion. Pour cela nous proposons de revenir sur deux facettes majeures de la quantification. Premièrement, la quantification, en proposant des catégories et des équivalences pour mesurer un phénomène, produit des effets de naturalisation

#### MOTS-CLÉS

nombre, quantification,  
conflits, usages,  
santé, travail.

ou d'imposition de manières de voir et de définir ce phénomène<sup>(2)</sup>. Deuxièmement, si les choix techniques ne permettent pas une infinité possible d'usages, néanmoins les effets de la quantification ne sont pas non plus de l'ordre de la pure détermination technique. Les effets dépendent de la manière dont les chiffres – et le cadrage implicite qu'ils véhiculent – sont repris, modifiés ou discutés<sup>(3)</sup>. Avant de décrire ces deux faces de la quantification, nous soumettons au lecteur quelques éléments de réflexion sur ce que révèlent le développement et le recours accru à la quantification dans les organisations contemporaines<sup>(1)</sup>.

## — 1. L'EXPANSION DE LA QUANTIFICATION DANS LES ORGANISATIONS

Sans dresser un panorama exhaustif de l'ensemble des tendances qui contribuent à l'expansion de la quantification au sein des organisations, nous voudrions mentionner trois d'entre elles qui nous semblent constituer des premières bases pour comprendre ce mouvement.

*La première tendance* est importante à rappeler même si nous l'évoquons rapidement. Parce que la quantification nécessite un ensemble d'équipements (outils, logiciels, écritures, infrastructures informatiques, etc.), le foisonnement de celle-ci est facilité par le développement, le perfectionnement et la démocratisation des logiciels de calcul et des systèmes d'information (Volle 2002 ; Cardon 2015).

*La seconde tendance* est liée aux transformations des modes de gouvernance des organisations. Le développement actuel des pratiques de quantification dans les organisations serait à rapprocher des modalités de gouvernement, caractérisées par une reprise en main des tutelles et des actionnaires. Approchés par les termes de *New public management* et de financiarisation des entreprises, ces nouveaux modèles privilégient le rendement, mesuré comme un retour sur investissement. Cette vision se trouve inscrite dans des outils visant à chiffrer l'efficacité. En témoigne le développement des « progiciels de gestion intégrés » dans les firmes (Segrestin 2003) et les administrations (Nonjon et Marrel 2015) qui cherchent à rendre visible et prévisible toute l'activité de l'organisation. Cette profusion de la quantification est patente dans le secteur public. Depuis 1980, différentes réformes tâchent de pallier une supposée inefficacité de l'État (Bezes 2009 ; Jany-Catrice 2012). Ces réformes ont favorisé l'élaboration de dispositifs d'évaluation de l'efficacité des administrations. Ces indicateurs de performance ont ainsi vocation à garantir et solidifier les liens entre stratégies et mises en œuvre dans le cadre d'une contractualisation de l'action publique, de plus en plus perçue comme une prestation. Le cas des organisations publiques fait écho à celui des entreprises privées. Celles-ci font l'objet de tentatives de transformations radicales en vertu desquelles la cotation en bourse d'une entreprise constitue une composante majeure de sa valeur (Fligstein 1990 ; Aglietta et Reberieux 2004).

La pression émise sur les résultats des organisations explique donc en partie le développement accru d'une mesure de l'efficacité. Mais si le développement de la quantification est alimenté par ce mouvement descendant visant à demander des « comptes », il résulte également d'initiatives locales dans lesquelles les organisations font remonter d'autres « comptes ». Des organisations subordonnées mettent en effet en place des dispositifs de quantification pour se défendre contre la pression dont elles sont l'objet ou pour muscler leurs négociations avec les tutelles (Gallemand 1996 ; Pillon 2014). Ainsi, dans le secteur public, par exemple, le développement des indicateurs d'efficacité repose sur des processus d'hybridation où se combinent les nouveaux impératifs gestionnaires et les pratiques traditionnelles ou professionnelles de gestion des cas ou des dossiers (Bezes *et al.* 2011).

Dans le cas de l'ANPE, sur lequel nous reviendrons à plusieurs reprises au cours de cet article, il est notable que les premières tentatives de mesure de la performance ont été élaborées en interne, dans l'optique explicite de lutter rhétoriquement avec le ministère du Budget. Le chômage endémique des



années 1980 favorisait en effet la récurrence des discours quant à l'inefficacité de l'établissement alors même que celui-ci n'avait pas vu ses effectifs augmenter malgré un doublement du nombre de chômeurs sur la décennie. Les données de gestion furent alors élaborées, solidifiées et partagées au sein de l'organisation et avec ses tutelles, afin de remplacer la mesure du taux de chômage (vis-à-vis duquel les dirigeants de l'ANPE se jugeaient irresponsables) par différents indicateurs d'activité reflétant effectivement l'activité de l'Agence mais également son manque de moyens.

*La troisième tendance* qui accompagne l'expansion de la quantification au sein des organisations est celle relative aux dynamiques professionnelles. Cette dimension a été développée par T. Porter (1995) dans son analyse historique de plusieurs professions. Il montre que le développement ou le perfectionnement d'outils de quantification par une profession répond à des enjeux de légitimation. Cet auteur a notamment mis en lumière le lien entre légitimité attaquée et déploiement des outils de quantification. Au sein des organisations contemporaines, les entreprises quantitatives s'inscrivent aussi dans des dynamiques professionnelles qui portent divers acteurs, affaiblis et attribuant aux chiffres une certaine « valeur sociale », à investir la quantification dans une logique de légitimation.

Les dynamiques de développement de la quantification en organisation sont donc complexes et multifactorielles. Elles reposent à la fois sur des possibilités techniques, des réorganisations des modes de gouvernance et des mobilisations professionnelles pour traduire des enjeux en nombre. Cette façon de cadrer la réalité a alors des effets constitutifs sur cette dernière comme nous allons le voir maintenant : loin de ne produire qu'un reflet numérique de l'existence, elle participe à la production de catégories sociales et de représentations qui ont des effets concrets sur les acteurs et la façon dont ils agissent.

## — 2. EFFETS DE CADRAGES ET DE CONTRAINTES DE LA QUANTIFICATION

De nombreux travaux de sociologie des statistiques rendent compte de la dimension conventionnelle de l'activité de quantification. En dévoilant les ficelles de la fabrication de la statistique publique, ces recherches rappellent que les statisticiens, avant de chiffrer, commencent par classer et définir les objets qu'il s'agit de mesurer. Principal initiateur de cette approche, A. Desrosières (2008 ; 2014) a montré, à travers de multiples exemples, que, avant même de quantifier, la statistique publique propose une organisation de la réalité d'une société en construisant des nomenclatures, des catégories qui réduisent la complexité du réel. Autrement dit, les statistiques ne sont jamais neutres. Tout dispositif de quantification porte une certaine vision du monde – ou tout au moins une certaine définition du phénomène mesuré – les équipements et infrastructures venant soutenir cette représentation et participer à instaurer une certaine réalité au phénomène. En cela, les statistiques ne sont pas seulement des reflets passifs des phénomènes qu'elles prétendent résumer mais elles contribuent à les faire exister et à les former.

Dans une approche similaire qui propose une étude minutieuse des outils de quantification, les travaux sur les dispositifs de gestion montrent également que les outils de mesure de la performance, loin de la « neutralité » revendiquée par les acteurs qui les conçoivent et les promeuvent, portent une représentation de l'organisation, une définition des activités et de leur hiérarchie (Berry, 1983 ; Boussard, 2001). Par exemple, dans le cas de la police, l'évaluation de l'efficacité policière à travers une approche quantitative essentiellement centrée sur la répression de la délinquance défend une définition de l'activité qui inscrit la répression au cœur de celle-ci. L'introduction managériale d'indicateurs d'activité, de mesure des résultats et d'évaluation de la productivité policière qui valorise le nombre élevé d'interpellations renforce les hiérarchies morales du travail policier et contribue à marginaliser ceux qui défendent d'autres définitions de l'activité, par exemple davantage tournée vers la prévention (Boussard, 2010).



Les outils de quantification reposent donc sur des choix, parfois controversés, sur une série de décisions et de compromis dans laquelle des acteurs, mandatés pour cela, défendent une définition spécifique de l'organisation et de ses objectifs. C'est donc la conception traditionnelle des indicateurs qui est ici réévaluée en montrant qu'ils véhiculent une représentation de l'organisation et de son efficacité ; ils sont à voir comme des normes, des conventions, des schèmes cognitifs, plus que comme de simples chiffres, graphiques ou tableaux de bord. Ces travaux sur les indicateurs de gestion mettent également en lumière la manière dont les indicateurs chiffrés orientent les comportements des acteurs, encadrent et guident les choix et les actions en imposant des catégories de pensée et de jugement. La quantification produit donc des effets de cadrage et de contrainte sur les pratiques professionnelles.

Le cas de la police permet là encore d'illustrer cet aspect. Différents travaux attestent en effet du fait que le souhait de la hiérarchie consistant à conserver des taux de délinquances en baisse a pu conduire à l'apparition de pressions managériales concernant ces résultats mais aussi concernant les façons de coder l'activité des commissariats – par requalification des plaintes notamment. Des conflits tus mais récurrents ont ainsi émaillé la vie de l'organisation sur l'interprétation des données et leur enregistrement (Silverman, 2014, Matelly et Mouhanna, 2007).

*Cadrer la négociation sociale par les nombres : le cas de la mesure de l'égalité homme femme*

Au sein des organisations, l'effet de cadrage produit par les outils de quantification s'observe également dans d'autres domaines que celui de la mesure de la performance. Celui de la mesure de l'égalité homme femme dans les entreprises est à ce titre illustratif.

Objet potentiel de négociation depuis la « loi Roudy » de 1983, la thématique de l'égalité professionnelle est devenue un passage obligé du dialogue social depuis la loi Génisson de 2001, avant qu'un certain nombre d'autres réglementations renforcent les injonctions pesant sur l'entreprise (loi de 2006 obligeant les entreprises à résorber les écarts salariaux, loi de 2010 mettant en œuvre des sanctions administratives contre les entreprises ne jouant pas le jeu de la négociation, etc.). Cette montée en puissance de la contrainte s'est accompagnée dès 1983 de l'élaboration et l'amélioration progressive d'un outil d'objectivation statistique des inégalités sexuées au sein des entreprises, le « rapport de situation comparée entre les hommes et les femmes » (RSC). Ce RSC, rendu obligatoire pour les entreprises de plus de cinquante salariés par la loi Roudy, est construit sous la forme de rubriques à renseigner par l'entreprise – concernant le recrutement, la rémunération, l'évolution professionnelle, la formation, etc. – et qui doit servir de base partagée au diagnostic et à l'élaboration d'actions avec les syndicats. L'outil du RSC s'est affiné dans les années 2000 avec les ajouts par décrets de nouvelles rubriques et indicateurs.

Le RSC est particulièrement significatif du rôle joué par les pouvoirs publics dans le cadrage du dialogue social (Mias 2014) : il a été l'objet de multiples investissements que ce soit sous la forme de groupes de travail, de rapports, de guides, de mise à disposition de « boîtes à outils » ou de formulaires de quantification standardisée (comme, par exemple, un outil excel proposé par l'Anact). Ces efforts visent à préciser le « script » de l'outil (Akrich 1987) en explicitant ses modalités de production et d'interprétation par les acteurs. Les données quantifiées, en tant qu'infrastructures informationnelles des discussions entre les parties, participent de fait au déroulement des négociations entre direction et syndicats, en produisant une certaine représentation de la réalité, plus ou moins partagée entre les parties engagées dans le rapport de force. La production et l'usage de nombres concernant les thématiques de négociation orientent à la fois le déroulement et le contenu du dialogue social.

### *Des luttes chez Pôle emploi pour la maîtrise des outils de quantification*

Ainsi, derrière des débats d'apparence technique sur le périmètre et les fonctionnalités des outils, il y a, autour de la définition et du développement de la quantification, des enjeux de pouvoir pour peser sur la manière de « cadrer » les « problèmes » et d'imposer une certaine définition de la réalité. Au sein des organisations, « mettre la main » sur les dispositifs de quantification constitue pour les groupes professionnels une ressource de taille et peut faire l'objet de conflits. Ce fut notamment le cas à l'ANPE au début des années 1990 lorsque les statisticiens publics, interlocuteurs du service statistique du ministère du Travail, producteurs d'analyse pour des revues statistiques de grande renommée, ont pris conscience de la montée en puissance des services gestionnaires qu'ils avaient tendance à prendre jusque-là pour « l'intendance ». Ils se sont alors mobilisés afin de conserver le monopole sur les données administratives produites par les conseillers, usant d'expédients bureaucratiques pour interdire aux gestionnaires l'accès à leurs bases de données. Mais il était trop tard, en l'espace de trois ou quatre ans (entre 1990 et 1994), la contractualisation de l'action publique eut raison de la résistance des statisticiens qui durent abandonner la plus grande partie de leurs effectifs à la toute nouvelle direction générale du contrôle de gestion créée en 1994 (Pillon 2017). Si de telles luttes peuvent apparaître entre professions constituées, les cas bien documentés de l'hôpital (Belorgey 2010 ; Bertillot 2014) et de l'université (Barrier et Musselin 2015) montrent bien qu'à l'intérieur même des professions, différents segments peuvent voir la composante hiérarchique de leurs rapports recomposée, une partie de la profession s'engageant dans la politique du chiffre au détriment d'une autre.

Les mécanismes qui aboutissent à la constitution d'un chiffre déterminent largement la façon dont il est utilisé, les acteurs qui peuvent s'en saisir, les arguments qu'ils peuvent étayer et, au final les effets qu'il peut produire (Eyraud 2011). Les outils de quantification sont des dispositifs qui autorisent certaines pratiques et en interdisent d'autres, donnent la parole à certains acteurs et en font taire d'autres, valorisent certaines formes d'autorité et d'expertise au détriment d'autres. Les usages des chiffres sont contraints par des principes méthodologiques, les catégories retenues, les raisonnements induits par leur confection et leur restitution publique. En cela, il n'y a pas une libre et infinie diversification des usages possibles. Pour autant, leur construction offre aussi des flous ou des incertitudes qui constituent autant de prises pour des acteurs qui voudraient influencer sur leur trajectoire. Ainsi, les usages et les effets des outils de quantification ne sont pas complètement déterminés par avance. Ces outils sont en partie redéfinis dans les interactions entre les acteurs qui s'en emparent, les manipulent, les critiquent, inventent de nouveaux usages non prévus par les concepteurs ... Les intentions et conceptions sous-jacentes à la fabrication des outils de quantification ne disent pas tout des orientations qu'ils peuvent prendre et des effets qu'ils peuvent produire. Il faut alors s'intéresser aux univers dans lesquels les outils se déploient, les enjeux qu'ils suscitent, les projets qu'ils intègrent et les usages dont ils font l'objet.

### — 3. LA QUANTIFICATION REDÉFINIE PAR SES USAGES

Nous l'avons vu, de nombreux travaux ont montré en quoi les dispositifs de quantification contraignent les professionnels, orientent leurs comportements et redéfinissent leur activité. D'autres travaux mettent aussi en lumière la manière dont les professionnels peuvent également « détourner » (Salais, 2010) ces dispositifs, « ruser avec les chiffres » (Didier, 2011) et les requalifier pour défendre une autre définition de leur activité (Boussard, 2010). En effet, une fois élaborés, les indicateurs ne circulent pas de façon inerte auprès de tous les acteurs. Chacun défend des intérêts et peut mobiliser les indicateurs à son profit.

### *Effets pervers d'un indicateur de performance chez Pôle Emploi*

Ces processus de requalification des outils de quantification peuvent s'observer quand la définition du « bon travail » qu'ils incorporent s'éloigne tellement du travail réel qu'ils ne parviennent plus à remplir leur fonction d'origine (Piney, Nascimento et Gaudart, 2015). À Pôle emploi, par exemple, la performance des agents est notamment évaluée à l'aune de leur travail de placement, c'est-à-dire au nombre de chômeurs ayant retrouvé un emploi. Pour valoriser ce travail, les conseillers doivent disposer du nom des chômeurs qui retrouvent un emploi et du nom de leur employeur, deux critères indispensables pour renseigner le logiciel. Or, la multiplicité des canaux de recrutement (Site d'emploi en ligne, Jobdating, candidatures spontanées, Intérim, etc.) ainsi que la division du travail propre à Pôle emploi (augmentation du nombre de personnes intervenant dans la recherche d'emploi d'une personne) réduisent les possibilités de suivre un demandeur d'emploi tout au long de son parcours de recherche. Les conseillers n'ont donc pas toujours les informations pour remplir le logiciel, ce d'autant plus que l'augmentation du nombre de demandeurs d'emploi réduit les relations d'interconnaissance et ainsi les possibilités d'accéder à ces informations de manière plus informelle. Il en résulte un décalage entre le niveau de performance enregistré par l'outil et le travail quotidien vécu par les conseillers (Pillon, 2017). Il en découle également un ensemble de pratiques visant à privilégier des placements où les noms des embauchés est plus facile à retrouver – le placement sur des missions d'interim, par exemple – au détriment parfois de la qualité des emplois ou des caractéristiques des embauchés. À ces effets pervers viennent alors s'ajouter les effets délétères sur les conseillers qui doivent faire face aux contradictions entre les pratiques valorisées par les indicateurs de performance et les formes d'engagement et d'éthique professionnelle.

### *Instrumentalisation...*

Dans le cas de la mesure de l'égalité professionnelle que nous évoquions plus haut, si le RSC, constitué par les pouvoirs publics, impose une certaine manière d'enregistrer le phénomène, ce rapport est néanmoins directement produit en interne des organisations par des acteurs appartenant à leur direction ou répondant à leur consigne. Ces acteurs peuvent être des spécialistes en charge du *reporting*, des services des ressources humaines, des systèmes d'information, ou des experts-comptables notamment dans le cas de petites et moyennes entreprises. D'une organisation à une autre, les RSC prennent des formes très hétérogènes. Ils regroupent des données peu standardisées, parfois en surabondance (Coron 2015), même si certains indicateurs sont plus « prégnants » que d'autres (Boussard 2001) à l'exemple des indicateurs de représentation et de mixité des femmes dans la main-d'œuvre de l'entreprise, caractéristique d'un cadrage dominant – et restrictif – de l'égalité professionnelle en termes de « parité ». On remarque également une préférence des entreprises pour un usage « relatif » des données, mises en comparaison avec les résultats des autres entreprises dans une optique de relativiser les éventuels mauvais résultats. Globalement, les données produites par la direction apparaissent ainsi peu exploitables ou utilisées principalement à des fins de justification des inégalités (Pochic *et al.* 2017). Elles semblent moins servir à l'établissement d'un diagnostic qu'être instrumentalisées dans le cadre d'un rapport de force inégal où la négociation apparaît plus comme un impératif formel qu'une réalité substantielle (Giraud et Ponge 2016).

### *... et stactativisme dans la mesure de l'égalité*

Il serait néanmoins trop simplificateur de s'en tenir à cette vision instrumentale d'une quantification servant uniquement à imposer les intérêts de l'employeur : les données peuvent également être critiquées, réappropriées ou retournées par les syndicats contre les directions. Ce processus s'apparente aux formes documentées de « stactativisme » (militantisme par les chiffres) (Bruno *et al.* 2014) mais prennent place ici dans l'espace institutionnalisé de la négociation que permettent les comités d'en-

treprise. Il est lié à l'idéal inabouti de transparence des données organisationnelles dans le cadre de la démocratie sociale, symbolisé par la création du bilan social en 1977. Les syndicats n'apparaissent ainsi pas comme totalement passifs par rapport à la production des données et à l'interprétation qui leur en est proposée notamment par les services de ressources humaines. Ils ont également la possibilité de mobiliser leurs propres schèmes d'interprétation, voire leurs modèles de justice, qui viennent donner un sens différent à ces indicateurs. Ils développent également des analyses critiques sur la fiabilité des indicateurs qui leur sont proposés, remettant en cause leur solidité et leur métrologie. Ils peuvent enfin dans certains cas produire des données alternatives, en mobilisant d'autres sources, afin de produire d'autres cadrages de la réalité qui rentrent en concurrence avec ceux qui leur sont soumis. Si ces compétences de critique et de mise à distance s'observent bien, elles ne doivent pourtant pas non plus être surestimées : le déficit de compétences de maîtrise et d'interprétation des données reste la règle, et renvoie à la question de la formation d'acteurs syndicaux dans un contexte de professionnalisation du dialogue social (Chappe *et al.* 2016).

Il faut enfin souligner le rôle joué par l'expertise dans les processus de quantification de l'égalité professionnelle. Saisis par les directions ou par les syndicats, les cabinets de conseil participent à la production des données du RSC et à leur interprétation. Leur compétence technique est ainsi mise au service de l'établissement d'un diagnostic dont le langage numérique semble être un socle commun de compréhension partagée pour les différentes parties (Porter 1995). La mobilisation d'expertises externes peut participer alors à la technicisation du dialogue social, en substituant à la légitimité démocratique des organisations syndicales une légitimité d'apparence savante. Ce processus n'apparaît jamais autant clairement que quand les entreprises se saisissent d'outils de quantification sophistiqués – par exemple des méthodes de régression multilinéaire visant à isoler le poids de la variable de genre dans la détermination des salaires. Cette technicisation peut avoir un effet dépolitisant en évinçant de l'espace d'intervention les acteurs non compétents dans la compréhension et l'usage de ces indicateurs complexes. Le recours à l'expertise n'assure néanmoins pas forcément un *consensus* autour des diagnostics quantifiés (Gâche *et al.* 2013) : des batailles d'experts peuvent également avoir lieu, déplaçant alors sur le terrain de l'expertise les conflits engagés dans l'espace du dialogue social.

#### *Conflits d'usages des chiffres en santé au travail*

Les dispositifs de quantification véhiculent une « philosophie sociale et politique », mais, enrôlés dans des logiques et des objectifs différents, traduits dans d'autres philosophies sociales et politiques, ils n'amènent pas nécessairement avec eux la réalisation de cette philosophie qui les sous-tend (Desrosières, 2008). La notion de « conflits d'usages » (Gilles, 2016) permet alors de comprendre les tensions autour des dispositifs de quantification et la manière dont ils sont redéfinis dans des interactions entre acteurs et notamment dans des luttes pour l'imposition d'une définition légitime et institutionnalisée des usages des chiffres. L'étude de statistiques de santé au travail en entreprise permet d'illustrer ce processus. Depuis le début des années 2000, des médecins du travail s'aventurent dans la production de nouveaux chiffres offrant la possibilité de suivre les évolutions des caractéristiques de travail et de santé des salariés. Reposant sur des questionnaires adressés aux salariés, ces chiffres sont destinés aux partenaires sociaux et aux gestionnaires. Pour les médecins, la production quantitative vise le renforcement d'une position affaiblie et dominée dans l'espace de l'entreprise. En s'appuyant sur des chiffres auxquels nombre d'acteurs attribuent des propriétés de neutralité et d'objectivité, les médecins souhaitent mettre en visibilité les problèmes dont ils ont la charge – les atteintes à la santé liées au travail – et espèrent que leurs préconisations seront davantage entendues.

À mesure que les chiffres circulent au sein des organisations, ils échappent en partie aux médecins lorsqu'ils sont repris par des gestionnaires dans des usages normatifs et prescriptifs. Quand bien même les médecins, concepteurs de ces dispositifs de quantification, s'y opposeraient et défendraient un usage plus délibératif et compréhensif, cet usage s'impose et oriente la façon de définir le domaine mesuré et les modalités d'actions en son sein. Par exemple, on observe ce type de conflit dans l'utilisation des comparaisons chiffrées. Les résultats issus des questionnaires adressés aux salariés sont le plus souvent présentés selon différents niveaux : métiers, secteurs, entreprise. Dans une optique compréhensive, les comparaisons des résultats entre secteurs ou métiers servent l'analyse des mécanismes sous-jacents à l'obtention de tel résultat ou au constat de tel écart. Comparer plusieurs situations permet d'appréhender, en combinant les données quantitatives à des informations qualitatives ou cliniques, ce qui favorise la protection et la construction de la santé dans certains métiers ou secteurs et les éléments qui peuvent y faire obstacle dans d'autres. Dans une optique plus normative, les qualités sont comparées les unes par rapport aux autres dans un but d'étalonnage et de classement pour prescrire des objectifs (le « bon » niveau à atteindre). La comparaison des résultats tend ainsi à produire une norme, que celle-ci soit le niveau de l'entreprise, du groupe ou des données d'enquêtes nationales. Ce niveau, qui définirait un niveau « acceptable », renvoyant le plus souvent à la moyenne, s'impose à la fois comme référence et comme objectif dans le processus de l'action. Ces pratiques inscrivent les statistiques de santé au travail dans des usages spécifiques : elles deviennent des outils de *benchmarking* (Bruno et Didier 2013). La focalisation sur les niveaux, leur comparaison, les classements et la définition de niveaux-cibles amène finalement à contourner la question de l'imputabilité aux conditions de travail de ce qui est constaté.

## CONCLUSION

Parce que les chiffres méritent d'être mieux connus et mieux appropriés, il y a une place pour une approche raisonnée de la quantification.

Il semble alors fécond de regarder ces données, les quantifications dans les organisations et leurs usages, sans les rejeter de but en blanc du côté de l'imprécision ou du bricolage voire du charlatanisme. Les données quantifiées produites en organisation semblent à certains égards plus faibles que celles produites par la statistique publique : elles sont appuyées sur des conventions beaucoup plus fragiles et manipulées par des professionnels dont la compétence statistique est parfois loin d'être évidente. Cette fragilité n'implique pourtant pas leur ineffectivité, bien au contraire, à tel point qu'on pourrait faire l'hypothèse qu'une partie de leur force tient justement à leur malléabilité qui rend leur instrumentalisation plus simple.

La multiplicité des indicateurs utilisés dans les organisations suppose de regarder la construction et les usages de ces indicateurs, les juridictions professionnelles qu'ils déstabilisent ou participent à consolider, les compétences ou profils qu'ils favorisent ou qu'ils excluent, les controverses qui les concernent ou au cours desquelles ils sont mobilisés, leur influence sur l'activité organisationnelle et la division du travail. De ce point de vue, les dynamiques organisationnelles ou bureaucratiques sont, en partie au moins, le fruit des usages qui se nouent autour des dispositifs et pratiques internes de quantification. Analyser et utiliser les chiffres avec sérieux autant que distance offre ainsi une ressource nouvelle aux acteurs pour intervenir et peser dans ces dynamiques.

---

<sup>1</sup> [vincent.chappe@gmail.com](mailto:vincent.chappe@gmail.com)

<sup>2</sup> [m.gilles@anact.fr](mailto:m.gilles@anact.fr)

<sup>3</sup> [jean\\_mariepillon@msn.com](mailto:jean_mariepillon@msn.com)

## Bibliographie

- Aglietta M., Reberlioux A. (2004)**, *Dérives du capitalisme financier*, Paris, A. Michel.
- Akrich M. (1987)**, « Comment décrire les objets techniques ? », in *Techniques & Culture*, p. 49-64.
- Barrier J., Musselin C. (2015)**, « La réforme comme opportunité professionnelle ? », in *Gouvernement et action publique*, n° 4, p. 127-151.
- Belorgey N. (2010)**, *L'hôpital sous pression : enquête sur le « nouveau management public »*, Paris, La Découverte.
- Berry M. (1983)**, « Une technologie invisible - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », *Texte de synthèse au rapport collectif pour la DGRST*, p. 1-49.
- Berrivin R. et Musselin C. (1996)**, « Les politiques de contractualisation entre centralisation et décentralisation : Les cas de l'équipement et de l'enseignement supérieur », in *Sociologie du Travail*, vol. 38, n°4, p. 575-596.
- Bertillot H. (2014)**, « La rationalisation en douceur : sociologie des indicateurs qualité à l'hôpital », Institut d'études politiques.
- Bezes P. (2009)**, *Réinventer l'État*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Bezes P., Demazière D., Le Bianic T., Paradeise C., Normand R., Benamouzig D., Pierru F. et Evetts J. (2011)**, « New Public Management et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? », in *Sociologie du Travail*, vol. 53, n° 3, p. 293-348.
- Boussard V. (2010)**, « Les policiers de la sécurité publique et l'obligation de faire du chiffre », in *L'injonction au professionnalisme*, Presses Universitaires de Rennes, p. 107-119.
- Boussard V. (2001)**, « Quand les règles s'incarnent. L'exemple des indicateurs prégnants », in *Sociologie du Travail*, vol. 43, n° 4, p. 533-551.
- Bruno I., Didier E. et Prévieux J. (2014)**, *Statactivisme. Comment lutter avec des nombres*, Paris, La Découverte.
- Bruno I., Didier E. (2013)**, *Benchmarking : l'Etat sous pression statistique*, Paris, La Découverte.
- Cardon D. (2015)**, *A quoi rêvent les algorithmes ? La république des idées*, Paris, Le Seuil.
- Chappe V.-A., Guillaume C. et Pochic S. (2016)**, « Négociateur sur les carrières syndicales pour lutter contre la discrimination », in *Travail et Emploi*, n° 145, p. 121-146.
- Chiappello E. et Gilbert P. (2013)**, *Sociologie des outils de gestion*, Paris, La découverte.
- Coron C. (2015)**, « L'appropriation, les effets et l'évolution des politiques d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les grandes entreprises : combiner les approches qualitative et quantitative pour appréhender ces politiques », Paris Est.
- Desrosières A. (2014)**, *Prouver et gouverner*, Paris, La découverte.
- Desrosières A. (2008)**, *Pour une sociologie historique de la quantification. L'argument statistique*, tome 1, Paris, Presses de l'Ecole des Mines ; *Gouverner par les nombres. L'argument statistique II*, Paris, Presses de l'Ecole des Mines
- Didier E. (2011)**, « Compstat à Paris : initiative et mise en responsabilité policière », in *Champ Pénal*, vol. VIII (en ligne).
- Eyraud C. (2011)**, « Une comptabilité d'entreprise pour les États ? Un dispositif de quantification économique soumis à l'analyse sociologique. Le cas français », in *Sociologie et sociétés*, vol. 43, n° 2.
- Fligstein N. (1990)**, *The transformation of corporate control*, Cambridge.
- Gâche F., Fortino S. et Tiffon G. (2013)**, « L'expertise doit venir en complément de l'action syndicale, pas s'y substituer », in *La nouvelle revue du travail*, n° 3.
- Gallemand F. (1996)**, « La politique rocardienne de modernisation administrative », in *La Gouvernabilité*, Paris, Presses Universitaires de France, p. 227-246.
- Gardey D. (2008)**, *Écrire, calculer, classer : comment une révolution de papier a transformé les sociétés contemporaines, 1800-1940*, Paris, La Découverte.
- Gilles M. (2016)**, « Des chiffres pour quels usages ? Tensions autour de statistiques en santé au travail », in *Terrains & Travaux*, n°28, p. 131-151.
- Giraud B., Ponge R. (2016)**, « Des négociations entravées. Les ressorts ambivalents de l'institutionnalisation de la négociation collective en entreprise », in *La nouvelle revue du travail*, n° 8.
- Jany-Catrice F. (2012)**, *La performance totale : nouvel esprit du capitalisme ?*, Villeneuve-d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion.
- Matelly J.-H., Mouhanna C. (2007)**, *Police : des chiffres et des doutes : regard critique sur les statistiques de la délinquance*, Paris, Michalon.

- Mias A. (2014)**, « Entre complexification et simplification du travail de négociation. L'ambivalence des pratiques de connaissance en entreprise », in *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 2, p. 41–53.
- Nonjon M. et Marrel G. (2015)**, « Gouverner par les architectures informatiques », in *Gouvernement et action publique*, n° 2, p. 9-24.
- Pillon J.-M. (2017)**, *Pôle emploi : gérer le chômage de masse*, Presses Universitaires de Rennes.
- Pillon J.-M. (2014)**, « Un nouveau rôle pour Pôle emploi ? Évolution de ses stratégies au prisme des indicateurs de performance », in *Connaissance de l'emploi - Centre d'études de l'emploi*, n° 117, p. 1-4.
- Piney C., Nascimento A., Gaudart C. (2015)**, « Pilotage par la performance au quotidien dans une administration publique : conséquences sur les conditions de vie au travail des cadres de proximité et des agents encadrés », in *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 70, n° 4 .
- Pochic S., Brochard D., Chappe V.-A., Charpenel M., Demilly H., Milner S., Rabier M. (2017)**, *Étude du contenu et de la mise en œuvre des accords collectifs d'entreprise et plans d'action unilatéraux sur l'égalité professionnelle*, DARES.
- Porter, T. M. (1995)**, *Trust in Numbers : the Pursuit of Objectivity in Science and Public Life*, Princeton, Princeton University Press.
- Salais R. (2010)**, « Usages et mésusages de l'argument statistique : le pilotage des politiques publiques par la performance », in *Revue française des affaires sociales*, n° 1-2, p. 129-147.
- Segrestin D. 2003**, « Les nouveaux horizons de la régulation en organisation : le cas des progiciels de gestion intégrés », in *La théorie de la régulation de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, La Découverte, p. 61-76.
- Silverman (2014)**, « Le jeu de la police avec les taux de criminalité », in *Stactivisme*, Paris, La découverte.
- Volle M. (2002)**, « Contrôle de gestion et système d'information », in *ENA mensuel*, n° 322.



# LA PLACE DU TRAVAIL DANS L'ACTIVITÉ SYNDICALE :

## les apports d'une formation-action

### Emmanuelle Begon

Chargée de mission au département Expérimentations, Développement, Outils et Méthodes (EDOM) de l'Anact  
e.begon@anact.fr

### Frédéric Dumalin

Directeur de l'Aract Occitanie  
f.dumalin@anact.fr

### Clément Ruffier

Chargé de mission au département Études, capitalisation, prospective (ECP) de l'Anact  
c.ruffier@anact.fr

Le constat de la difficulté à rendre les salariés acteurs dans la démarche syndicale en France est aujourd'hui largement partagé notamment au sein de disciplines telle que l'ergonomie. Les militants syndicaux font le lien entre cette situation et ce qu'ils décrivent comme un phénomène d'éloignement des organisations syndicales vis-à-vis du travail et des travailleurs. Dans le pire des cas, cette distance risquerait de confiner l'expression syndicale à des revendications de politiques générales focalisées sur les stratégies des directions. Les revendications seraient alors éloignées du vécu quotidien des salariés et seraient ainsi souvent perçues par eux comme éloignées de la réalité du travail et de leurs préoccupations. Cette analyse a conduit certaines fédérations syndicales à faire intervenir un groupe de chercheurs composés d'ergonomes et de médecins du travail de manière à proposer aux militants syndicaux une démarche spécifique – sous forme de formation-action – afin de rapprocher l'activité des militants du travail. Mise en place chez Renault, PSA ou encore dans l'Éducation nationale, cette démarche vise à mettre les militants en capacité de nourrir leurs activités et propositions revendicatives de matériaux issus d'une analyse du travail menée conjointement avec les salariés. L'étude des effets de cette démarche fait état, dans ces différents cas, de résultats encourageants mais également de difficultés d'appropriation dans la durée de la part des organisations syndicales. Dans cet article, nous proposons de rendre compte d'une démarche menée au sein de la fédération CGT des cheminots qui visait à dépasser cette difficulté d'appropriation et de pérennisation de l'action syndicale. Nous nous interrogerons sur ce que cette action dit du rapport entre le syndicalisme et le travail. Nous verrons que l'hypothèse d'un éloignement entre ces deux entités fait débat.

---

#### MOTS-CLÉS

syndicalisme, travail,  
action, revendication,  
recherche,  
formation-action.

---



## — 1. UNE FORMATION-ACTION POUR RAPPROCHER SYNDICALISME ET TRAVAIL

Les démarches mises en place pour positionner le travail réel au centre de l'activité syndicale consistent à équiper les militants syndicaux de connaissances et de méthodes relatives à l'analyse du travail. L'objectif est de favoriser le développement d'un collectif d'action autour de revendications issues du travail. Ces démarches sont pensées comme des formations-actions, c'est-à-dire qu'elles mobilisent des situations de terrain afin de créer des connaissances susceptibles à leur tour de générer de l'action. Elles reposent tout d'abord sur la formation de militants syndicaux aux outils de l'analyse du travail afin qu'ils puissent conduire une action sur le terrain de leur choix. Les stagiaires doivent ainsi, entre chaque session de formation, conduire des entretiens et des observations afin de rassembler un matériau de base permettant la mise en discussion des enjeux du travail avec un collectif de travailleurs. Ce travail collectif devait alors déboucher sur la conception de pistes d'action et de modalités de mise en œuvre.

### Encadré 1

#### Le rôle et les apports de l'Anact durant cette formation-action

Deux chargés de mission de l'Anact se sont réparti le suivi de cette formation-action. C'est à partir de leurs observations qu'est rédigé cet article.

Leurs missions tout au long du montage et du déroulement de cette formation-action ont été :

- d'accompagner le montage de l'ingénierie (COFIL) ;
- d'évaluer un itinéraire : faire formuler les effets sur les stagiaires (appropriation des apports et des méthodes) et alimenter si besoin le déroulement de la formation ;
- de capitaliser sur le contenu, l'ingénierie, les effets (carnet de bord, interviews) ;
- d'accompagner la fédération à l'appropriation du programme afin qu'elle soit en mesure de pérenniser la formation ;
- de co-produire les livrables :
  - module de formation prêt à l'emploi,
  - synthèse de l'action,
  - rapport sur résultats de l'action,
  - un article à caractère scientifique,
  - un colloque permettant de communiquer sur les résultats.

#### Méthodologie

Le présent article s'appuie sur les observations que les auteurs de cet article ont pu réaliser durant la démarche à laquelle ils ont assisté dans sa totalité. En complément des observations, les intervenants ont également conduit six entretiens pour évaluer les effets des démarches conduites par les militants quelques mois après la fin de la formation.

La démarche observée se distingue de celles menées précédemment dans d'autres structures en ce qu'elle cherche à faciliter l'appropriation par les militants syndicaux afin d'être pérennisée et démultipliée après le départ des chercheurs. Elle a alors été conçue en trois phases afin d'assurer l'appropriation progressive par les futurs animateurs. Lors de la première phase (janvier 2015 à janvier 2016), trois chercheurs tiennent le rôle de formateur, avec, en soutien, trois représentants de la fédération CGT des cheminots (ainsi, 3 binômes « chercheur/ fédération » pouvaient assurer l'animation des travaux en 3 sous-groupes). La deuxième phase (mars 2017 à septembre 2017) était à l'inverse pilotée par les représentants de la fédération CGT des cheminots avec un soutien des chercheurs. La troisième phase (à venir) est assurée seule par la fédération.

Cet article concernera l'analyse de la première phase (janvier 2015 - janvier 2016) ayant rassemblé 30 militants (mandatés ou non) répartis en 15 binômes. Lors de sessions de formation, les temps d'apports théoriques et méthodologiques se déroulaient en plénière, puis les 15 binômes étaient répartis en 3 sous-groupes, accompagnés chacun dans leur travail d'analyse et d'organisation par un binôme « chercheur/ représentant de la fédération CGT des cheminots ».

## — 2. PROGRAMME DE LA PREMIÈRE PHASE

Le programme articulait périodes d'enquêtes sur le terrain menées par les binômes et périodes de formation « en salle » (4 sessions de 2 jours, en janvier, mars, mai et novembre) durant lesquelles étaient organisés des temps d'apports relatifs à l'analyse du travail et des temps, en sous-groupes, dédiés à la présentation et l'analyse des enquêtes de terrain. En complément des apports théoriques élaborés par les trois chercheurs impliqués dans cette formation-action et partagés en plénière, la montée en compétence des militants en termes d'analyse des organisations et du travail était donc assurée par les interactions avec les chercheurs mais aussi avec les autres binômes lors des travaux en sous-groupes.

### Encadré 2

#### Format « type » d'une session :

##### > Jour 1

#### *Matin :*

- Tour de table des binômes en plénière
- Apport de contenu par un expert

#### *Après-midi :*

- Travaux en sous-groupe pour exposé et analyse des terrains (chaque sous-groupe est animé par un binôme expert/CGT)

#### *Soir :*

- Débriefing équipe d'animation

##### > Jour 2

#### *Matin :*

- Apport de contenu par un expert
- Suite des travaux en sous-groupe

#### *Après-midi :*

- Feuille de route par binôme
- Plénière de conclusion

Les apports de contenus ont été relatifs aux questions d'analyse du travail :

- Porter un regard sur le travail, ses enjeux, l'activité, le prescrit, le réel, les objectifs contradictoires
- L'épaisseur du travail : difficulté de parler du travail, le travail invisible
- Recueillir des données sur le travail
- Évolution du travail et enjeux de qualité
- La sécurité

### — 3. LES SUJETS TRAITÉS LORS DE LA PREMIÈRE PHASE

Les situations qui allaient être investiguées par les binômes ont été choisies par les stagiaires selon leur sensibilité en termes de transformation organisationnelle (par exemple, la suppression de postes de surveillance des voies), de climat social (par exemple, au sein d'équipes qui devaient « fusionner » deux métiers différents), ou de manque de présence / influence syndicale. Certains binômes ont décidé de travailler sur leur propre métier ou catégorie professionnelle (les encadrants de proximité, par exemple). D'autres au contraire ont choisi des métiers très éloignés, souvent peu touchés par l'activité syndicale, dans une perspective de renforcement de l'organisation.

Lors de la première session, les stagiaires ont présenté les situations qu'ils pensaient intéressantes à aller observer. Très marqués par l'actualité dans l'entreprise et par les enjeux identifiés par la fédération, ils ont rapidement dit ne pas vouloir investiguer des situations de l'ordre du « carreau cassé ». Les échanges en sous-groupe lors de cette première session ont fait émerger trois grands sujets d'attention :

- Dans un contexte de restructuration forte, les stagiaires sont particulièrement sensibles à la question cruciale de l'emploi (restructuration, transformation de l'organisation des temps, non-remplacement des départs en retraites, recours à la sous-traitance, mise en place d'équipements automatiques, etc.). Rapidement, le lien avec les conditions de travail est fait : les situations observées vont donc s'intéresser au mouvement de « déshumanisation » (isolement et rupture des collectifs de travail) et aux effets de la mise en place de la « polycompétence » (décrite comme la polyvalence à outrance mise en place par la direction pour compenser la baisse des emplois).
- L'attention est également forte vis-à-vis des situations porteuses d'aspects symptomatiques (conflits interpersonnels, RPS, TMS, etc.).
- Enfin, notamment en raison de la proximité avec le déraillement d'un train à Brétigny-sur-Orge, la question des risques d'accident ferroviaire et de l'impact des politiques de l'entreprise sur ceux-ci occupe également beaucoup les esprits.

Le déroulé de la démarche a, dans un premier temps, largement fait évoluer l'approche des sujets à retenir. En effet, les premières investigations de terrain qui se sont déroulées entre les sessions 1 et 2 ont permis aux stagiaires d'établir des priorités entre les problématiques retenues. C'est toute la complexité des questions de conditions de travail qui a alors émergé. Reconnaissance, management, qualité du travail, contraintes, qualité de l'équipement, responsabilité, collectifs de travail, formation, sécurité... sont quelques-uns des thèmes qui ont pu être formulés. Dans la majorité des cas, cette évolution ne s'opère pas sous la forme d'une transformation du sujet original – la question initiale perdue – mais par l'ajout de nouveaux enjeux.

Les séances suivantes ne feront plus changer les sujets. Néanmoins, il est noté que la compréhension des problèmes s'affine, de même que la capacité des stagiaires à les présenter.

### — 4. PROGRESSIVEMENT, DES RETOURS INTÉRESSANTS DES MILITANTS

La première réaction des stagiaires à la présentation de la méthode est marquée par une posture défensive : la démarche ne serait finalement pas si originale car « on écoute tous les jours les cheminots », « tout ça on le fait déjà » et de toute façon « ce qui cause les problèmes, on le sait ».

Néanmoins, dès la deuxième séance, des premiers retours identifient les différences entre ce qui est proposé dans le cadre de la formation-action et les pratiques habituelles, signalant particulièrement les aspects positifs de cette méthode sur les relations avec des salariés même éloignés du syndicat.

Les stagiaires remontent la satisfaction des cheminots d'être écoutés sans que l'on cherche tout de suite à leur expliquer les causes réelles des dysfonctionnements et sans qu'on leur vende immédiatement la « propagande » pour reprendre les mots des stagiaires.

Puis, chemin faisant, avec l'appui des chercheurs, deux types de difficultés liées aux méthodes d'observation et d'entretiens ont particulièrement pu être dépassées :

- l'invisibilité du travail (échapper au discours « tout va bien », « mon job c'est pas compliqué » ou « c'est juste un boulot alimentaire ») ;
- l'orientation du discours (l'interviewé donne à celui qui est en face de lui ce qu'il pense être attendu par cet intervieweur ; en l'occurrence, face à un intervieweur militant syndical, ce sont des critiques sur « la politique néolibérale de la tôle » qui émergent en premier lieu).

Ces constats posés, un matériau riche remonte des terrains. Celui-ci ne porte pas toujours immédiatement sur le travail lui-même. Les thématiques de l'emploi et de l'organisation réelle ou en projet occupent dans les premières séances parfois encore une place importante. Avec l'apport des chercheurs, la place du travail dans les analyses s'enrichit dans quasiment l'ensemble des binômes.

La journée de bilan a permis aux participants d'exprimer les effets de cette formation-action, tant sur leur pratique syndicale, que sur leur activité au quotidien. Pour les militants participants, le principal intérêt de la démarche réside dans l'amélioration de leur connaissance des situations de travail. Comme le dit une militante : « Alors que ça n'est pas mon métier, et bien maintenant, je suis connue au guichet, je connais leur travail. Et je vais dupliquer ma pratique d'observation pour connaître aussi les métiers de l'escale ».

La démarche a également produit une importante évolution de la posture qui se traduit notamment par la transformation des pratiques de tournée syndicale. Pour un participant : « Ça nous a permis de progresser dans les dernières élections : ça nous a changé la façon d'aborder les salariés, en partant d'eux. ». Cette évolution a également une influence sur leur investissement dans le syndicat et la reconnaissance qu'ils trouvent dans l'exercice de l'activité syndicale. Ainsi, pour ce militant : « Cette formation m'a donné encore plus envie de m'investir dans le syndicat. La qualité de contact a changé, on parle autrement. » Pour une autre, « écouter plus les gens, en fait même dans mes conversations syndicales ça m'a servi. La formation m'a donné plus d'assurance pour faire ces propositions. Quand je suis arrivée, j'étais la seule fille (et on me faisait faire le café). Je n'ai plus la même place au niveau du secteur. »

Enfin, lors de cette dernière journée, les stagiaires soulignent également les effets de la démarche sur leur terrain. Ces effets sont tout d'abord mesurés en termes d'influence syndicale. Ici le constat est unanime : la démarche permet de gagner de l'audience auprès de salariés éloignés de toute forme d'engagement. Celle-ci s'est ainsi traduite dans de nombreux chantiers par une progression des résultats aux élections professionnelles ou par la réalisation d'adhésions. Ainsi, ce militant raconte : « On a aussi un copain de l'escale qui était juste syndiqué et est redevenu militant. Sur notre secteur on a vu une augmentation de la participation aux mouvements sociaux. Ils sont à fond ! ». L'influence de la démarche se mesure également pour beaucoup de participants à la constitution ou au renforcement de collectifs de travail. Un stagiaire résume ainsi l'objectif de la démarche : « Finalement, vous nous incitez à tisser d'autres relations avec les salariés, il y a eu une idée de citoyenneté, de tisser du lien social ».

La démarche participe également à une amélioration du dialogue professionnel. De nombreux militants ont ainsi témoigné du fait que cette démarche a permis de tisser de nouveaux liens avec les

managers, et particulièrement les dirigeants de proximité. Ces derniers ont, de manière très majoritaire, réservé un bon accueil à la démarche et d'autant plus à ses résultats. Cela n'a néanmoins pas été le cas dans l'ensemble des terrains ; certaines directions se sont même opposées à la démarche jugeant que les militants empiétaient sur leurs prérogatives. Enfin, sur une partie des terrains, la démarche a permis de faire évoluer la situation grâce à un portage collectif de revendications. Comme le raconte une stagiaire, « on a obtenu gain de cause sur notre chantier. Les vendeuses guichet ne sont plus embêtées par les missions de Centre de relation client qu'on voulait leur donner ».

## — 5. UNE DÉMARCHE QUI NE SE FAIT POURTANT PAS SPONTANÉMENT

Ainsi, nous venons de le voir, la démarche a produit des effets. Ceci est d'autant plus remarquable que peu de stagiaires ont mené à son terme le processus « prescrit » par la formation-action (observation, restitutions, constitution collective de pistes d'action). À elle seule, la phase d'analyse du travail a généré des résultats intéressants sur les terrains choisis ainsi que sur la posture syndicale des stagiaires. De plus, un nombre limité de stagiaires a réussi à conduire la démarche à son terme avec des effets souvent spectaculaires.

La démarche en l'état s'est néanmoins heurtée au constat récurrent de difficultés à la mise en œuvre de ces pratiques dans l'activité syndicale « ordinaire ». Celles-ci se sont traduites essentiellement par l'avancée des travaux menés par les participants, rendant difficile l'élaboration de l'étape consistant à permettre un travail collectif autour de la constitution de pistes d'actions.

Dans la littérature consacrée à ce sujet, ces difficultés sont généralement expliquées par deux raisons (voir Baunay, 2014 ; Gâche, 2013 ; ou encore Teiger et alii, 2014 ). La première est liée au phénomène d'institutionnalisation du dialogue social et de « professionnalisation » des représentants du personnel dans les multiples instances dans l'entreprise. Ces derniers voient alors leur temps accaparé par ces multiples tâches et seraient moins disponibles pour mener un travail auprès des salariés. Dans la formation-action observée, ce processus a joué un rôle non négligeable. Le manque de moyens lié à une institutionnalisation du travail des militants syndicaux, qui laisse peu de place à d'autres activités, est souvent mis en avant par les stagiaires.

La démarche révèle la nécessité d'articuler la manière de faire démocratie et celle de prendre en compte les remontés des salariés dans le travail syndical local. L'enjeu de la complémentarité de ces deux approches réside dans la mise en cohérence des revendications énoncées au niveau national et de celles qui peuvent émerger de l'analyse de terrain. La question qui interrogera les militants pendant toute la démarche concerne ainsi la prise en compte de revendications émergeant du terrain, qui pourraient être en contradiction avec les revendications nationales. L'enjeu est aussi que les revendications nationales se construisent plus pertinemment en se nourrissant des travaux réalisés à partir du travail sur le terrain ?

Peut-on néanmoins conclure avec Y. Baunay que le travail reste souvent aujourd'hui un « objet étrange » dans l'activité syndicale ? Pour ce dernier, l'analyse du travail peut devenir « encombrante » vis-à-vis des objectifs que se donnent les syndicats en ce qui concerne la lutte contre les politiques libérales dans l'entreprise, en mettant en lumière le fait que le travail réel déborde toujours le prescrit. Suite à l'observation de la première phase de cette démarche, il nous semble important de prendre garde à ne pas exagérer les tensions observées entre les logiques locales et globales. En effet, elles se rejoignent dans leur volonté d'accorder une place centrale au travail et aux remontées de terrain. Elles se rejoignent aussi dans leur volonté d'accorder une place centrale au travail et aux remontées de terrain.

Les différences se jouent donc d'avantage sur les modalités de cette prise en compte et sur la nature de l'acceptation du travail considérée. Dans un premier cas, ces remontées font l'objet d'un traitement au niveau national pour faire le lien avec les enjeux globaux, assurer une équité de traitement entre les situations locales et une cohérence dans l'action syndicale. Cette intégration dans des revendications nationales ayant une portée globale se fait forcément au prix d'une montée en généralité et donc d'un risque de décrochement vis-à-vis des situations locales dans lesquelles le travail émerge. Dans la seconde approche, c'est l'analyse des situations locales qui prédomine. Une action syndicale réussie consiste à combiner ces deux approches et réduire la distance entre celles-ci. Tel était l'objet de cette recherche-action.

## CONCLUSION

En conclusion, les difficultés rencontrées par les stagiaires s'expliquent en grande partie par la volonté des directions d'entreprise d'institutionnaliser l'action syndicale, ce qui laisse peu de moyens aux militants pour mener des actions auprès des salariés qu'ils représentent. La démarche a aussi mis en avant l'existence d'approches différentes sur la manière de prendre en compte le travail dans le syndicat. Pour la première approche, les remontées de terrain doivent faire l'objet d'un traitement au niveau national alors que pour la seconde, le traitement doit se faire d'abord au plus près de l'action.

La démarche observée a été pensée pour permettre sa pérennisation et sa diffusion après le départ des chercheurs. Une réponse a été apportée avec la mise en place d'une deuxième phase pilotée non plus par les chercheurs mais par la fédération CGT des cheminots. Bien que tous les éléments de cette deuxième phase n'aient pas encore été analysés, on peut d'ores et déjà dire que celle-ci a effectivement permis une appropriation de la démarche en interne.

La fédération CGT des Cheminots souligne que c'est la recherche d'un équilibre entre les deux approches « démocratie syndicale » et « démocratie ouvrière » qui guide l'action et non une opposition entre ces deux logiques, même si certains peuvent être amenés à donner plus de poids à l'une ou l'autre. On peut faire l'hypothèse que cette habitude à tisser un compromis entre ces deux approches, voire à tenter de les articuler, a été mise en œuvre dans cette deuxième phase amenant les participants à rechercher la conception collective de revendications ainsi que des pistes d'action locale pour autant qu'elles ne rentrent pas en contradiction avec les revendications nationales, voire qu'elles les nourrissent.

---

## Bibliographie

**Baunay Y. (2014)**, « Le travail syndical sur le travail. Expériences et perspectives », in *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 18, n° 2, p. 55-68.

**Gâche F., Fortino S. et Tiffon G., (2013)**, « L'expertise doit venir en complément de l'action syndicale, pas s'y substituer », in *La nouvelle revue du travail*, n° 3.

**Teiger C., et al. (2014)**, « Dynamique de la compréhension et de la transformation du travail. Éléments pour une histoire de la coopération syndicats-recherche en ergonomie et psychologie du travail en France », in *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 18, n° 2, p. 195-210.

**Théry L.,** *Le travail intenable*, La Découverte, Paris, 2006.



{recension d'ouvrages}

137 PENSER LE TRAVAIL POUR PENSER L'ENTREPRISE

---

**Olivier Favereau (Dir.) (2016)**  
par Michel Parlier



# PENSER LE TRAVAIL POUR PENSER L'ENTREPRISE

OLIVIER FAVEREAU (DIR.) (2016),  
PRESSES DES MINES, 176 P

**Michel Parlier**

michel.parlier2@gmail.com

## — LA CAPACITÉ DE CRÉATION COLLECTIVE DE L'ENTREPRISE

À l'occasion d'une recension récente (Parlier, 2017), nous faisons valoir, en reprenant des propos de Dominique Lhuillier, que l'analyse de l'activité de travail devait « s'étendre aux différents niveaux de l'organisation et entre ces niveaux, ce qui suppose d'intégrer à la démarche une perspective globale impliquant les différents métiers et positionnements hiérarchiques contribuant au travail d'organisation » (Lhuillier, 2016). Comprendre le travail – le penser en quelque sorte – se présente ainsi, non comme tâche dévolue à des techniciens de champs disciplinaires divers, mais comme une fonction centrale impliquant toutes les catégories d'acteurs de l'entreprise, de la gouvernance, lorsqu'elle est soucieuse de la qualité de vie au travail et donc de la qualité du travail, à l'opérateur, pour qui le sentiment d'un travail bien fait est vécu comme un élément déterminant de satisfaction de la vie professionnelle.

Ce point de vue ne trouve toutefois que très rarement sa traduction dans les politiques et les pratiques managériales. Pierre-Yves Gomez (2013), entre autre, nous a récemment expliqué de manière convaincante que la financiarisation de l'économie, en incitant chaque entreprise à une « compétition spéculative » - seule la performance est recherchée -, a entraîné la *disparition* du travail, en tout cas son *invisibilité* et, par voie de conséquence, l'invisibilité des travailleurs. Le travail se trouve ainsi le plus souvent exclu de l'analyse du processus de création de valeur. C'est en écho à ce constat que l'ouvrage ici recensé se situe. Les auteurs partent d'un constat accablant : « L'institution *entreprise* est aujourd'hui en péril, non seulement en tant que collectivité humaine mais aussi en tant que moteur du dynamisme économique » (p. 16). C'est là l'hypothèse d'une « grande déformation » de l'entreprise selon laquelle celle-ci étant soi-disant la propriété de ses actionnaires, le profit qu'elle dégage devrait leur revenir en priorité. Cette idée, largement majoritaire, est vigoureusement combattue par les contributeurs ici réunis pour qui les actionnaires ne sont propriétaires que de leurs actions – l'entreprise n'étant pas une entité juridique, on ne peut être propriétaire de quelque chose qui n'existe pas. Comment alors renverser la tendance ? Les pistes qui sont proposées sont multiples : inventer une nouvelle forme politique et juridique de l'entreprise, redonner une place aux managers dans l'entreprise en différenciant leurs intérêts de ceux des actionnaires, réhabiliter le travail en le reconnaissant comme une ressource essentielle pour la performance et en le plaçant « au premier plan pour interroger l'organisation et la gouvernance de l'entreprise » (p. 11).

L'ouvrage se présente comme « une pièce détachée – mais centrale – d'une recherche collective sur l'entreprise entamée en 2009 au Collège des Bernardins » (p. 15)<sup>1</sup> par le lancement d'un appel d'offres intitulé « Formes de la propriété et responsabilités sociales ». Une trentaine de chercheurs – juristes, économistes, sociologues, spécialistes de gestion – s'est alors déployée au sein de différents groupes de réflexion. Leurs travaux ont donné lieu à plusieurs publications parmi lesquelles nous retiendrons le livre de Blanche Segrestin et Armand Hatchuel (2012), qui propose une nouvelle conception de l'entreprise comme « communauté d'innovation », l'ouvrage collectif coordonné par Blanche Segrestin, Baudoin Roger et Stéphane Vernac (2014) qui, partant du constat « d'une conception scientifique défailante de l'entreprise », s'efforce d'imaginer de nouvelles formes de gouvernance, et la synthèse rédigée par Olivier Favereau et Baudoin Roger (2015) pour qui l'entreprise organise un espace d'activité collective influençant la société tout entière.

## — DEUX THÈSES ET TROIS DIMENSIONS

*Penser le travail pour penser l'entreprise* est une production collective qui prend appui sur quatre disciplines (anthropologie, économie, sciences de gestion, sociologie). L'introduction d'Olivier Favereau permet de retracer l'itinéraire de la réflexion. Le travail doit occuper « la première place » dans le diagnostic que les auteurs portent sur « l'institution *entreprise* » (p. 16). Le point de départ est donc le constat d'un travail entravé par les dispositifs gestionnaires, menaçant non seulement « le goût du travail » mais surtout « la capacité de création collective (...), marqueur historique et ressort principal » de ladite institution (*idem*). C'est la thèse *dé-constructiviste* au regard de laquelle les auteurs développent une thèse *re-constructiviste*, par laquelle, « en osant affirmer la positivité intrinsèque du travail salarié », l'entreprise est considérée comme un « dispositif de création collective, dont la performance est largement liée à une mobilisation de la capacité d'apprentissage du travail » (p. 21).

Trois dimensions du travail, « *tel qu'il est sollicité par l'entreprise* » (p. 17), permettent de bien marquer l'antinomie de ces deux thèses. Le travail est d'abord une *capacité de production*, avec comme *input* l'activité du corps et comme *output* une production. Pour cela, il peut se traduire par de la fatigue, de la peine, de la souffrance mais aussi être vu pour « sa valence positive » (p. 18) précisément en tant qu'activité de fabrication, « donc de transformation matérielle du monde ». Il est ensuite *capacité de coopération* car il ne se réalise qu'avec « d'autres, de rang hiérarchique égal, inférieur ou supérieur » (p. 18) et il ne doit pas se limiter à une simple obéissance. Comment alors la hiérarchie trouve-t-elle les moyens pour que les salariés se conforment à ce qui est attendu d'eux ? Il est enfin *capacité d'innovation* car il permet d'apprendre, au niveau individuel – puisque toute connaissance nouvelle est générée par un individu –, et au niveau collectif, par un mouvement d'objectivation des apprentissages individuels permettant d'inscrire une nouvelle connaissance dans la mémoire de l'organisation – une sorte de spirale articulant les deux niveaux.

## — DE L'OBÉISSANCE À L'ENGAGEMENT

Les deux premières contributions relèvent du champ de l'économie. Olivier Favereau établit un lien « intrinsèque » entre le travail et l'entreprise. Il met en évidence que, dans les théories économiques dominantes, le travail est uniquement considéré sous l'angle de la capacité de production. Dans ce cadre, « l'obsession des employeurs » est de « faire obéir », auparavant par « une surveillance de tous les instants », désormais par une batterie « d'incitations ». Ce faisant, l'entreprise se prive de la « positivité du travail » et c'est en dehors de la discipline économique, en l'occurrence dans la sociologie,

que l'on pourra reconnaître ce caractère positif. « Deux voies » sont alors explorées : la voie « identité » pour repenser le travail, celui-ci étant « production de soi » (p. 58), la voie « apprentissage » pour repenser l'entreprise car « *le travail dans l'entreprise émerge (...) comme une participation à une activité collective de résolutions de problèmes* » (p. 59).

Helena Lopez considère que « les théories dominantes de l'entreprise sont formulées à un tel niveau de généralité qu'elles sont incapables de rendre compte de la spécificité de la relation d'emploi » (p. 64). Au nom de quoi comprendre les raisons des engagements des salariés si le postulat de « comportements opportunistes » ne le permet pas ? Selon elle, c'est au nom de considérations morales que les individus s'impliquent dans leurs activités de travail. Pour comprendre comment une relation d'emploi peut gagner en efficacité, il est donc nécessaire de « reconnaître que les travailleurs sont dotés de capacités morales et aller au-delà des capacités calculatrices de l'*homo economicus* » (p. 78).

### — TRAVAIL COOPÉRATIF ET « VRAI BOULOT »

Anthropologie et sociologie sont les disciplines sollicitées dans les deux chapitres centraux. Roger Baudoin s'intéresse aux « fondements anthropologiques » (p. 79) de l'action individuelle et de l'action collective. Pour lui, « le ressort principal de l'entreprise ne porte pas sur sa capacité à faire des économies, mais à constituer un potentiel inédit de *création collective* » (*Idem*). Cette création étant principalement liée au travail, les questions importantes sont donc de savoir comment l'entreprise organise celui-ci et comment elle conduit « ses collaborateurs à *travailler ensemble* » (p. 80). Dans cette perspective, la coopération vise à démultiplier l'innovation en articulant au mieux l'apprentissage individuel et l'apprentissage collectif. Les connaissances produites par les salariés constituent autant de ressources pour l'entreprise. La mise en place de lieux de discussion permettant à différentes catégories de personnels de prendre collectivement des décisions portant sur le travail se révèle ainsi fécond. Mais cela implique que le dirigeant ne se comporte plus uniquement comme l'agent des actionnaires mais « comme partie de la communauté que forme l'entreprise » (p. 94). Cela implique ensuite qu'il substitue une posture d'autorité à une posture de pouvoir. Cela implique enfin que la gouvernance de l'entreprise favorise des modes de management participatifs et des « organisations permettant la discussion et l'expression des contre-pouvoirs » (*Idem*).

« Actualiser nos images du travail », revenir à « une acception plus riche de celui-ci », voilà, selon Alexandra Bidet, la tâche de tous ceux qui s'intéressent au fonctionnement des entreprises. Une telle attention modifie notre regard sur l'entreprise, laquelle est « pensée comme un agencement de finalités productives » (p. 95). Dans cette perspective, « toutes les activités de travail peuvent s'analyser comme des actes de gestion où chacun pose, à sa façon, la question du commun » (*Idem*). Quel est donc ce travail ? Prenant appui sur un ensemble de recherches conduites dans différentes disciplines, l'auteure montre la difficulté de nommer le travail suite à la tertiarisation et à l'informatisation de l'économie ; c'est tout à la fois « un travail d'articulation (...), de combinaison (...), d'ajustement (...), d'interface (...), de pilotage à distance » (p. 103). Tant traversé par une gestion permanente des priorités, le travail *échappe* aux salariés. Comment alors le reconstruire ? L'expression « vrai boulot » rend compte de ce besoin de renversement : elle permet d'installer une interface entre l'intime (« les travailleurs parviennent(-ils) à s'approprier les situations de travail contemporaines » ?) et le public (quelles « nouvelles images identifiables et partageables du travail peuvent émerger sur cette base » ?) Une nouvelle question se pose alors : comment démocratiser l'entreprise, « ce lieu majeur de transformation collective du monde » ?

## — PARTICIPATION DE LA BASE AU SOMMET

Les deux dernières contributions sont issues du champ des sciences de gestion. Amélie Seignour interroge les modes qui prédominent en matière de gestion des ressources humaines. Dans les grandes firmes, la gestion du travail est à la fois marchande et bureaucratique. Le travail est de plus en plus « évalué » mais de moins en moins « compris ». Le *reporting* devient prédominant mais selon « une grille de lecture la plus quantitative et la plus individuelle possible » (p.117-118) alors que ce sont la qualité et le collectif qui devraient prévaloir. Selon l’auteure, il n’y a pas de perspective de re-construction à entrevoir si l’on ne prend pas « en considération les questions centrales de la gouvernance, de la finalité des systèmes de domination (au sein) des entreprises » (p. 124).

Jean-Marc Le Gall s’interroge, quant à lui, sur les manières de « convaincre les dirigeants de l’intérêt de (la) participation des salariés » et sur la manière concrète de définir cette participation afin de « favoriser la performance globale » (p. 126). Selon lui, la Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) ne parviendra pas à transformer le fonctionnement des entreprises tant que les salariés n’auront pas une présence significative, c’est-à-dire en disposant de réels contre-pouvoirs, au sein des conseils d’administration, et tant que des collectifs d’initiative, disposant de réelles capacités de propositions, ne seront pas instaurés à la base, dans les équipes. Il fait ainsi valoir que « donner du pouvoir aux salariés, en échange de leur coopération efficiente, est certes un pari audacieux, mais qui répond aux enjeux contemporains, aussi bien économiques que sociaux » (p. 143).

François Vatin, dans une fort suggestive postface, porte, sans toutefois les remettre totalement en question, un regard critique sur l’ensemble de ces travaux. Pour lui, « aborder l’entreprise autour de la question du travail vise à éclairer (...) deux angles morts de l’approche commune » : « le collectif humain structuré qui compose » l’entreprise ainsi que « sa vocation productive » p. 145). Ces deux aspects devant être considérés « simultanément ». Il souligne que la relation salariale, outre sa dimension marchande, comporte une « dimension de subordination » (p. 147), propre à mettre un frein aux capacités d’engagement des salariés. Il rappelle aussi que la sociologie des organisations nous a appris que les intérêts des différentes catégories d’acteurs de l’entreprise ne convergeaient pas spontanément et qu’ainsi, le « travailler ensemble », valorisé par Baudoin Roger n’avait rien d’évident. Il conclut en faisant valoir que l’on « ne saurait définir l’entreprise *a priori* comme une communauté de travail soudée et le principe du *travailler ensemble* comme une norme intangible de la vie de l’entreprise » (p. 154). François Vatin nous fait ainsi comprendre qu’un long chemin reste à parcourir au niveau théorique pour rendre ces orientations les moins contestables possibles.

## — UNE APPROCHE ORIGINALE ET EXPLORATOIRE

Pierre Ferracci, qui signe la préface, semble être convaincu sans l’être totalement ; reconnaissant « l’originalité de l’approche », il signale dans le même temps « son caractère encore exploratoire » (p. 13). Il n’en reste pas moins que ces travaux, ainsi que tous ceux qui les ont précédés, présentent une importante avancée dans une perspective de refonte de l’entreprise, précisément en renouvelant la pensée sur le travail et sur l’entreprise, sur leur articulation, sur leur complémentarité. Il s’agit dès maintenant de mettre l’ensemble de ces réflexions à l’épreuve de la pratique. C’est là un long travail méthodologique : comment faire évoluer la gouvernance de l’entreprise en repositionnant le manager comme membre de la communauté de travail ? Comment mettre en place des dispositifs de participation dans lesquels le point de vue des salariés et de leurs représentants est réellement pris en compte ? Comment faire évoluer les capacités de production en débloquent les capacités de coopération et, ce faisant, en libérant les capacités d’innovation ? Méthodologues, à vous désormais ! Quelles sont vos propositions ?

---

<sup>1</sup> Voir *infra* pour plus de détails l'entretien accordé à la Revue par Olivier Favereau et Roger Baudouin, *L'entreprise comme lieu de création collective*.

---

## Bibliographie

**Favereau, O. et Roger B. (2015)**, *Penser l'entreprise, Nouvel Horizon du politique*, Éditions Parole et silence, Coll. Humanités, 120 p.

**Gomez, P.-Y. (2013)**, *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*, François Bourin Editeur, 254 p.

**Lhuillier, D. (2016)**, « L'activité, dans et au-delà du monde du travail », in Dujarier M.-A., Gaudart C., Gillet A. & Lénéel P., *L'activité en théories. Regards croisés sur le travail*, Octares éditions, collection Travail et activités humaines, 152 p.

**Parlier, P. (2017)**, Recension de l'ouvrage *L'activité de travail en théories. Regards croisés sur le travail*, in *La Revue des conditions de travail*, n° 6, p. 203-206.

**Segrestin, B. et Armand H. (2012)**, *Refonder l'entreprise*, Éditions du seuil, Coll. La République des idées, 122 p.

**Segrestin, B., Baudouin R. et Vernac, S. (2014) (Dir.)**, *L'entreprise, point aveugle du savoir*, Sciences Humaines Éditions, 344 p.

**Directeur de la publication** Richard Abadie

**Directeur technique et scientifique** Olivier Mériaux

**Rédacteur en chef** Thierry Rousseau

---

#### **Comité éditorial**

Amandine Brugière (Anact), Florence Chappert (Anact), Romain Chevallet (Anact),  
Marion Gilles (Anact), Sophie Le Corre (Aract Auvergne - Rhône-Alpes),  
Olivier Liaroutzos (Anact), Christian Mahoukou (Anact), Olivier Mériaux (Anact),  
Michel Parlier (expert conditions de travail), Julien Pelletier (Anact),  
Thierry Rousseau (Anact), Béatrice Sarazin (Anact)

---

#### **Comité scientifique et technique**

Didier Baptiste (Inrs)  
Rachel Beaujolin (Neoma Business School)  
Marie Benedetto (Laboratoire Printemps, Université Versailles — Saint-Quentin-en-Yvelines)  
Paul Bouffartigue (Lest)  
Damien Cartron (ENS)  
François Cochet (Secafi)  
Annie Cornet (Université de Liège)  
Thomas Coutrot (Dares)  
Cédric Dalmaso (École des Mines-Paris)  
Mathieu Detchessahar (Lemna)  
Laurent Duclos (Dgef, Département des Synthèses)  
Corinne Gaudart (Lise-Cnam)  
Pierre-Yves Gomez (EM Lyon)  
Nathalie Greenan (Cnam)  
Gérard Lasfargues (Anses)  
Martin Lauzier (Université du Québec à Hull)  
Franck Martini (Aptéis)  
Ariel Mendez (Université d'Aix-Marseille)  
Karen Messing (Uqam/Cinbiose)  
Agnès Parent-Thirion (Eurofound)  
Frédérique Pigeyre (Université Paris 12)  
Sopie Prunier-Poulmaire (Université de Paris-Ouest)  
Emmanuel Quenson (Cereq)  
Christian Thuderoz (Essec-Irené)  
Pascal Ughetto (Latts)  
Bertrand Valiorgues (Université de Clermont-Ferrand)  
Olivier Vassal (Olivier Vassal Consulting)

---

**Recherche documentaire** : Maud Annic, Stéphanie Léger, Patricia Thery et Christine Veinhard  
— Mission Veille et Management de l'Information (VMI) de l'Anact

**Réalisation des entretiens** : Béatrice Sarazin et Thierry Rousseau (département ECP de l'Anact)

**Gestion éditoriale** : Christian Mahoukou (département ECP de l'Anact)

**Réalisation** : J'ARTICULE

© *La Revue des conditions de travail* est une marque déposée

Numéro national d'enregistrement INPI: 14/4119665



**La  
Revue**  
des conditions  
de travail

ANACT

192, avenue Thiers / CS 800 31 / 69457 LYON CEDEX 06

Tél. : 04 72 56 13 13

[anact.fr](http://anact.fr)

Anact  Aract

LE RÉSEAU