JUILLET 2024

N° 15

La Revue des conditions de travail

L'ANACT ET 50 ANS D'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL (1973-2023)

PARTIE 2 : DE HIER À DEMAIN, QUELLES ÉVOLUTIONS ?

Christine Afriat
Agnès Aublet-Cuvelier
Stéphane Balas
Bernard Barbier
Marie Benedetto-Meyer
Michel Berthet
Amandine Brugière
Jennifer Clerté
Patrick Conjard
Sébastien Demay
Magali Dubois-Wild
Patrick Fridenson
Caroline Gadou
Marion Gilles
François Guérin
Michel Héry
Ségolène Journoud
Daniel Kaplan
Ingrid Kandelman
Catherine Levrat-Pinatel
Marc Malenfer
Joël Maline
Michel Parlier
Matthieu Pavageau
Michel Pépin
Nadia Rahou
Pierre-Louis Rémy
Thierry Rochefort
Thierry Rousseau
Christian Thuderoz
Jean-Baptise Viallet
Daniel Xirau

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

anact

JUILLET 2024

N° 15

La Revue des conditions de travail

L'ANACT ET 50 ANS D'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL (1973-2023)

PARTIE 2 : DE HIER À DEMAIN, QUELLES ÉVOLUTIONS ?

anact

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

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

• La première empruntera le très riche matériau issu des expérimentations menées par le réseau Anact-Aract (notamment dans les PME) et des consultants en entreprises, comme autant d'expériences originales de conduite concertée du changement.

• La seconde prendra appui sur des contributions scientifiques issues des nombreuses disciplines convoquées par le travail et les conditions de son exercice.

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

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

Pour cela, la Revue se veut :

• Un **creuset** alimenté par les travaux de capitalisation issus de l'expérimentation du réseau Anact-Aract, les études, mais aussi par des productions — enquêtes, travaux de chercheurs et de consultants — de différents milieux.

• Un **incubateur d'idées** propice à la controverse et à la mise en débat.

• Un **espace pluridisciplinaire** et **interinstitutionnel**, nourri par des apports issus de la psychologie du travail, la sociologie, les sciences de gestion, l'ergonomie, etc.

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

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

SOMMAIRE

{avant-propos}

6 L'ANACT ET 50 ANS D'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL (1973-2023) : DE HIER À DEMAIN, QUELLES ÉVOLUTIONS ?
Matthieu Pavageau et Thierry Rousseau

13 ALLOCUTION DE PIERRE-LOUIS RÉMY POUR LES 50 ANS DE L'ANACT

{Controverses et discussions}

Perspectives historiques

18 L'ACTION DE L'ANACT DANS LE CHAMP DU DIALOGUE SOCIAL : UNE CONSTRUCTION AU LONG COURS
Magali Dubois-Wild, Marion Gilles, Catherine Levrat-Pinatel et Nadia Rahou

32 SIGNIFICATION DU TRAVAIL À TRAVERS LES SIÈCLES
Christine Afriat

42 CHARGE DE TRAVAIL & DROIT DE LA SANTÉ AU TRAVAIL. UN COUPLE HISTORIQUE À RÉIMPULSER
Sébastien Demay, Docteur en droit privé

53 LA COMPÉTENCE : DE L'OCCULTATION DU TRAVAIL À LA VALORISATION DE SA COMPLEXITÉ ET RÉCIPROQUEMENT
Stéphane Balas et Bernard Barbier

65 COMMENT ANALYSER LE CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE DANS LES ORGANISATIONS. UN REGARD RÉTROSPECTIF SUR LES PUBLICATIONS DE L'ANACT (1973-2023)
Marie Benedetto-Meyer et Thierry Rousseau

Prospectives

79 QUELLE PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS DANS DES ORGANISATIONS TECHNO-CENTRÉES ? ILLUSTRATIONS À TRAVERS LES TRAVAUX DE PROSPECTIVE DE L'INRS
Michel Héry, Jennifer Clerté, Agnès Aublet-Cuvelier et Marc Malenfer

90 LE TRAVAIL QUI VIENT : UNE EXPÉRIMENTATION DE PROSPECTIVE CRÉATIVE
Ingrid Kandelman (Fondation de l'Onde Zéro), Daniel Kaplan (Co-fondateur et directeur du Réseau Université de la Pluralité), Amandine Brugière (Anact), Ségolène Journoud (Anact)

Contribution hors-dossier

104 ACCOMPAGNER DES PROCESSUS DE NÉGOCIATION COLLECTIVE DANS LES TPE-PME ? ENJEUX CONCEPTUELS ET PRATIQUES D'INTERVENTION
Christian Thuderoz

{Entretiens}

116 L'ANACT AU PRISME DE L'ÉVOLUTION DU TRAVAIL DES CINQUANTE DERNIÈRES ANNÉES : PERSPECTIVES ET POTENTIALITÉS ?
Entretien avec Patrick Fridenson et François Guérin

124 LE TOURNANT VERS L'INTERVENTION : UNE ÉVOLUTION FONDAMENTALE POUR LES MODES D'ACTIONS DE L'ANACT (1985-2000)
Entretien avec François Guérin et Joël Maline

131 TEMPS DE TRAVAIL ET PRÉVENTION DE LA SANTÉ DES SALARIÉS : UNE RELATION INDISPENSABLE (1982-2002)
Entretien avec Michel Berthet et Michel Pépin

139 DÉMARCHES COMPÉTENCES : PRINCIPES ET MODES D'EMPLOIS (1998-2010)
Entretien avec Patrick Conjard et Michel Parlier

147 APPUI AU DIALOGUE SOCIAL : LE RÔLE DU TIERS-FACILITATEUR (1996-2007)
Entretien avec Thierry Rochefort et Daniel Xirau

155 TRAVAIL ET PERFORMANCE : UNE RELATION À CONSTRUIRE (1995-2005)
Entretien avec Thierry Rochefort

{avant-propos}

L'ANACT ET 50 ANS D'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL (1973-2023) : DE HIER À DEMAIN, QUELLES ÉVOLUTIONS ?

Matthieu Pavageau et Thierry Rousseau (Anact)

L'histoire de l'Anact – organisme paritaire dédié à l'amélioration des conditions de travail – se confond en grande partie avec l'histoire sociale française des cinquante dernières années. Cette concordance justifie d'en explorer certaines facettes dans ce numéro 15 *La Revue des conditions de travail*. Bien sûr, il n'était pas question de retracer systématiquement cette histoire. L'objectif retenu est plus modeste : offrir à la lecture des éléments rétrospectifs mais aussi prospectifs pour éclairer le sens des évolutions du travail et de ses conditions de réalisation. Cet exercice se justifie pour une raison fondamentale. S'il est juste de dire que l'histoire n'est jamais écrite d'avance, il faut aussi considérer que celle-ci n'est jamais un catalogue de faits et d'idées dans lequel il suffit de puiser sans précautions pour comprendre le passé. Les choses sont plus compliquées et le passé, si on veut bien y regarder de plus près, est lui aussi objet de controverses, d'incertitudes et de doutes. Et c'est précisément l'intérêt d'un regard rétrospectif : non pas consolider des idées reçues mais explorer un matériau qui, restitué dans sa diversité et son caractère contradictoire, permet d'éclairer un tant soit peu le présent et l'avenir. Tel est en tout cas la vocation première de ce numéro de *La Revue des conditions de travail* : procurer des éléments intellectuels pour comprendre les évolutions du travail de façon à mieux envisager ce que pourrait être l'Agence – et surtout l'amélioration des conditions de travail - dans les années à venir.

Ce numéro débute avec l'allocution de **Pierre Louis-Rémy** lue par **Caroline Gadou** lors de la journée consacrée aux cinquante ans de l'Anact le 9 février 2024. Pierre-Louis Rémy a été directeur de l'Agence de 1982 à 1990. Il a également participé à la création de l'Agence entre 1973 et 1975. Son arrivée à l'Agence est concomitante des lois dites Auroux portant notamment sur les droits d'expression des salariés et la création des Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). À cette époque, le rôle de l'Anact consiste avant tout à rassembler l'information sur les conditions de travail et à soutenir différentes études par l'intermédiaire de chercheurs et d'intervenants externes. L'Anact apparaît alors comme un laboratoire d'idées dont l'action est avant tout informative. Sous sa direction, l'agence connaîtra une inflexion majeure en hissant l'intervention directe en entreprise comme

mode dominant d'acquisition des connaissances. L'Anact devient un prestataire de conseils « paritaire » auprès des acteurs sociaux en expérimentant de nouvelles façons de faire pour améliorer les conditions de travail. L'enjeu central de cette évolution consiste à doter les acteurs de connaissances opérationnelles sur le changement par l'intermédiaire des chargés de missions qui interviennent directement en entreprise à partir d'une demande sociale explicite. « Négociation sociale », importance du « travail » et des « savoir-faire détenus par les travailleurs » dans les processus de changement deviennent les maîtres-mots de cette évolution qui perdure encore aujourd'hui.

Une première série d'articles concerne les perspectives historiques d'évolution du travail ces cinquante dernières années.

Les articles

Un premier article proposé par quatre chargées de missions du réseau Anact-Aract - **Magali Dubois-Wild, Marion Gilles, Catherine Levrat-Pinatel, Nadia Rahou** – retrace l'histoire de la notion de dialogue social et son utilisation dans les interventions et accompagnements en entreprise. Les auteures précisent les enjeux sémantiques de cette mobilisation tant pour les entreprises et ses formes de dialogues - social et professionnel - que pour les pouvoirs publics à l'occasion de la promulgation de mesures normatives ou conventionnelles. La notion s'est diffusée fortement et s'inscrit dans une vision contractualisée des rapports sociaux. Elle est concomitante de l'histoire de l'Anact depuis ses débuts en 1973. Pour autant, la diffusion de cette notion, et surtout ce qu'elle autorise ou non, ne va pas de soi. Le dialogue social reste en France un exercice difficile comme le reconnaissent la plupart des observateurs. De plus, l'objectif de mieux intégrer le travail réel dans le fonctionnement de l'entreprise, de sa gestion quotidienne aux orientations stratégiques marque souvent le pas dans les pratiques des acteurs. L'observation montre que le Comité social et économique, de ce point de vue, peine à dépasser un fonctionnement « formel » pour approfondir les discussions autour de la santé et du travail et à en faire un objet de négociation collective. Mais il existe des situations réussies. Les auteures relatent un exemple d'intervention combinant des approches de facilitation pour restaurer la capacité des acteurs à s'entendre avec une meilleure prise en compte des réalités du travail et des sujets de discussions, notamment la QVCT.

L'article de **Christine Afriat** s'attache à décrire la signification du travail à travers les siècles. Le concept et la réalité du « travail » n'offrent pas au cours des siècles une essence intangible qui vaudrait partout et qui se déroulerait de façon identique dans des contextes changeants. L'auteure entend souligner l'historicité fondamentale de la notion de travail. Elle le fait en offrant une rétrospective qui va de la pensée des grecs anciens – et pour lesquels la catégorie de « travail » était dévalorisée – jusqu'à nos jours en passant par l'économie politique anglaise, les travaux de Karl Marx et des penseurs institutionnalistes comme Karl Polanyi. Ce vaste tour d'horizon, à la fois conceptuel et historique, revêt toutefois une signification d'actualité : qu'en est-il aujourd'hui ? Est-ce que le travail est toujours une valeur et une pratique centrale pour les contemporains ? Quels scénarios, quelles bifurcations pour demain alors que des « transitions » – numérique, écologique, institutionnelle – semblent se dresser devant nous et réclamer impérativement une réponse de notre part ? L'article n'entend pas trancher et apporter des réponses univoques à ces interrogations. Mais il semble se dessiner une transformation du rapport au travail annonciatrice de changements profonds dans la société. Ce qui est certain dans cette perspective, c'est qu'elle requiert de la part des chercheurs et des intervenants en sciences sociales du travail de nombreux efforts de compréhension et de nouvelles investigations. Cet article y contribue certainement.

L'article de **Sébastien Demay** offre également un panorama historique complet mais autour d'un objet plus délimité : la « charge de travail ». Plus exactement, l'interrogation porte sur la capacité de

cet objet à être intégré dans les dispositifs normatifs du droit du travail. L'auteur remarque que ce n'est pas encore tout à fait le cas et milite pour que le droit du travail définisse mieux et encadre la charge de travail des salariés. Il le fait en offrant un tour d'horizon à la fois des transformations du travail – du modèle industriel taylorien à l'économie des services, numérisées de surcroît – et des dispositifs conventionnels et normatifs encadrant en pratique la charge de travail – notamment les travaux de l'Organisation internationale du travail (la déclaration de Philadelphie de 1944), l'accord-cadre du 17 mai 1975 en France qui entend réfléchir à l'excès de charge de travail pour la réduire, l'ANI 2005 relatif au télétravail, la loi du 8 août 2016 qui introduit l'obligation pour l'employeur de procéder à une évaluation de la charge de travail des salariés en forfaits-jours, etc. Pour l'auteur, ces évolutions sont certes importantes mais encore insuffisantes pour minimiser pleinement les risques sur la santé au travail encourus par une charge de travail trop importante ou insuffisamment régulée, particulièrement face aux exigences complexes du travail contemporain. On le voit, le chantier est ouvert et, de plus, il entre en résonnance forte avec les nombreux travaux du réseau de l'Anact autour de la régulation de la charge de travail.

La contribution de **Stéphane Balas** et **Bernard Barbier** concerne un terme qui s'est répandu massivement ces cinquante dernières années : la compétence. Les auteurs en soulignent l'ambiguïté et les détournements de sens tant dans le domaine du travail que de l'évaluation des politiques éducatives. Le terme vient de loin et un des mérites de l'article est d'en retracer les linéaments à partir d'un corpus documentaire impressionnant[1] : les années 70 avec des approches souvent behavioristes d'origine anglo-saxonne, les accords A-Cap 2000 dans la métallurgie (les années 80), les journées de Deauville en 1998 qui ont vu la mue du CNPF en Mouvement des entreprises de France (Medef), les travaux de l'Anact autour des démarches compétence, etc. De nombreux chercheurs se sont penchés sur ces questions (notamment Philippe Zarifian et Yves Lichtenberger) et des mesures législatives (2004) et conventionnelles (ANI 2003) ont été introduites. Quels sont les risques et les tensions associées à l'usage de cette notion ? Pour de nombreux intervenants – psychologues du travail, ergonomes et sociologues -, la notion sert à mieux reconnaître l'apport du travail et des travailleurs au fonctionnement de l'entreprise. Le taylorisme excluait par définition cette reconnaissance. La diffusion de la notion marque certainement une tentative de dépasser les apories du taylorisme. Mais force est de reconnaître que ce dépassement s'est fait souvent en introduisant des mécanismes de classements et d'évaluations de la seule compétence des salariés - in abstracto - sans prendre en compte l'environnement de travail et la réalité de celui-ci. Or, si l'on veut « réenchanter » la notion, comme le proposent les auteurs, il ne suffit pas de multiplier les référentiels et espérer que les individus disposent presque naturellement des compétences attendues. Il faut partir des réalités de travail et des interactions complexes entre ce qui est demandé dans la situation de travail et les capacités et les ressources dont disposent dynamiquement les travailleurs. L'enjeu ultime, bien sûr, ressort de la place du travail comme activité créative et de sa reconnaissance sociale effective. Le chemin est sans doute encore long avant que cet objectif ne soit atteint.

L'article de **Marie Benedetto-Meyer** et **Thierry Rousseau** retrace 50 ans de « regards » des chargés de missions du réseau sur les changements technologiques. Les auteurs le font à partir d'une compilation systématique des périodiques et ouvrages de l'Anact sur le sujet. Trois périodes sont considérées : 1) 1975-1988 : de l'automatisation à l'informatique intégrée, 2) 1988-2000 : intervenir pour transformer la conduite du changement et 3) des années 2000 à aujourd'hui : l'émergence de nouvelles questions. L'article offre un panorama large des changements : automatisation du travail industriel, MOCN, PGI, informatisation des activités tertiaires et bureautiques (micro-électronique), messagerie et internet,

1 Les auteurs ont eu accès au fonds d'archives du Centre de Documentation sur la Formation et le Travail (CDFT) du Cnam Paris qui répertorie et indexe depuis 1971 les occurrences mentionnant le terme de « compétence ».

numérique, etc. Il est également question des modes d'actions du réseau : plus ancien comme la co-conception du travail, l'accompagnement social et les diagnostics courts et longs, les réflexions autour des boîtes noires des changements, le dialogue social technologique et la méthode de l'objet technique plus récemment. Des constantes dans l'analyse sont cependant perceptibles : 1) l'absence de déterminisme dans l'évaluation et les modalités de diffusion des technologies, 2) la volonté de ne pas opposer performance et efficience des organisations à la promotion de la santé et de l'amélioration des conditions de travail et 3) le soutien à des dynamiques participatives dans la conduite du changement en promouvant les espaces de discussions sur le travail et la négociation sociale. Ces dimensions d'analyses sont importantes à retenir dans l'appréhension des technologies émergentes comme avec l'IA générative actuellement. L'enjeu consiste à aller voir ce qui se passe dans des situations concrètes et à déployer une expertise attentive aux différentes contingences qui conditionnent le changement : le développement des usages en situations, le caractère appropriable ou non de certains artefacts, la négociation entre les acteurs sur le contenu du travail, l'économie générale des projets et leur efficacité, etc. Nul doute de ce point de vue que l'intervention des chargés de missions de l'Anact ne trouve dans les évolutions récentes un espace légitime et utile d'intervention.

Les deux articles suivants traitent de prospective.

Le premier article est issu de travaux engagés de longue date par l'INRS. Il ne s'agit pas dans ceux-ci de prédire le futur. Plutôt, l'enjeu consiste à identifier, dans les dynamiques de changements, des éléments permettant de mieux intégrer les réalités du travail et la prévention des risques professionnels dans les tendances d'évolutions observées. Pour cela, les auteurs – **Michel Héry**, **Jennifer Clerté**, **Agnès Aublet-Cuvelier** et **Marc Malenfe**r – proposent une vision d'ensemble de certains tropismes qui affecte le monde du travail. Différents dispositifs technico-organisationnels sont alors passés en revue. Le premier testé par l'Université Stanford concerne les *flash organizations*. Il s'agit d'un dispositif qui, par le biais d'une plate-forme numérique, appelle et assemble différentes contributions autour d'un projet ou d'un produit à développer. Le chef de projet choisit ensuite les différentes propositions et rémunère les contributeurs choisis. Ce sont alors des contrats commerciaux qui organisent le travail avec le risque d'une précarité poussée. Autre exemple évoqué, le développement d'une usine automatisée pour assembler les automobiles Tesla en 2016, qui veut se passer de la présence d'opérateurs humains. Ce n'est pas si aisé et Tesla est obligé d'introduire en urgence des humains pour pallier l'incapacité des automatismes à atteindre les standards exigés. Résultats de cette improvisation : le nombre d'accidents augmente en flèche et les concepteurs doivent repenser les articulations entre les automatismes et l'effort humain. Des observations similaires ont pu être enregistrées à propos des entrepôts logistiques d'Amazon. La plateformisation de livraison des repas à domicile est également une autre composante des changements actuels. Fondée sur le recours à des travailleurs indépendants, cette évolution soulève de nombreuses controverses quant au statut des coursiers (des indépendants dépendants de fait), les mauvaises conditions de travail et la prescription de l'activité par des algorithmes qui ne tiennent pas compte des réalités rencontrées par les coursiers à vélos (pente, climat, etc.) et qui peuvent radier ces derniers en cas d'inobservation des règles sans possibilités de recours. D'autres exemples sont proposés, certains plus vertueux, d'autres inquiétants mais intégrant mieux les réalités du travail. C'est que pour les auteurs, la conception techno-centrée de ces évolutions n'est pas une fatalité. C'est surtout une question de choix organisationnels : éviter de souscrire à la logique « d'une technostructure prescriptive du comportement » relève bien d'une décision humaine. L'enjeu consiste à faire jouer les dispositifs de prévention existants tant dans l'entreprise que dans son environnement réglementaire, et par la mobilisation des institutions publiques.

Le deuxième article traitant de la prospective adopte une approche sensiblement différente de la précédente. Les auteurs **Ingrid Kandelman**, **Daniel Kaplan**, **Amandine Brugière** et **Ségolène Journoud** recourent à la prospective dite créative. Là aussi, il ne s'agit pas de prédire le futur, en vue de s'y

adapter ou de le modifier mais plutôt d'explorer les phénomènes émergents en veillant à ouvrir le champ des possibles et de doter de sens les évolutions. Il s'agit alors d'explorer « le travail qui vient » et d'en sonder les multiples significations. Le matériau est obtenu par plusieurs séries d'ateliers créatifs réunissant de 10 à 12 participants d'horizons divers : chargés de missions des Aract, représentants syndicaux et d'entreprises et du monde associatif. Plusieurs moments sont nécessaires dans ce processus avec la présence d'un animateur et d'un bédéiste chargé de dessiner les différents scénarios et séquences narratives exprimés. Il en ressort la description de différentes entreprises fictionnelles. Un autre atelier a ensuite été organisé avec près de 120 chargés de missions pour discuter des scénarios envisagés. Deux facteurs marquent plus particulièrement les évolutions du travail futur : la technologie et l'écologie. Dans ce dernier cas, les crises écologiques semblent devoir configurer le travail de demain par leur ampleur. Il faut y faire face en trouvant des solutions productives adéquates. Dans le second cas, la technologie et le numérique en particulier semblent des réalités incontournables pour envisager la nature des changements. Encore faut-il considérer ce que ce recours comporte d'ambivalences et d'incertitudes : des formes de contrôles renouvelées avec l'IA mais aussi la possibilité d'automatiser certaines tâches fastidieuses ou encore de faciliter le débat démocratique. En tout état de cause, et même si de nombreux scénarios ne se réaliseront pas ou sous une autre forme d'ici 2050, les participants à cette démarche estiment nécessaire de prévenir les changements et d'agir sur les évolutions en cours plutôt que de rester spectateur passif d'une évolution incontrôlable.

Un dernier article – hors-dossier – est proposé par **Christian Thuderoz**. Le thème en est l'accompagnement par un tiers-intervenant des processus de négociation collective dans les TPE/PME. L'auteur souligne la faiblesse des ententes collectives autour de l'organisation du travail en France aujourd'hui. Il est alors nécessaire de réfléchir à l'accompagnement des acteurs du changement pour leur apporter des ressources pour mieux négocier celui-ci. Il s'agit d'une aide à la « régulation conjointe » en vue de la conclusion d'accords. Ceux-ci portent sur le fond de la relation entre employeurs et représentants des salariés. Ce sont alors des thèmes et des objets qui doivent faire l'objet de discussion : le temps de travail, l'organisation du travail, les changements, etc. Ainsi, l'accompagnement ne porte pas seulement sur une aide à l'amélioration de la relation entre les parties (même si celle-ci s'avère nécessaire et exclusive dans certains cas). Il s'agit de mettre d'accord des personnes qui ont des points de vue et des intérêts divergents mais qui sont pourtant engagées dans une action collective qui leur est commune. Il s'agit donc de résoudre une série de problèmes engendrés dans le travail collectif avec l'intention d'aboutir à des accords conventionnels liant les parties. L'article souligne conséquemment le rôle important de l'accompagnant autant pour apporter de la méthode et des connaissances, soutenir le processus de négociation et favoriser la cohérence du système d'action. Il agit alors comme un tiers équidistant au service des parties et en vue d'une « régulation conjointe » réussie.

Les entretiens

Ce numéro 15 de *La Revue des conditions de travail* propose 5 entretiens avec d'anciens responsables de départements, de chargés de missions et un historien du travail, **Patrick Fridenson**. Ces choix comportent inévitablement une certaine part d'arbitraire (notamment en fonction des disponibilités des personnes) et ne reflètent pas l'intégralité des domaines d'actions couverts par l'Anact depuis les années 1980 et les personnes qui en ont assumé la charge. Mais nous parlons alors de centaines de personnes qui auraient mérité d'être citées et remerciées pour leurs travaux et leurs efforts en faveur de l'amélioration des conditions de travail. Ce n'était certainement pas possible dans le cadre restreint de cet exercice mais ce n'est pas pour autant que nous n'avons pas pensé à tous ces collègues qui se sont succédé depuis, des directeurs généraux aux personnes responsables des services dits fonctionnels (pourtant si essentiels) aux chargés de missions qui sont toujours allés au contact des acteurs de terrain et ont su renouveler leurs approches en fonction de l'état de la demande sociale.

Le premier entretien a été réalisé avec **Patrick Fridenson** et **François Guérin** afin de dresser une synthèse des évolutions observées dans le monde du travail depuis cinquante ans. L'Anact a été créée dans un contexte social précis : les suites apportées aux grèves de mai 1968, la prédominance du travail industriel taylorisé et la contestation rampante de ce mode d'organisation du travail par les salariés, des relations sociales figées et marquées par d'importants conflits industriels, etc. L'enjeu central consistait alors à enrichir le travail et moderniser le cadre des relations sociales. C'est au fond la mission centrale de l'Anact à ses débuts. Qu'en est-il maintenant dans une société de services où, notamment, la proportion des cadres dans population active s'est accrue considérablement ? Pourtant, les justifications d'une mission portant sur l'amélioration des conditions de travail ne manquent pas comme le soulignent les deux intervenants. Les enjeux se sont considérablement complexifiés – les relations de services, la charge de travail, le rapport entre l'autonomie et le contrôle, les risques psychosociaux, le numérique, etc. – et appellent à de nouveaux examens. Un double impératif demeure toutefois : d'un côté, la nécessité impérative de se saisir de ce que vivent concrètement les personnes dans l'expérience du travail, de l'autre, la poursuite d'une élaboration intellectuelle féconde qui interroge sans cesse le sens des réalités présentes et à venir.

Le second entretien avec **François Guérin** et **Joël Maline** explore une évolution marquante dont l'Anact a été l'objet dans la première partie des années 1980 : le tournant vers l'intervention comme mode dominant d'acquisition des connaissances et de proposition d'une offre de service par l'Anact. Jusque-là, le rôle de l'Agence consistait avant tout à rassembler de l'information, conduire des études et les diffuser auprès d'un public le plus large possible. Cette évolution n'a pas été aisée car elle impliquait un changement de posture conséquent pour les chargés de missions les obligeant à passer d'une position d'instructeurs de dossiers (pour le Fact, par exemple) vers des métiers d'intervenants en entreprises. L'exemple des TMS est évoqué pour démontrer la fécondité d'une telle évolution. Non seulement le problème est-il révélé dans des observations de terrains mais la plausibilité de sa causalité organisationnelle est rendue manifeste par la compréhension des contraintes s'exerçant sur les salariés dans les systèmes de juste-à-temps. Il appartiendra ensuite à une enquête épidémiologique de valider scientifiquement cette hypothèse. L'influence du réseau aura été centrale dans l'établissement des causalités organisationnelles dans la survenue de ces pathologies.

Le temps de travail et le renouvellement de la compréhension des pratiques de la santé des salariés auront également exercé un rôle fondamental dans l'histoire de l'Anact, comme le montre l'entretien avec deux protagonistes de cette évolution, **Michel Berthet** et **Michel Pépin**. Le temps de travail apparaît précocement dans les préoccupations de l'agence. Une première phase intervient dès 1982 dans les discussions autour de la réduction du temps de travail à 35 heures. Cette mesure législative sera abandonnée mais reviendra sur le devant de la scène à partir du milieu des années 90 dans un contexte de persistance du chômage de masse et d'interrogation sur la valeur du travail. Le réseau sera prêt à répondre à l'appel face aux différents dispositifs législatifs développés : la loi De Robien en 1996 et surtout le passage aux 35 heures avec les lois Aubry I et II. Il sera proposé des méthodes pour intervenir et un cadre pour organiser l'aménagement et la réduction du temps de travail. Parallèlement, les questions de santé au travail prendront une acuité forte dans un contexte d'intensification du travail et de pressions organisationnelles accrues. Les travaux de l'Agence montrent qu'il ne suffit pas d'édicter des normes pour garantir la sécurité des personnes au travail et l'absence de risques. Il faut non seulement tenir compte du travail réel mais aussi développer une prévention participative avec les principaux intéressés : les salariés et leurs représentants. Là aussi, les intervenants auront l'occasion de proposer non seulement des méthodes pour l'action mais également une réflexion plus étayée du point de vue des sources intellectuelles à partir d'échanges avec des chercheurs et des disciplines comme l'ergonomie.

Les démarches compétence n'auront pas été en reste du champ d'action de l'Anact comme l'évoque l'entretien avec **Patrick Conjard** et **Michel Parlier.** Le débat sur la qualification ouvrière a déjà des origines lointaines. Le taylorisme exclut celle-ci en théorie mais l'utilise en pratique comme en témoigne la notion de « grève du zèle » : à ne faire que ce qui est exigé par la définition prescrite des opérations, plus rien ne se fait. La notion de compétence déplacera considérablement ce débat. Le passage aux logiques compétences sera soutenu par le patronat comme le montrent l'accord A-Cap 2000 dans la métallurgie et les journées de Deauville organisées par le CNPF qui deviendra aussitôt après le Medef. L'enjeu consiste à mieux reconnaître l'apport des savoir-faire détenus par les salariés pour la performance opérationnelle, mieux mesurer cette contribution, et enfin, reconnaître et rémunérer celle-ci au-delà des grilles de classifications existant à l'époque. L'Anact se chargera d'outiller cette démarche et de lui procurer un cadre non seulement cognitif (développer des référentiels) mais aussi social en l'inscrivant dans les logiques de négociations paritaires. Il en résultera de nombreuses interventions, des ouvrages et des guides qui conservent encore toutes leurs pertinences aujourd'hui.

Le conflit social dans les entreprises françaises est le plus souvent décrit comme tendu et de mauvaise qualité. Afin de remédier à cette situation et de proposer des approches pour améliorer le dialogue social, l'Anact et le ministère du Travail se sont inspirés de méthodologies québécoises pour proposer un dispositif de médiation sociale à la fin des années 1990 : appui au dialogue social (ADS). Ce dispositif se poursuit encore aujourd'hui avec ARESO (Appui aux relations sociales). Pour en discuter, nous avons réuni **Thierry Rochefort** et **Daniel Xirau**. Les deux protagonistes retracent l'origine, l'évolution et le champ de légitimité de cette action. Celle-ci possède une particularité : c'est un dispositif de médiation sociale chargé d'améliorer les relations entre les acteurs du conflit industriel. Il ne s'agit pas de nier celui-ci ni d'occulter le conflit d'intérêt. Mais dans certaines circonstances, le conflit se nourrit de lui-même et empêche les acteurs d'entrer en relation et de résoudre les problèmes auxquels ils font face. Restaurer la capacité de discuter est alors un objectif en soi qui ne préjuge pas ensuite de la volonté des acteurs de nouer des compromis et des ententes collectives. Le déploiement du dispositif permet aux acteurs de mieux se parler et d'affronter les problèmes concrets qui ne manquent pas d'émerger dans le cours de la vie en entreprise.

Le dernier entretien mené avec **Thierry Rochefort** traite d'un domaine d'action qui a vu de nombreux efforts expérimentaux de l'Anact entre 1995 et 2005 : comment concilier voire développer concomitamment la performance et l'efficience des organisations avec l'amélioration des conditions de travail ? Thierry Rochefort démontre la centralité de ce débat pour les interventions de l'Anact. Il souligne également sa difficulté face à la montée de critères de gestion purement financiers dont le néo-libéralisme est le promulgateur avéré. Pour autant, l'Anact aurait tort de se priver d'une réflexion sur ces questions. Il n'existe pas une seule façon de compter et il est possible de mieux intégrer le travail dans les critères et les indicateurs de gestion. De ce point de vue, il est rendu hommage à de nombreuses contributions scientifiques et méthodologiques qui œuvrèrent dans ce sens tant au sein du réseau de l'Anact que dans des organismes académiques.

ALLOCUTION DE PIERRE-LOUIS RÉMY POUR LE CINQUANTENAIRE DE L'ANACT

Présentée par **Caroline Gadou**, Directrice Générale de l'Anact
Lyon, 9 février 2024

C'est avec une réelle émotion que je m'adresse à vous, grâce à la directrice générale de l'Anact, à l'occasion du 50e anniversaire de cette agence, à la création de laquelle j'ai participé de 1973 à 1975 et que j'ai dirigée, pendant 8 ans, dans les années 80.

Le fondement du projet de l'Anact était très simple : reconnaître, améliorer et valoriser le travail. Cet objectif s'imposait, s'impose encore.

Nous le disions déjà, il y a 50 ans, il faut le redire encore, le travail occupe une place centrale dans la société, dans toute société, et dès lors doit être un point d'attention particulière des politiques publiques.

Le travail est un Janus à deux têtes.

Le travail est un facteur de production. Sans travail, pas de production, malgré le développement de l'informatique et des automatismes. La qualité du travail, la pertinence de l'organisation du travail, la sécurité du travail sont des éléments essentiels de l'efficacité économique.

Le travail est, parallèlement, un élément fondamental de la vie des gens : d'abord par le temps qu'ils y consacrent ; par les effets du travail sur leur santé ; par les possibilités de développement personnel qu'offre ou non le travail ; par la reconnaissance enfin qu'apporte, ou non, le travail, dans la rémunération, le regard des autres et l'estime de soi.

Valoriser le travail, comme le répètent, à juste titre, à longueur d'années, les responsables économiques et politiques, c'est donc construire des chemins qui prennent en compte ces deux dimensions du travail, qui souvent convergent, mais qui peuvent aussi diverger, en tous cas dans le court terme ; d'où l'importance de la négociation sociale pour que soit pris en compte dans la définition du travail, l'équilibre des intérêts, celui de l'employeur, qui a légitimement des objectifs de rentabilité, d'efficacité, de qualité de service ; celui des salariés, dans leur diversité, attachés, tout aussi légitimement, à la qualité du travail qu'ils réalisent et à celle de leurs conditions de travail, ainsi qu'à la reconnaissance de leur travail, de leurs compétences…

Cette construction relève bien sûr de la responsabilité des organisations productives, les entreprises, mais aussi les administrations et toutes les organisations qui, par le travail qui y est fourni, apportent des biens et services. C'est, à la fois, par une action au quotidien, au plus près de l'activité de chacun, pour la compréhension du métier, et dans les choix structurants d'organisation, d'investissements, de politique salariale, de gestion des compétences et d'évolution professionnelle, que peut être poursuivi l'objectif de valorisation du travail. Cela implique de prendre en compte les éléments techniques et économiques, essentiels pour définir les conditions de production, mais aussi la parole des personnes sur leur travail, — ils ont beaucoup à dire et en général ils préfèrent le travail bien fait — et de reconnaître le rôle de la négociation sociale et donc des représentants des salariés.

Cette démarche ne va pas de soi. Elle est compliquée. Elle demande de l'anticipation, de la méthode, du temps. Elle réclame une attention à l'autre, à tous. Elle implique que la décision ne se prenne pas seulement sur la base de tableaux de chiffres. Elle demande d'accepter des compromis.

Elle aura des effets positifs pour l'employeur, plus grande facilité de recruter, qualité de la production et du service rendu, satisfaction du client, réactivité en cas d'incident… mais elle peut aussi coûter. Cette démarche met en jeu le partage de la valeur ajoutée.

Pour favoriser le mouvement, quel rôle les pouvoirs publics peuvent-ils jouer ?

Bien sûr l'État a en premier lieu une fonction de protection, pour éviter les conditions de travail dangereuses et inacceptables. C'est le rôle de la norme en matière de sécurité du travail ; mais aussi indirectement en matière de formation et de salaire (par exemple, la législation sur le salaire minimum) ; car comment un travail peut-il être valorisé, si les compétences ne sont pas entretenues et reconnues à travers une rémunération décente ?

L'État est employeur et pourrait, devrait, montrer l'exemple. Il y a là un champ d'action immense pour les pouvoirs publics à tous les niveaux. Et bien peu a encore été fait. Le succès de la réforme de l'État passe moins par la multiplication des *reporting* et des tableaux chiffrés, que par la connaissance, la reconnaissance et la valorisation du travail de ses agents, avec un maître mot d'ordre, *faire confiance*.

Il est un troisième levier que l'État peut actionner, celui de l'élaboration, du développement et de la diffusion des **savoir-faire** nécessaires pour mettre en œuvre cette valorisation du travail. Comme je l'ai expliqué, c'est une démarche compliquée, difficile, parce qu'elle demande de prendre en compte la réalité fine du terrain, en s'appuyant sur l'observation et l'écoute de ceux qui « font », en même temps que l'articuler avec les exigences techniques, économiques, commerciales de l'organisation. Elle réclame une aptitude à conduire le changement, qui est une véritable compétence : combien de projets, pourtant pertinents dans leurs objectifs ont échoué, faute, pour leurs promoteurs, d'avoir prêté une attention suffisante à la nécessaire ingénierie de la conduite du changement. Elle suppose enfin d'être articulée avec la négociation sociale, qui permet la recherche de l'équilibre des intérêts.

Dans ce domaine, l'Anact peut jouer un rôle important. C'est d'ailleurs, à mon avis, sa raison d'être. C'est en tous cas sur ces fondements que je me suis efforcé de la construire et de la diriger.

Ce savoir-faire s'appuie bien sûr sur des connaissances ; mais c'est fondamentalement un savoir-faire opérationnel. Sa validité se mesure dans le « faire », dans le résultat concret de sa mise en œuvre. C'est pourquoi il m'apparaissait essentiel que l'Anact développe une fonction d'intervention en entreprise (au sens large) : quelques interventions lourdes propres à nourrir une réflexion méthodologique ; et les diagnostics courts, initiés avec René Chilin au milieu des années 80, menés au plus près du terrain,

en priorité par les Aract, pour aider les entreprises de petite taille à enclencher un mouvement d'amélioration et de valorisation du travail.

L'enjeu de l'Anact est, à mes yeux, d'être un pôle de savoir-faire pour la transformation du travail, reconnu par tous : par les employeurs, par les salariés, par les organisations syndicales, par les agents de transformation que sont les consultants, par les chercheurs ; parce que son savoir-faire revêt une efficacité opérationnelle, validée par des résultats sur le terrain, et parce qu'il prend en compte le souci de l'équilibre des intérêts, et donc la place de la concertation et de la négociation sociale.

C'est pourquoi j'ai toujours considéré que l'Anact et les Aract étaient des lieux de passage, de développement professionnel pour leurs salariés intervenants, devenant, après leur départ de l'agence, des porteurs de changement au sein des entreprises et des organisations, dans lesquelles ils déroulaient une nouvelle étape de leur vie professionnelle.

Le travail est un ciment de toute société. Parce qu'il n'y a pas de vie sans consommation de biens et services, il y a nécessité de les produire. La solidarité la plus élémentaire du consommateur, c'est qu'il soit aussi producteur, quand il est en capacité de l'être. Et il n'y a pas de production sans travail.

Reconnaître la valeur du travail, de tout travail, donner à chacun la possibilité de travailler dans de bonnes conditions, plus encore de grandir dans son travail, créer les conditions d'un travail efficace et de qualité ; c'est l'objectif qui m'a animé tout au long de mon passage à l'Anact et après. C'est un magnifique objectif à porter par chacun, et en particulier par vous, les membres du réseau Anact. C'est un objectif essentiel pour notre société ; pour une société plus solidaire.

Pierre-Louis Rémy
05 février 2024

{Controverses et discussions}

Perspectives historiques

18 L'ACTION DE L'ANACT DANS LE CHAMP DU DIALOGUE SOCIAL : UNE CONSTRUCTION AU LONG COURS

Magali Dubois-Wild, Marion Gilles, Catherine Levrat-Pinatel et Nadia Rahou

32 SIGNIFICATION DU TRAVAIL À TRAVERS LES SIÈCLES

Christine Afriat

42 CHARGE DE TRAVAIL & DROIT DE LA SANTÉ AU TRAVAIL. UN COUPLE HISTORIQUE À RÉIMPULSER

Sébastien Demay, Docteur en droit privé

53 LA COMPÉTENCE : DE L'OCCULTATION DU TRAVAIL À LA VALORISATION DE SA COMPLEXITÉ ET RÉCIPROQUEMENT

Stéphane Balas et Bernard Barbier

65 COMMENT ANALYSER LE CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE DANS LES ORGANISATIONS. UN REGARD RÉTROSPECTIF SUR LES PUBLICATIONS DE L'ANACT (1973-2023)

Marie Benedetto-Meyer et Thierry Rousseau

Prospectives

79 QUELLE PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS DANS DES ORGANISATIONS TECHNO-CENTRÉES ? ILLUSTRATIONS À TRAVERS LES TRAVAUX DE PROSPECTIVE DE L'INRS

Michel Héry, Jennifer Clerté, Agnès Aublet-Cuvelier et Marc Malenfer

90 LE TRAVAIL QUI VIENT : UNE EXPÉRIMENTATION DE PROSPECTIVE CRÉATIVE

Ingrid Kandelman (Fondation de l'Onde Zéro), Daniel Kaplan (Co-fondateur et directeur du Réseau Université de la Pluralité), Amandine Brugière (Anact), Ségolène Journoud (Anact)

Contribution hors-dossier

104 ACCOMPAGNER DES PROCESSUS DE NÉGOCIATION COLLECTIVE DANS LES TPE-PME ? ENJEUX CONCEPTUELS ET PRATIQUES D'INTERVENTION

Christian Thuderoz

L'ACTION DE L'ANACT DANS LE CHAMP DU DIALOGUE SOCIAL : UNE CONSTRUCTION AU LONG COURS

Magali Dubois-Wild
Aract Aura

Marion Gilles
Anact

Catherine Levrat-Pinatel
Aract Occitanie

Nadia Rahou
Anact

Aujourd'hui une priorité du Contrat d'Objectifs et de Performance (COP), la thématique du « dialogue social » n'a pas toujours été un objet de travail investi en tant que tel au sein de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact). Et ce alors même que l'approche paritaire et l'association des partenaires sociaux aux démarches d'amélioration des conditions de travail font partie de son programme originel, du fait de sa structuration paritaire, de son positionnement équidistant et parce que les conditions de travail sont un objet du dialogue social en soi. Nous proposons de reprendre dans cet article, à travers l'histoire de l'Anact, le glissement dans la façon d'appréhender le « dialogue social » dans nos objets de travail, nos logiques d'actions et nos pratiques d'intervention.

Mots-clés : dialogue social, facilitation, instances représentatives, accompagnement, négociation collective, accord

Établissement public à caractère administratif placé sous la tutelle du ministère du Travail, l'Anact a pour mission, depuis sa création, en 1973, « de contribuer au développement et à l'encouragement de recherches et d'expériences ou réalisations en matière d'amélioration des conditions de travail ». Son action est orientée par son Conseil d'administration, dans lequel siègent les représentants de l'État ainsi que les partenaires sociaux. La structure de l'Agence est profondément marquée par le tripartisme inscrit dans les principes du système français de protection sociale et le dynamisme des

négociations collectives sur les conditions de travail. L'Anact soutient une perspective qui guide ses actions : améliorer les conditions de travail des travailleuses et des travailleurs, transformer le travail, par la participation directe et représentative afin de mettre en mouvement les entreprises sur les enjeux économiques et sociaux du travail.

C'est à partir des années 1970 que le terme « dialogue social » émerge sur la scène européenne puis en France, où il se diffuse et s'affirme dans l'espace public, les programmes politiques, dans l'espace académique ensuite. Il est particulièrement mis en avant depuis les années 2000. La définition du terme n'en est pas pour autant stabilisée et sans ambiguïté. Élodie Béthoux (2020) montre la variabilité et la plasticité de la notion - « *ambiguïté, équivocité, ambivalence et dimension interprétative* » - dans une analyse de son émergence en France, de ses usages et des pratiques qu'elle recouvre. Un ensemble de travaux, de disciplines diverses (Dufresne et Gobin, 2016 ; Laulom *et al.*, 2016 ; Géa et Stévenot, 2021 ; Bourguignon et Stimec, 2022 ; Thuderoz, 2019 ; Mias *et al.*, 2016), dresse le même constat d'un flou définitionnel. Si la définition formulée par l'Organisation internationale du travail (OIT) [1] fait souvent référence, il est aussi fréquemment mentionné son incomplétude lorsqu'elle est mobilisée dans des travaux scientifiques ou par des praticiens et des acteurs sociaux : une définition uniquement technique du dialogue social par les procédures laisse dans l'ombre la diversité des formes et pratiques du « dialogue social » autant que la conception politique dont il est porteur. Au cœur des débats – académiques mais aussi syndicaux et politiques on retrouve notamment les tensions conceptuelles entre le dialogue social et la négociation collective, l'absence de soubassement juridique de la notion, le lien avec les dispositifs participatifs. Quant aux débats sur la perspective politique dont serait porteuse la notion de « dialogue social », ils mettent en jeu au moins deux positions. D'une part, l'approche partenariale des relations professionnelles impliquée par cette notion avec le risque d'occulter les divergences d'intérêts entre les représentants des employeurs et des salariés. D'autre part, l'heuristique de la notion, la diversité de ses usages et des pratiques qu'elle recouvre, qui permettraient de dépasser une vision déterministe et unique, et ouvriraient des chemins possibles combinant conflit et coopération, délibération et négociation.

Dans les actions et travaux engagés par l'Anact, l'enjeu n'est pas tant de résoudre ce flou définitionnel par une prescription normative mais plutôt de doter les acteurs sociaux des concepts et outils permettant de penser les ambivalences inhérentes au dialogue social et, par ce chemin de réflexion, de développer leurs capacités d'action. Cette perspective s'est forgée progressivement en analysant les pratiques de terrain depuis le poste privilégié que la posture de l'Anact offre. Depuis sa création, les principes d'intervention de l'Anact tentent toujours d'articuler la participation des salariés et l'association des instances représentatives du personnel ou avec les acteurs de la négociation. La participation des salariés est nécessaire parce que ceux-ci doivent être considérés comme les experts de leurs conditions de travail mais aussi parce qu'ils ont leurs propres intérêts face à tout projet de changement. L'expression des salariés sur le contenu de leur activité, du travail réellement effectué, toujours différente du travail prescrit par l'encadrement ou les concepteurs, est centrale dans la démarche. C'est dans cet écart, en effet, que s'identifient les marges de manœuvre disponibles pour l'amélioration des conditions de travail, mais aussi les compétences et savoir-faire sur lesquels peuvent se construire les logiques d'efficacité de l'organisation.

La participation des salariés vise également l'effectivité et la pérennité des actions d'amélioration des conditions de travail par l'articulation possible avec des processus de négociation ou de concertation au sein des instances représentatives du personnel. Le dialogue social est ici conçu un moyen

1 « Le dialogue social inclut tous les types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs, sur les questions présentant un intérêt commun pour eux en matière de politique économique et sociale » (OIT, 1999).

au service de l'amélioration des conditions de travail. Mais progressivement, dépassant cette unique dimension, le « dialogue social » va devenir un objet d'analyse et d'intervention en tant que tel, jusqu'à figurer pour la première fois en 2018 dans le deuxième Contrat d'Objectifs et de Performance de l'Anact, comme une priorité thématique, portant l'amélioration de la qualité du dialogue social au sein des entreprises et des organisations. Si la finalité demeure celle de l'amélioration des conditions de travail, investir le fonctionnement du dialogue social, c'est considérer que ce dernier ne peut jouer le rôle de levier de l'amélioration des conditions de travail qu'à certaines conditions liées à la qualité de son fonctionnement. C'est cet élargissement – du dialogue social comme **moyen**, au dialogue social comme **objet** – que cet article entend retracer.

— 1. LE « DIALOGUE SOCIAL » COMME MOYEN : PARITARISME ET ÉQUIDISTANCE AU SERVICE DE L'AMÉLIORATION CONCERTÉE DES CONDITIONS DE TRAVAIL

L'identité de l'Anact s'est construite autour de la notion « d'amélioration concertée des conditions de travail ». Dès sa création, l'Agence incarne en quelque sorte un pari : améliorer le bien-être des travailleurs, transformer leur travail, par une concertation permanente – idéalement un consensus – entre positions patronales, salariales et étatiques. Ce « consensus » constitue la marque distinctive de l'institution et, au-delà, le gage du succès durable de ses actions (Chilin et *al.*, 1994). Cette perspective se traduit dans les modalités de sa gouvernance dont les partenaires sociaux font partie intégrante et dans les modalités de son action. En effet, « l'amélioration concertée des conditions de travail » s'incarne notamment dans une activité d'outillage des acteurs du dialogue social pour les aider à dialoguer ensemble sur les questions du travail et construire des dispositifs socio-productifs vertueux. Elle s'incarne également dans la mise en œuvre d'une posture équidistante visant l'outillage des employeurs, des salariés et de leurs représentants.

Ainsi, bien que le dialogue social ne soit pas, à la création de l'Agence, l'objet central de sa mission, l'Anact fait historiquement du travail paritaire un moyen incontournable et décisif de l'amélioration des conditions de travail. L'ensemble du corpus méthodologique de l'Anact est ainsi nourri de cette approche et le « dialogue social » est avant tout appréhendé comme un maillon essentiel des dispositifs d'intervention de l'Anact. Les chargés de mission sont formés aux postures de facilitation et à l'appui au travail paritaire, socle de la méthodologie proposée par l'Anact sur l'ensemble des thématiques qu'elle porte. Le développement progressif des actions de l'Anact visant directement l'amélioration de la qualité du dialogue social[2] est lié, d'une part, à la trajectoire spécifique de la notion de « dialogue social » en France, d'autre part, à l'attention renforcée, au sein de l'Anact, aux processus de négociation et au fonctionnement des CHSCT.

1.1 Émergence et diffusion de la notion de « dialogue social » en France

Dans la partie consacrée à la « Généalogie d'une politique », Élodie Béthoux (2020, *op. cit.*) propose une généalogie de la politique française du dialogue social, de la fin des années 1960 à aujourd'hui. Nous en retiendrons plusieurs moments-clés qui donnent à voir les dynamiques, diverses, qui soutiennent le développement d'une nouvelle catégorie de pensée.

La première mobilisation politique de la notion de « dialogue social » est observée au tout début des années 1970. Le projet est celui d'une « Nouvelle société », porté par Jacques Chaban-Delmas, premier ministre de l'époque, et son conseiller social, Jacques Delors. Ce projet entend sortir d'une

2 En lien avec les finalités portées par l'Anact, la qualité du dialogue social est liée à la capacité des acteurs du dialogue social à porter, traiter, transformer les conditions de travail dans le sens d'une amélioration.

« société bloquée »[3] et actualiser le pacte social par un « dialogue social véritable »[4]. Porteur d'une visée modernisatrice, tout en cherchant l'apaisement au sein de la société française au lendemain de Mai 68, ce projet politique incite au dialogue et à la concertation à tous les niveaux et sur tous les sujets. Il s'incarnera notamment dans le mécanisme de la « loi négociée »[5] et contribuera aux premières formes de promotion de la négociation dans l'entreprise, dite « approche contractuelle ».

Un deuxième moment important dans la diffusion de la notion de « dialogue social » dans la sphère publique est son usage dans le *Rapport sur les droits des travailleurs* porté par Jean Auroux alors ministre du Travail, rapport qui orientera les 4 lois Auroux de 1982[6]. Le contenu de ce rapport a notamment été travaillé par Pierre-Louis Rémy (qui sera nommé directeur de l'Anact quelques mois plus tard) et Martine Aubry, enrichi par des propositions rédigées par les organisations syndicales, notamment la CFDT et la CGT. Il est par ailleurs influencé par l'idéologie de la « Deuxième gauche »[7]. Dans cette mobilisation politique de la notion de « dialogue social », celui-ci est associé à une acceptation large, incluant l'activité des instances représentatives du personnel et la négociation, à ses différents niveaux (interprofessionnel, branche, entreprise). Il porte surtout la promotion du dialogue continu entre les partenaires sociaux mais aussi entre les partenaires sociaux et l'État. Le développement de la négociation, est entendu comme une nouvelle « culture » des relations sociales.

Enfin, le début des années 2000 est marqué par une mobilisation patronale de la notion de « dialogue social » : le projet de « Refondation sociale » développé par le CNPF[8]. La notion est ici associée à la revendication patronale d'une autonomisation des partenaires sociaux vis-à-vis de l'État jugé trop interventionniste tant dans les relations entre les partenaires sociaux que dans la définition du cadre du travail et de l'emploi. Elle sert aussi l'affirmation de l'entreprise comme lieu privilégié du dialogue social, dans une optique libérale opposant loi et contrat, et favorisant ce dernier.

Parallèlement, sur la scène européenne, l'expression « dialogue social » apparaît dans les années 1980 pour désigner les discussions entre les partenaires sociaux européens (Laulom, 2016). Ces échanges aboutissent à des avis communs, sans portée normative, mais contribuant aux projets portés par la Commission européenne. L'expression est également promue par des instances internationales, l'OIT en premier lieu.

L'introduction et la diffusion progressive dans le vocabulaire législatif français de la notion de « dialogue social », à partir des années 2000, marquent également une évolution importante. Deux textes-clés peuvent être cités : la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social, et la loi de modernisation du dialogue social du 31 janvier 2007. Ces deux lois sont importantes de par leur effet structurant – recherché par le législateur – sur le dialogue social : l'articulation entre les niveaux de négociation collective pour la première ; l'articulation entre la loi et le contrat dans le cadre de la « loi négociée » pour la seconde.

3 Terme alors emprunté à Michel Crozier (Crozier, 1970).
4 Extrait du discours de Jacques Chaban-Delmas à l'Assemblée nationale, 16 septembre 1969 (Cité par É. Béthoux, 2020, *op.cit.*, p. 118).
5 Principe selon lequel l'État invite les partenaires sociaux à négocier un accord au niveau interprofessionnel dont le contenu sera repris sous forme de loi. Sur ce mécanisme, voir notamment Verdier & Langlois (1972) ; Lallement & Mériaux (2001).
6 Loi du 4 août 1982 sur les libertés et l'expression dans l'entreprise ; Loi du 28 octobre 1982 sur les institutions représentatives du personnel ; Loi du 13 novembre 1982 sur la négociation collective ; Loi du 22 décembre 1982 sur les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.
7 Pour une analyse de ce rapport et des lois Auroux de 1982, voir Le Goff (2008).
8 Ce projet résulte très directement de l'opposition du patronat à la réduction du temps de travail portée par le gouvernement de Lionel Jospin et par sa ministre du Travail, Martine Aubry.

À partir de cette décennie de nombreux rapports sur le « dialogue social » sont produits qui contribuent à la diffusion de la notion dans l'espace public et la sphère académique[9]. Dans le même temps, largement investi par l'administration du travail, le « dialogue social » s'installe comme une catégorie d'action publique.

Si, dans ces différentes périodes, les mobilisations de la notion de « dialogue social » portent des visées diverses, elles ont néanmoins en commun d'utiliser cette notion pour requalifier les relations sociales défendant un « nouvel esprit »[10] des relations professionnelles porté par le projet de pacifier celles-ci, jugées trop conflictuelles. Dans ce rapide détour historique se dessine aussi la diversité des formes de mobilisation de la notion, voire de son instrumentalisation, qui ne sont pas sans lien avec le flou de sa définition. L'ambiguïté de la définition de « dialogue social » résulte de ces mobilisations diverses mais aussi du décalage entre cet « imaginaire partenarial »[11] du dialogue social et sa réalité souvent plus éloignée.

1.2. Élargissement progressif des actions de l'Anact sur le fonctionnement du dialogue social

La création de l'Anact est concomitante des premières mobilisations de la notion de « dialogue social » en France. Ce n'est pas totalement un hasard. Le projet d'une « Nouvelle société », évoqué précédemment, inclut des réflexions soutenant la nécessité de « changer le travail ». Plusieurs personnes, autour de Jacques Delors, alors conseiller social du premier ministre, travaillent à la mise en œuvre de cette perspective. Parmi un ensemble de dispositifs et d'acteurs pour porter ce projet, émerge cette idée, en 1972, qu'un lieu spécifiquement dédié aux transformations du travail visant le dépassement du taylorisme, contribuerait au recensement et à l'analyse d'expériences intéressantes, alimenterait la construction de dispositifs d'incitation mais aussi le dialogue entre les organisations syndicales et patronales, recherché à cette époque. La création de l'Anact est intimement liée à cette perspective politique. Dix années après la création de l'Anact, on retrouve clairement explicitée cette visée dans un document d'orientation de l'Agence : *« Nourrir le dialogue social »* en *« affermissant l'expression, la concertation, la négociation (…). Les changements durables sont ceux qui sont acceptés, voire définis par toutes les parties prenantes »*[12]. Pour les auteurs de l'*Histoire de l'Anact* (Chilin *et al.*, 1994), la consécration du principe de « concertation » dans les lois Auroux associée à la stratégie définie par Pierre-Louis Rémy, alors directeur de l'Agence, opère un déplacement significatif dans son positionnement. Conscient des possibilités ouvertes par les lois Auroux, Pierre-Louis Rémy propose de *« mettre les compétences internes de l'Agence au service des politiques gouvernementales alors engagées, sur les bases d'une stratégie clairement définie et d'un "volontarisme du changement" particulièrement affirmé »*[13]. Si ce sont principalement les services déconcentrés qui sont mobilisés dans la mise en œuvre et le suivi des Lois Auroux, l'Agence y prend une part également. Certaines publications sont révélatrices de ce nouveau positionnement d'opérateur public : par exemple, la publication, en 1983, d'un *Guide pour la mise en place et le suivi de l'expression des salariés.* Cette place autorise aussi l'Anact à formuler certains constats, à l'image du rapport réalisé en 1985 à la demande du ministère du Travail :

> *« Sous sa forme actuelle, l'expression directe et collective contribue à créer une dissociation entre ce qui peut être considéré comme un problème de fond et ce qui n'est qu'aménagement. (…) La dichotomie des fonctions qui résulte de ce partage risque de transformer*

9 Le rapport Hadas-Lebel, 2006, Pour un dialogue social efficace et légitime. L'Avis du CESE, 2006, Consolider le dialogue social. Le rapport Dominique-Jean Chertier, Pour une modernisation du dialogue social. Le rapport Combrexelle, 2015. L'Avis du CSE, 2016, Le développement de la culture du dialogue social.

10 Formule reprise et utilisée à propos de la notion de dialogue social par Bourguignon & Stimec (2022, *op cit.*) p.10.

11 Bourguignon & Stimec (2022, *op cit.*) citant les travaux de Dufresne et Gobin (2016) p.11.

12 Projet d'orientation de l'Agence pour 1983 présenté puis adopté par le Conseil d'administration en octobre 1982. Cité par Chilin et *al.* (1994) p. 219.

13 Chilin et *al.* (1994), *op cit.*, p. 219.

l'expression des salariés en une instance spécialisée dans les problèmes d'intendance subordonnés aux instances qui traitent les questions relevant de la politique générale de l'entreprise »[14].

D'où l'importance, alors exprimée par la tutelle de l'Anact, que l'Agence soit capable de proposer des contenus à la négociation sociale, autrement que sous une forme ponctuelle ou à la marge des vraies préoccupations. L'engagement de l'Anact pour donner corps à la négociation collective se concrétise dans des coopérations avec des branches professionnelles. Par exemple, celle avec la métallurgie aboutit à un rapport intitulé « *Le travail, l'organisation et la situation des salariés dans le développement des nouvelles technologies : quelques éléments de réflexion pour la négociation sociale* » (1987). Pour les auteurs de l'*Histoire de l'Anact* (1994, *op. cit.*), le dispositif d'incitation à la « modernisation négociée » porté par le gouvernement de Michel Rocard, est inspiré des actions et analyses de l'Anact qui devient alors « *inspiratrice de la politique publique* »[15]. C'est cette filiation qui perdure durant les années 1990 sous la direction d'Henri Rouillault, conseiller de Michel Rocard juste avant de prendre ses fonctions en 1991. La logique de soutien à la négociation poursuit ainsi son développement dans les modalités d'action de l'Anact. L'investissement important de l'Anact dans la mise en place des 35 heures induit un appui aux négociations qui ont eu lieu sur ce thème, cette fois-ci au niveau des entreprises, cette mesure législative portant les premières tendances effectives d'une négociation décentralisée. Puis, le soutien au dialogue social et à la mise en œuvre des accords nationaux interprofessionnels (ANI) devient manifeste à partir de 2003-2004, période marquée par une vague de grands accords portant sur la formation professionnelle, la mixité et l'égalité professionnelle, l'emploi des seniors, l'Assurance chômage, par exemple. L'Anact s'investit sur des thématiques – emploi des seniors, pénibilité au travail et gestion des âges notamment – pour lesquelles la négociation devient obligatoire : obligation de négocier sur l'emploi des seniors (2009), sur la prévention de la pénibilité et sur l'égalité professionnelle (2010) ou sur le contrat de génération (2013). Progressivement, les accords nationaux interprofessionnels prennent un poids croissant dans la définition des priorités thématiques de l'Agence : l'investissement sur la Qualité de vie au travail, objet explicite de négociation collective, en est l'exemple emblématique.

Le développement d'une logique d'appui à la négociation élargit progressivement les réflexions de l'Anact sur le dialogue social. Les modalités de fonctionnement de celui-ci (dynamiques de négociation, fonctionnement des IRP et des DP, relations entre participation directe et indirecte) commencent à être étudiées en tant que telles, sans pour autant constituer un axe programmatique de travail.

Parallèlement, l'expérience accumulée du travail avec les CHSCT au sein de l'Anact permet de formuler des constats spécifiques. Tout d'abord, demeure une difficulté à développer dans les manières de travailler des CHSCT une approche systémique des conditions de travail : les questions de conditions de travail et de santé au travail demeurent restrictives, voire purement hygiénistes, avec des difficultés à intégrer les dimensions organisationnelles, managériales ou psychosociales des activités de travail. Par ailleurs, les difficultés des acteurs à travailler ensemble au sein de cette instance paritaire réduisent sa capacité à développer des analyses et des actions sur les enjeux de santé au travail. La nécessité d'améliorer le travail paritaire et le fonctionnement de l'instance apparaît alors comme un préalable à l'action effective de nombre de CHSCT. Le numéro consacré aux « 20 ans des CHSCT » de la Revue de l'Anact, *Travail & Changement*, sorti en novembre 2002, donne à voir l'ensemble des projets menés au sein des régions, avec les partenaires sociaux, les services de l'État et les Aract, pour analyser les pratiques et proposer des appuis et outils adaptés visant l'amélioration du fonctionnement des CHSCT.

14 Cité par Chilin et *al.* (1994), *op cit.*, p. 79.
15 Chilin et *al.* (1994), *op cit.*, p. 87.

Ainsi entre 2002 et 2012, les actions du réseau Anact-Aract auprès des CHSCT se sont intensifiées (enquêtes sur les CHSCT, colloques dédiés à l'instance, animation des réseaux de formateurs CHSCT, etc.) puis se sont structurées de façon coordonnée autour de la préparation des 30 ans de l'instance. Considéré encore à 20 ans comme le parent pauvre des institutions représentatives du personnel, le CHSCT a clairement opéré sa mue pour faire face à une montée en puissance des alertes des salariés relevant notamment de la santé mentale ou encore des suicides au travail. Cette période correspond à une profonde transformation de l'approche des questions de santé au travail dans le débat public, particulièrement à travers la mise en avant du lien entre santé au travail et organisation du travail. Rappelons à ce titre le décret du 5 novembre 2001 sur l'évaluation des risques et les éléments de méthodes proposés par le directeur des Relations du travail dans la circulaire du 18 avril 2002 : le Document Unique devant s'inscrire dans le dialogue social et une approche pluridisciplinaire, comprenant l'organisation du travail. Citons également l'inscription du harcèlement moral dans la loi de modernisation sociale de 2002. Ainsi, le renforcement des outils réglementaires et l'accélération des problématiques rencontrées sur le terrain ont permis aux CHSCT d'affûter leurs méthodes de travail et d'investigations et de prendre une place plus conséquente dans le travail des élus et les relations avec les représentants des directions ; à cela s'ajoute l'élargissement des attributions des CHSCT, rendant plus nécessaire encore leur réflexion sur leur stratégie d'action.

Fortement mobilisé pour accompagner les entreprises sur les problématiques de prévention des risques psychosociaux, le réseau Anact-Aract multiplie les expérimentations, développe des modèles de compréhension et propose des méthodes d'intervention. Il s'agissait de renforcer l'outillage des instances sur une thématique pour les aider à mieux appréhender les facteurs de risques et mettre en place des actions de prévention adaptées. Cet outillage thématique a peu à peu été complété par un outillage méthodologique pour améliorer le travail paritaire au sein du CHSCT. L'amélioration des relations entre acteurs a constitué également un axe de l'outillage proposé par l'Anact. Dans bien des situations, l'enjeu est de désamorcer les tensions pour rétablir un dialogue indispensable à l'action. Le dispositif ARESO (Appui aux relations sociales), créé il y a une vingtaine d'années par le ministère du Travail et l'Anact, a permis d'accompagner de nombreuses entreprises, contribuant à capitaliser sur ces formats d'interventions et développer de multiples outils utiles dans des situations de dialogue moins dégradées.

À l'approche des 30 ans des CHSCT et étant donné la montée en puissance des actions d'outillage du réseau Anact-Aract, un travail coordonné mobilisant la majorité des Aract a été initié pour préparer la contribution de l'Anact à l'anniversaire des CHSCT. Pour la première fois, l'outillage des CHSCT a fait l'objet d'un projet Anact-Aract. À cette occasion une étude qualitative sur le travail et le fonctionnement des CHSCT a été réalisée en partenariat avec le département d'ergonomie des systèmes complexes de l'Université de Bordeaux (Dugué, Petit et Pinatel, 2012). Ce travail a permis d'identifier des axes de progrès possibles formalisés sous forme de propositions du réseau Anact-Aract pour alimenter le débat ayant eu lieu à l'occasion de cet anniversaire (*Travail & Changement* n° 345, septembre 2012). À l'issue de ces travaux, la plupart des Aract ont intégré dans leurs programmes d'activité, des projets ayant pour objet l'outillage des CHSCT et des délégués du personnel, visant l'amélioration de leur fonctionnement et marquant ainsi un tournant dans la mobilisation du réseau. Aussi, lorsque les *Ordonnances Travail* de 2017 ont fusionné les instances de représentation du personnel pour créer le CSE, tout naturellement le réseau a été identifié comme un acteur ressource pour accompagner ces évolutions et se mobiliser *(Travail & Changement* n° 370, mai 2018).

2. LE « DIALOGUE SOCIAL » COMME OBJET : AMÉLIORER LA QUALITÉ DES PROCESSUS DE DIALOGUE SOCIAL

C'est à partir de 2018 que la thématique du « Dialogue social » devient un axe programmatique prioritaire. Le « dialogue social » est alors travaillé en tant que tel : son fonctionnement réel, ses moyens mais aussi ses freins sont analysés. Les acteurs du dialogue social sont accompagnés avec l'objectif d'améliorer leurs pratiques, des préconisations méthodologiques sont formulées pour faire progresser les processus de discussions dans les IRP et dans les instances de dialogue social territorial.

Ce basculement se comprend par la confluence de plusieurs facteurs. Tout d'abord, le « Dialogue social » est désormais consacré en catégorie d'action publique et très investi par l'administration du travail. L'inscription du « Dialogue social » comme l'un des quatre axes programmatiques prioritaires correspond aux priorités politiques telles que formulées par la tutelle de l'Anact, la Direction générale du Travail. Ensuite, la période est marquée par une évolution législative de grande ampleur concernant les modalités du dialogue social. Les ordonnances de 2017 réformant le Code du travail ont un impact considérable sur le système français de relations sociales, notamment du fait de l'élargissement du champ de la négociation collective et de la refonte du paysage des institutions représentatives du personnel. Du point de vue du législateur, cet impact sera d'autant plus effectif que les acteurs du dialogue social seront en mesure de s'approprier ce nouveau cadre, *a fortiori* dans les TPE/PME. Enfin, l'Anact a progressivement acquis une légitimité en matière de dialogue social du fait de sa posture et des savoir-faire qui en résultent mais aussi de son expertise spécifique développée dans les projets conduits sur le fonctionnement des CHSCT ainsi qu'en appui à la négociation. En outre, cette légitimité est réaffirmée d'un point de vue statutaire dans le décret du 31 juillet 2015, relatif aux missions de l'Anact, qui rappelle que :

> *« l'Agence met également à disposition son expertise pour faciliter l'expression des salariés sur les conditions de réalisation de leur travail, notamment lors de la conduite de projets de transformation des entreprises et des organisations, et pour aider au dialogue social sur les questions de conditions de travail ».*

Le Contrat d'Objectifs et de Performance (COP) 2018-2021 explicite ainsi l'action de l'Agence en matière d'appui au dialogue social : « Accompagner et appuyer les TPE-PME à la conduite d'un dialogue social de qualité, levier essentiel d'amélioration des conditions de travail ». Le second COP, établi pour la période 2022-2025, s'inscrit dans la continuité du premier en formalisant l'objectif de « Contribuer à renforcer le dialogue social sur les conditions de réalisation du travail au sein des entreprises ». Depuis 2018, l'Anact déploie son action au travers de quatre axes : améliorer le fonctionnement des CSE et la prise en charge des attributions SSCT, enrichir les dynamiques de négociation, soutenir les instances de dialogue social territorial, améliorer la qualité des relations sociales. Par ces différents investissements, la visée de l'Anact, en cohérence avec sa mission, est de renforcer la place donnée aux questions du travail dans les processus de dialogue social pour que de réelles démarches d'amélioration des conditions de travail soient portées à ce niveau. Les actions, au sein des entreprises, au niveau des branches, sur les territoires, sont guidées par cette perspective. La capitalisation des interventions et expérimentations, travaillée en lien avec le milieu de la recherche, sert la diffusion de

méthodes et contenus auprès des acteurs de terrain[16], alimente les travaux et réflexions des pouvoirs publics, acteurs institutionnels et partenaires sociaux[17].

2.1. L'amélioration de la qualité du dialogue social dans une association du secteur médico-social : l'exemple d'une intervention de l'Aract

À vocation sanitaire et sociale, cette association compte près de 500 salariés et gère 10 établissements répartis sur 27 sites. Le dialogue social est très structuré : pluralité syndicale, CSE central, représentants de proximité dans chaque établissement, existence d'une CSSCT et d'autres commissions thématiques. L'association a toujours accordé une grande importance à un dialogue social de qualité. En témoigne, par exemple : des moyens qui dépassent le minimum légal, des pratiques de négociation, des partenaires sociaux (représentants du personnel comme direction) qui affirment la centralité du dialogue social dans le fonctionnement de la structure. Cependant, ces dernières années, une certaine défiance s'est installée et des tensions se sont exprimées dans différents espaces, soit par des actions menées par les représentants du personnel et syndicaux (en réunion de CSE, AG, etc.), soit directement par les salariés (rédaction et lecture d'une lettre ouverte à la gouvernance de l'association).

L'appui de l'Aract à cette association s'est déroulé en deux phases. La première a eu pour objet l'amélioration de la qualité du dialogue social et la seconde, l'accompagnement à la réalisation d'un « diagnostic partagé et paritaire » sur la QVCT.

Au moment du lancement de l'action, l'association fait face à deux difficultés majeures :
— Réussir à surmonter une dégradation relationnelle grevant le dialogue social au sein du CSE ;
— S'emparer conjointement, direction, délégués syndicaux et membres de la gouvernance, du dialogue social pour en faire un véritable levier d'attractivité. L'enjeu consiste à améliorer les processus d'échange paritaires, l'élaboration de contenus utiles produits en commun et leurs articulations avec les autres espaces de dialogue existant au sein de l'association (réunion de bureau du conseil d'administration, du CODIR, des établissements, commissions diverses).

Il est proposé à l'association de constituer un espace *ad hoc* composé des différentes parties prenantes qui auront en charge de dresser un état des lieux du dialogue social. Un groupe de 9 personnes est formé, composé de 3 représentants du bureau de l'association (dont le président du CSE), de 3 représentants de la direction (le directeur général des établissements et des services, la DRH et un directeur de pôle) et de 3 représentants du personnel (conjuguant mandat au CSE, à la CSSCT, représentant de proximité dans leur établissement mais aussi représentatifs de trois des quatre organisations syndicales présentes dans l'association). Les premières rencontres permettent de préciser le cadre de l'action et le rôle de l'Aract : règles d'échanges communes (écoute, respect, etc.), partage d'objectifs communs, définitions conjointes des priorités de travail sur le dialogue social.

Les protagonistes ont pu progressivement et de manière sécurisée, confronter leurs représentations respectives sur des événements marquants ainsi que leurs visions du dialogue social et son utilité pour l'association. Dans ce cadre, le directeur général des établissements et des services admet que le CSE, dans les conditions actuelles, ne constitue pas « *un espace d'échange pour les directeurs de*

16 - Guide Agir sur la santé, la sécurité et les conditions de travail au sein du CSE
- 10 Questions Sur La conduite de la négociation collective
- Un guide méthodologique sur la négociation dans les TPE/PME
- Espace Ressources ODDS : espace-odds.fr

17 - Cahier de l'Anact, n ° 3, coll. Capitaliser, « Faire du CSE un levier d'amélioration des conditions de travail »,
- Analyse de pratiques d'ODDS : Contribution de l'Anact au rapport annuel 2021 du Comité d'évaluation des ordonnances, « ODDS : Retours de pratiques. Le passage d'un projet institutionnel à un projet de territoire ».

pôle, qui se font violence pour venir présenter des projets ou communiquer des informations aux élus du CSE ». Une confrontation de points de vue s'engage alors entre les représentants de la direction et les représentants syndicaux sur la présentation en CSE des projets par les directeurs de pôle. Pourquoi ces présentations sont-elles laborieuses et conflictuelles ? Les différents échanges et l'analyse en commun de ces situations permettent de dépasser les blocages et d'identifier les sources de tensions. Les représentants de la direction précisent que certains directeurs de pôle ont régulièrement le sentiment de « *se faire agresser* » par les élus et que les dossiers ne peuvent donc être traités paritairement. De leur côté, les élus indiquent qu'ils ont le sentiment que les dossiers ne sont pas suffisamment instruits, qu'ils n'obtiennent pas de réponses à leurs questions, alors même qu'ils ont instruit et préparé les projets avec leurs mandants. Ils sont alors déçus de constater que les analyses développées ne sont pas entendues et ne font pas l'objet d'un échange argumenté, rendant difficile ensuite un retour vers leurs mandants pour rendre compte des projets qui les concernent. Les discussions au sein du groupe *ad hoc* montrent également le manque de préparation de la part de certains directeurs de pôle des projets soumis au CSE. Il est aussi indiqué qu'une préparation plus étoffée des dossiers serait à même de « *désaffectiver* » les relations et de se concentrer sur les contenus des dossiers et leurs impacts sur les conditions de travail.

C'est par un processus d'analyse répété au cours du temps, alternant des phases de retraitement des événements marquants – lesquels sont déclencheurs d'une dégradation des relations –, avec des phases d'analyse du fonctionnement des espaces de dialogue social (CSE, CSSCT) et professionnel (réunion de CODIR, d'équipes, CVS) que les protagonistes parviennent à dresser un certain nombre de constats entraînant une amélioration de l'efficacité du dialogue social par les moyens suivants :

— Former les directeurs de pôle au fonctionnement du dialogue social et les sensibiliser à son utilité pour l'association ;
— Préciser pour les acteurs du dialogue social l'usage des différents registres de dialogue (information, consultation, concertation, négociation) et des niveaux de contribution attendus de chacun : par exemple, que fait-on lorsqu'une information est partagée et que la décision est déjà prise, et qu'il a été procédé à la consultation en CSE ? À quel moment de la conception des projets partager l'information au CSE pour favoriser un processus de co-construction en amont de la consultation ? Comment inviter les salariés à contribuer par la concertation et la confrontation de points de vue à éclairer/augmenter une décision non encore arrêtée ? Ces éléments nécessitent un véritable apprentissage organisationnel ;
— Se donner la capacité, lorsque cela est nécessaire, de mettre en discussion les tensions relationnelles émergentes ou les malentendus non élucidés pour limiter la dégradation des relations et du dialogue ;
— Articuler et mettre en cohérence des informations qui se croisent entre les différents espaces de dialogue (CODIR, CSE, établissement, équipe, etc.) ;
— Développer la concertation dans l'association autour des projets et en lien avec le fonctionnement du CSE ;

Améliorer la manière de travailler en CSE : de la tenue des réunions jusqu'à l'élaboration des PV.
Par des apprentissages conjoints, cette association a su se réapproprier un dialogue social de qualité. Il en résulte des actions notables améliorant le fonctionnement de la structure et la qualité des prises en charge des usagers :

— Expérimentation de façon concertée de la mise en conformité du « circuit du médicament » dans les établissements et services avec l'objectif d'identifier et de reconnaître les pratiques réelles et de construire de nouvelles façons de faire dans le respect de la loi.

— Identification des « signaux faibles » de tensions dans le fonctionnement du CSE de façon à prévenir les conflits et à renouer le dialogue avant une dégradation des relations, avec notamment l'usage des suspensions de séance en réunion de CSE, ce qui sert à faire un « pas de côté ».
— Le CSE devient un réel espace de concertation pour le traitement de sujets de fond tels que le plan de formation, l'analyse et la résolution des événements indésirables ou encore pour le choix de la complémentaire santé.
— De plus, une information complète en direction de l'ensemble du personnel, à chaque phase de l'intervention de l'Aract, a permis de déployer plus largement la démarche. Le groupe *ad hoc* ne s'est pas isolé et l'ensemble des acteurs a pu profiter de cette amélioration du dialogue social tant sur le terrain du travail quotidien que dans les instances formelles.

Dans la continuité des travaux sur le dialogue social, cette association a sollicité de nouveau l'Aract pour l'accompagner dans l'élaboration d'un diagnostic partagé et paritaire sur la QVCT avec l'objectif de négocier un accord collectif dans le cadre des NAO (négociations annuelles obligatoires). La posture « équidistante » de l'Aract ainsi que son expertise sur la QVCT ont fait pencher la balance en sa faveur. Pour réaliser ce travail de « diagnostic partagé », le groupe *ad hoc* mobilisé pour la première action s'est élargi de cadres intermédiaires (chef de service). L'objectif était d'alimenter la négociation collective dans le cadre des NAO. Cette démarche de diagnostic partagé en amont de la négociation a été rendue possible par le travail préalable sur le fonctionnement du dialogue social. Le respect du rôle de chacun, la liberté d'expression retrouvée et l'instauration d'un espace de concertation articulé aux espaces de dialogue social ont permis à chacun des acteurs (conseil d'administration, direction et représentants du personnel au CSE, organisations syndicales) de renforcer sa légitimité et d'envisager de négocier sur la base de déterminants concrets des situations de travail. Entre autres thèmes concrets discutés : l'évolution des missions des encadrants de proximité, les modalités de traitement des incidents, la qualité de la prise en charge, le pilotage de la prévention des risques professionnels, les facteurs d'usure professionnelle.

2.2. Outiller les acteurs du dialogue social pour favoriser l'amélioration des conditions de travail

L'exemple présenté ci-dessus montre la diversité et l'articulation des registres d'actions proposés par l'Anact : des compétences de facilitation méthodologiques pour améliorer les relations entre les acteurs et le fonctionnement des institutions représentatives, un accompagnement portant sur des thématiques liées, par exemple, à la QVCT. Ces registres peuvent être mobilisés successivement selon les besoins et la demande des acteurs. Trois leviers d'actions qu'animent les intervenants de l'Anact peuvent être retenus dans le soutien à la réussite d'un dialogue social de qualité.

— 1. La maîtrise par les acteurs des sujets à traiter. Par la formation de chacune des parties mais aussi par le partage entre les acteurs de connaissances minimales sur des thématiques afférentes au fonctionnement de l'organisation et aux conditions de travail : par exemple, les risques psychosociaux, la charge de travail, le télétravail, les transformations numériques ou encore l'usure professionnelle. L'action doit dans ce cas réunir l'ensemble des parties en présence de sorte que celles-ci disposent des mêmes informations et de méthodes identiques pour travailler les sujets. Cela n'empêche pas la constitution de points de vue différents, mais l'important consiste à trouver des terrains d'entente pour discuter d'éléments concrets. Les situations de travail vécues quotidiennement par les salariés peuvent ici faire l'objet d'enquêtes et d'analyses spécifiques.
— 2. L'amélioration de la qualité des processus de dialogue social et du fonctionnement des instances. Pour ce faire, il est nécessaire d'expliciter les attendus respectifs des acteurs, de s'appuyer sur les remontées des élus pour définir les priorités du CSE, faciliter le travail de proximité avec les mandants, favoriser l'analyse des situations, sensibiliser l'encadrement aux rôles et aux missions du CSE, établir un diagnostic partagé des enjeux de santé, sécurité et conditions de travail, définir des priorités et favoriser l'échange d'informations entre les acteurs, etc. Il s'agit aussi de mieux articuler

le dialogue social formel entre les acteurs sociaux avec les espaces du dialogue quotidien sur le travail de façon à intégrer véritablement les préoccupations des salariés dans celui-ci.

— 3. L'amélioration de la qualité des relations entre les acteurs est un préalable essentiel pour améliorer le dialogue social. Cette capacité n'est pas toujours donnée d'emblée : reconnaître et accepter la divergence des points de vue, se confronter sans débordements préjudiciables, reconnaître la légitimité de l'autre partie et négocier de bonne foi peuvent être des éléments qui font l'objet d'un apprentissage collectif. La méthode ARESO développée par le réseau Anact-Aract peut être un recours pour y arriver [18].

— CONCLUSION

L'histoire de l'Anact, comme le montre cet article, est consubstantielle du déploiement de la notion de dialogue social depuis 50 ans. Porteuse d'une conception négociée des rapports sociaux entre les acteurs, la notion est fortement mobilisée dans le paysage socio-professionnel français. Nonobstant certaines ambiguïtés définitionnelles, le terme se retrouve au carrefour de pratiques d'entreprises et de politiques publiques censées favoriser l'expression des points de vue et la capacité des acteurs de s'entendre. Pour autant, malgré l'utilisation massive du terme, aucun triomphalisme ne devrait être de mise. Sans vouloir conclure définitivement quant aux tendances possibles d'évolutions du dialogue social, quelques éléments d'attentions peuvent ici être évoqués pour clore cet article à partir de nos études et retours d'expériences mais aussi des nombreux travaux de recherche disponibles.

Du côté du fonctionnement des CSE, la tendance majoritaire est celle d'un passage très formel au CSE, abordé comme une contrainte juridique alors que la possibilité de développer des CSE « sur-mesure » reste peu saisie par les acteurs. Articuler plus étroitement les sujets de santé au travail avec les questions stratégiques et économiques de l'entreprise était l'ambition originelle de la création CSE. Toutefois, nos observations montrent une difficulté persistante des acteurs aux CSE à articuler une appréhension des sujets au niveau technique et de terrain avec une approche globale sur le fonctionnement et la stratégie de l'entreprise. Par ailleurs, l'approche du champ de la SSCT demeure souvent assez restrictive. Qu'il y ait une commission SSCT ou pas, il subsiste des difficultés à positionner les questions de santé au travail au sein du CSE et à intégrer les dimensions organisationnelles, managériales ou psychosociales des activités de travail dans les travaux de l'instance. Face aux nouvelles exigences pour les élus devant occuper un champ d'action élargi, nombre de représentants du personnel au CSE font état d'une mission exigeante et complexe et expriment un sentiment d'épuisement. De fait, le CSE est victime d'un manque d'attractivité : cela pose la question du renouvellement des instances avec un risque renforcé de carence.

Concernant les processus de négociation, si le nombre d'accords croît quantitativement, notamment dans les petites entreprises, ceux-ci abordent très peu les enjeux de conditions de travail, et plus largement de santé au travail. Trop souvent, les accords conclus ne tiennent pas compte des situations particulières des entreprises et se résument à un décalque de mesures standards inadaptées à leur contexte. L'effectivité des accords n'est alors pas garantie. Certaines clauses peuvent être inapplicables ou mal ajustées aux situations concrètes. Il n'est pas rare d'ailleurs que le point de vue de l'employeur s'impose sans véritables échanges sur les réalités du travail. L'accord peut alors être déséquilibré et ne pas être ancré dans les réalités organisationnelles.

Enfin, le dialogue social territorial, relevant de la concertation et du dialogue social de projet entre partenaires sociaux d'un territoire, peut être un levier pour traiter les questions liées à l'emploi, aux

18 Voir : « Areso, le dispositif d'appui aux relations sociales », https://www.anact.fr/areso

compétences ou encore à la santé au travail. Il est aussi un levier pour contribuer au développement d'une véritable culture du dialogue social. Toutefois, les instances de dialogue social territorial (ODDS, CPRI, CPRIA, CPL, CPID, CPHSCT, etc.) rencontrent souvent des difficultés à jouer pleinement leur rôle et à développer des actions opérationnelles. Et les nouveaux ODDS n'échappent pas à cette difficulté. Ces derniers expriment le besoin d'être accompagnés pour l'exercice de leurs missions : aide à la structuration et à la conduite de projets, appui au travail paritaire, apports de contenus thématiques, aide à la mutualisation, coordination entre instances (séminaires régionaux des ODDS, Plateformes de ressources).

Ces éléments doivent également être resitués dans un contexte plus global marqué par la montée de nouveaux enjeux qui s'adressent à l'entreprise. Par exemple, les transformations numériques et écologiques vont s'imposer aux entreprises et constitueront des tendances significatives les obligeant à se transformer et à se reconfigurer. Les enjeux sociétaux, d'environnement et de compétitivité risquent de s'entremêler et de devoir être posés simultanément, renforçant de ce fait le besoin d'articuler l'économique et le social. Dans ce contexte, pour l'entreprise, il est nécessaire d'anticiper les futurs possibles pour faire face aux profondes transformations qui touchent aussi bien à leurs orientations stratégiques, aux régimes de mobilisation du travail, aux compétences professionnelles disponibles qu'à la promotion de la santé au travail. Ces « transitions » sont potentiellement vectrices d'inégalités[19], ces dernières elles-mêmes sources de tensions sociales. À notre sens, il s'agit ainsi de forger de nouveaux compromis productifs, écologiques et sociaux, pour soutenir une « transition juste ». Et pour ce faire, dans beaucoup d'énoncés politiques, comme dans les nouveaux dispositifs législatifs, le dialogue social est considéré comme l'outil à privilégier pour accompagner ces mutations. Si l'on ne peut que partager cette perspective, encore faut-il que les deux parties le reconnaissent comme tel et aient les moyens de l'enrichir. Une chose est certaine, l'amélioration de la qualité du dialogue social reste prégnante pour que les acteurs sociaux investissent concrètement et durablement ces nouveaux enjeux.

— BIBLIOGRAPHIE

— Béthoux, É. (2020), *Le dialogue social. Sociologie d'un concept controversé*, soutenance de l'habilitation à diriger des recherches.
— Bourguignon, R. et Stimec, A. (coordinateurs) (2022), *L'analyse organisationnelle du dialogue social. Pratiques et perspectives théoriques*, EMS Éditions, 246 p.
— Chilin, R. Moutet, A. et Muller, M. (1994), *Histoire de l'Anact. 20 ans pour l'amélioration des conditions de travail*, Éditions de l'Anact, 356 p.
— Crozier, M. (1970), *La société bloquée*, Éditions du Seuil, 253 p.
— Dufresne, A. et Gobin, A. (2016), « Le dialogue social européen ou la déconstruction du droit social et la transformation des relations professionnelles », in P.-A. Lapointe, *L'avantage du dialogue social*, Presses de l'Université Laval.
— Dugué, B., Levrat-Pinatel, C. et Petit, J. (2012), *Le CHSCT, entre dispositifs et pratiques*, Anact.
— Lallement, M. et Mériaux, O. (2001), « Tout n'est pas contractuel dans le contrat… Relations professionnelles et actions publiques à l'heure de la « refondation sociale », in *L'Année de la régulation*, n° 5.
— Laulom S., Nicod C., Mias A., Guillaume C., Denis J.-M., Bouffartigue P. (2016), « La promotion du "dialogue social" dans l'entreprise. Loi Rebsamen et rapport Combrexelle. Entretien avec S. Laulom et C. Nicod », in *La Nouvelle Revue du travail*, n° 8.

19 Voir par exemple : Avis du CESE, adopté le 14 mars 2023 : « Inégalités de genre, crise climatique et transition écologique ».

— Le Goff J. (dir.), (2008), *Les Lois Auroux. 25 ans après (1982-2007). Où en est la démocratie participative ?*, Presses universitaires de Rennes.
— Mias, A., Guillaume, C., Denis, J.-M., Bouffartigue, P. (2016), « Vers un « dialogue social » administré », in *La Nouvelle Revue du Travail*, n° 8.
— Organisation internationale du travail (1999), « La négociation collective, un droit, une convention », in *Convention*, n° 98, vol. 114-115.
— Stévenot, A. et Géa, F. (2021), *Le dialogue social. L'avènement d'un modèle*, Bruylant, 700 p.
— Thuderoz, C. (2019), L'âge de la négociation collective, Presses Universitaires de France, 376 p.
— Verdier, J.-M. et Langlois, Ph. (1972), *Aux confins de la théorie des sources, une relation nouvelle entre la loi et l'accord collectif*, in *D.*, 253 p.

SIGNIFICATION DU TRAVAIL À TRAVERS LES SIÈCLES

Christine Afriat
Vice-présidente de la Société Française de Prospective

Les transitions en cours, et plus particulièrement celles offertes par le numérique, mais aussi l'écologie et les institutions, prolongent d'autres transitions plus anciennes mais non achevées comme la transition démographique. Ces transitions ont un impact important sur l'essence, l'exercice, la place et la valeur du travail. À l'aune de ces profonds changements de notre société, l'acception du travail n'est-elle pas en train de changer ? Le travail est-il encore une valeur qui fédère notre société ? Le travail permet-il l'accomplissement de l'homme ? Ce sont ces interrogations qui ont été le fondement de la problématique du colloque « Le sens du travail demain »[1] qui s'est tenu dans le cadre de la Biennale ECOPOSS, « Osons l'éloge du futur ». Les réflexions et analyses qui ont été présentées ont permis l'édition d'un ouvrage « Le travail demain, significations, scénarios, bifurcations » (C. Afriat, 2023). Cet article présente les réflexions issues de la première partie de l'ouvrage « Signification du travail à travers les siècles et dans le monde » qui revisite le concept « travail » à travers différents âges. Car pour comprendre les transformations à l'œuvre, nous avons besoin de jeter un regard vers le passé. Une identification des différentes acceptions du travail est proposée. .

Mots-clés : travail, sens, histoire, valeur, perspective

1. LES REPRÉSENTATIONS DU TRAVAIL : PERSPECTIVES HISTORICO-PHILOSOPHIQUES

1.1 Le monde Grec

Le terme de « travail » est polysémique et, comme de nombreuses notions, il revêt des significations extrêmement différentes selon les époques, à tel point qu'il est sans doute périlleux de continuer à l'utiliser de manière générale. Selon les travaux philosophiques et ethno-anthropologiques[2], le monde grec avait une vision négative du travail, activité nécessaire à la survie physique de l'homme mais dénuée de toute dignité sociale, réservée aux femmes et aux esclaves. Le travail, c'est alors l'ensemble des efforts nécessaires pour simplement reproduire la force physique, afin de pourvoir aux besoins de

1 Ce colloque a été organisé par la Société Française de Prospective.
2 Les textes des philosophes grecs comme Platon et Aristote peuvent être consultés mais aussi les approches d'Hannah Arendt (1958), André Gorz (1988), Jean-Pierre Vernant et Pierre Vidal-Naquet (1988) ou encore Alain Cotta (1987).

reproduction de la vie. Pour les Grecs, la vocation de l'homme n'est pas de se borner à pourvoir à ces seuls besoins matériels et biologiques.

Dans cette perspective le domaine du travail est celui de l'asservissement à la nécessité, à quoi s'oppose le domaine de la liberté politique et de la parole. C'est pour cela que les esclaves sont chargés de l'entretien de la vie. C'est cette classe qui supporte l'asservissement à la nécessité pour toute la collectivité et qui permet aux autres d'être libres. Le travail n'est en aucun cas synonyme d'épanouissement personnel.

Comme le rappelle Dominique Méda (2001) :

> *« À la question de savoir si l'artisan peut être un citoyen, Aristote répond clairement par la négative : esclaves et artisans sont soumis à la nécessité, sont astreints à la reproduction des conditions matérielles de vie et surtout à autrui, et donc ne disposent pas de la liberté nécessaire pour participer à la détermination du bien-être de la Cité. »*

De plus, l'artisan ne mérite pas d'être citoyen, car son corps est « déformé » par le contact avec les choses purement et exclusivement tournées vers la satisfaction des besoins matériels.

Le travail au sens d'une grande notion recouvrant tous les métiers n'existe pas. Il n'apparaît que dans son aspect concret. Chaque tâche se trouve définie en fonction du produit qu'elle vise à fabriquer. Le travail n'est pas envisagé, dans la perspective du producteur, comme l'expression d'un même effort humain créateur de la vie sociale.

La véritable vie, la véritable dignité consiste pour l'homme à participer à la gestion des affaires de la Cité grâce à la parole. Le lieu où s'expriment la dignité et la liberté de l'individu, ou plutôt du citoyen, est la « Polis », l'espace public de l'action, de la parole et des échanges avec les autres citoyens.

Dans cette perspective, il n'est pas défini une grande fonction humaine du travail, couvrant tous les métiers, mais une pluralité de métiers différents, dont chacun constitue un type particulier d'action produisant son ouvrage propre. Le travail ne se présente pas comme un échange d'activités sociales, comme une fonction sociale de base.

Si le travail n'est pas synonyme de réalisation personnelle, il n'est pas non plus synonyme de lien social. Celui-ci s'élabore et se noue dans la communauté politique. Le métier se présente comme un facteur de différenciation et de cloisonnement entre citoyens. Le lien social s'établit au-delà du métier, sur le seul plan où les citoyens peuvent se considérer et se reconnaître réciproquement parce qu'ils s'y comportent tous de façon identique et ne se sentent pas différents les uns des autres : celui des activités non professionnelles qui composent la vie politique et religieuse de la Cité.

Le travail, à l'époque grecque classique, n'est donc ni synonyme de réalisation personnelle ni source de lien social. Il est au contraire méprisé et considéré comme s'opposant à la véritable citoyenneté. Il n'est donc pas possible de parler d'une essence du travail, conçue comme espace et activité de réalisation de soi. S'il y a une possible interprétation du terme dans le sens de la réalisation de soi-même, cela vient d'une confusion avec le terme « œuvre ». Jamais le Grec ne se réalise dans son travail ; en revanche, il est possible que l'artisan mette quelque chose de lui-même dans son œuvre mais pour autant il n'accède pas à la dignité d'homme libre et de citoyen.

1.2 Le protestantisme

La valorisation du travail va de pair avec la croyance qu'il est une activité essentielle de l'homme et une source de lien social. Elle apparaît beaucoup plus tard et seulement dans certains configurations sociales et religieuses.

Max Weber (2017) fait de Luther, et plus largement du mouvement de la Réforme, l'instigateur d'un basculement des valeurs attachées au travail. Certes, Luther n'est pas à lui seul le père d'une ère nouvelle mais son œuvre est considérée comme la cristallisation de mouvements d'une époque et, à ce titre, génératrice d'un potentiel de modernisation.

Ainsi se forgent aux XV^e^ et XVI^e^ siècles, un certain nombre d'idées qui vont se développer non pas autour de l'éthique chrétienne classique (« Tu travailleras à la sueur de ton front ») mais autour de « l'éthique du labeur ». Le travail dans sa dimension de valorisation de la vie sur terre se développe en même temps que la pensée protestante, et ceci, car elle valorise certains comportements qui ne l'étaient pas auparavant.

Max Weber, dans sa célèbre conclusion de son étude sur l'éthique protestante, a fait une fresque comparative des grandes civilisations, de leurs différentes conceptions de l'activité, des traditions de « relation au monde » qu'elles instauraient. Il relevait une originalité majeure du sens du travail professionnel en Occident, mise en route à la fin du Moyen-Âge. Avec le protestantisme, la course à l'accomplissement par le devoir professionnel et l'œuvre de transformation du monde se faisaient en vue d'une récompense céleste.

1.3 L'économie politique

Aux XVII^e^ et XVIII^e^ siècles se développent un certain nombre d'idées majeures autour des découvertes scientifiques et philosophiques dans un nouveau champ qui apparaît comme une réalité autonome dotée de ses propres lois de fonctionnement : l'économie. C'est à cette période que le travail prend une place particulière dans la société. Les rapports de production de type marchand vont peu à peu se séparer des autres rapports sociaux, se désencastrer. Cette situation nouvelle correspond à l'instauration d'un rapport original aux activités productives imposée par le capitalisme marchand.

Entre le *Tableau économique de la France* de François Quesnay (1759) et les *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations* d'Adam Smith (1776), le concept général du travail apparaît en même temps que celui de valeur. Seule la quantité de travail humain nécessaire à fabriquer un bien lui donne sa valeur économique. À la même époque et dans le même champ théorique sont élaborés les concepts de « classes sociales », de « valeur d'usage » et de « valeur d'échange » des marchandises.

Pour Adam Smith, le travail est à la source de toutes les richesses. Il s'oppose aux physiocrates et à Quesnay qui pensent que seule la nature et le travail agricole créent vraiment des richesses, les hommes ne faisant que transformer les œuvres de la nature.

David Ricardo (1817) associe beaucoup plus étroitement qu'Adam Smith le travail et la valeur créée par celui-ci. Ainsi pour lui, mais aussi pour Hegel (1807) et Karl Marx (1958), l'homme et sa pratique deviennent vraiment la source de toute production et de valeur. Le travail est conçu comme ce grâce à quoi l'homme se découvre, s'approfondit, se réalise (en s'opposant à un donné extérieur, la nature). Le travail est la médiation qui permet à l'homme de transformer la nature et de se transformer lui-même. Karl Marx met au centre de toutes choses le travail et la production. Le travail est la source de toute culture et de toute richesse. Cette acception contribue à instaurer, dans les représentations du

XIXe siècle, le travail en valeur cardinale de l'activité humaine. Présenté en facteur de production, le travail, accaparé par le « capital » et les rapports de production capitalistes, devient une marchandise que chacun peut, en théorie, pouvoir vendre et acheter librement à travers des contrats mutuellement consentis. Karl Marx soutient que le travail crée certes de la valeur mais qu'il n'a pas automatiquement de valeur marchande. Seule la force de travail a une valeur d'échange ; comme toute marchandise, dans une société dominée par l'échange marchand, elle a un coût de production et de reproduction. Le travail ainsi conçu permettait de transformer tous les produits en valeurs marchandes, c'est-à-dire en temps de travail monnayable en salaire. En prenant la forme d'un échange généralisé à l'intérieur du corps social, le travail (et la division du travail) devient le fondement du rapport social. Pour Marx, apparaît donc au XIXe siècle, le travail « abstrait », c'est-à-dire le travail qui est effectué dans le but d'obtenir un revenu en particulier. Marx qualifiera ce travail sous subordination capitaliste d'aliéné et en fera une critique sociale forte.

Il est possible de retenir trois significations fusionnées du travail chez Marx. Le **premier sens** est celui de l'économie politique classique, la fameuse valeur-travail, reprise d'Adam Smith.

Un **second sens** est repris du concept de travail chez Hegel, le travail comme maîtrise de l'homme sur la nature. Ce concept hégélien s'inscrit dans une trilogie de l'activité et des savoirs humains, trilogie dont les travaux Jean-Marc Ferry offrent une synthèse :

— la dialectique du travail, relation instrumentale de l'homme à la nature, dont les premières objectivations se font dans l'outil et les fabrications ;
— la dialectique de l'interaction qui a pour premier médium la famille, où s'ébauche la conscience pratique, avec comme catégories privilégiées l'amour et la haine, la faute et la rédemption, le devoir-être et le destin ; ses premières objectivations sont les conventions ;
— la dialectique de la représentation, déployée dans le cadre de la relation à soi, nécessaire à l'exercice des deux autres dialectiques.

Dans la tradition matérialiste du début du XIXe siècle, le **troisième sens** du travail est l'appropriation coopérative de la nature grâce à laquelle l'espèce humaine prend conscience de ses possibilités et oppose ses exigences d'émancipation à ce qui peut y faire obstacle, notamment l'appropriation privée des moyens de production.

1.4 Les institutionnalistes

Pour Karl Polanyi (1983), l'institution du « travail marchandise » est le résultat d'un changement radical, une « grande transformation », à savoir la création d'une économie de marché dans laquelle tout se vend et s'achète. Dans celle-ci, la production est commandée par les prix, par la valeur d'échange. Mais pour que ce système fonctionne, il faut que la continuité de la production soit assurée et que le travail, comme la terre, devienne une marchandise susceptible d'être vendue et achetée. Il devient donc indispensable de maîtriser la fourniture du travail, de la terre et de la monnaie. Il doit être permis de les échanger librement sur un marché. Et pour cela, il fallait s'attaquer aux garanties qui protégeaient traditionnellement le travail et la terre. Comme l'a démontré Alain Supiot (1993), le travail devient ainsi par la médiation contractuelle une catégorie juridique, indépendante de la personne qui le produit. Fonction sociale par excellence, le travail est une fonction collective, ce qui explique d'ailleurs que les moyens de production doivent être collectifs.

Cette acception du travail comme « travail salarié industriel » émerge au XIXe siècle par un processus de séparation avec l'artisanat et l'économie domestique dans laquelle la propriété et la résidence familiale sont unies, avec aussi l'autosubsistance agricoles, des dispositifs communautaires de solidarité économique. Il se définit comme la valeur qui répond à l'impératif d'utilité sociale. Le travail

assure ainsi une « fonction sociale » au sens que prend cette notion chez Durkheim, dans un réseau conceptuel autour de la « division du travail ».

Dès cet usage industriel et capitaliste, le concept de travail semble devoir servir à évoquer l'action de qui travaille, force une matière… Déconnectée des activités concrètes particulières, de l'exercice d'un métier spécifique, l'idée de travail comme production d'un effet sur une matière quelconque à être travaillée, transformée, peut servir à désigner une activité générique de l'homme. Les mots ou les idées de travail et travailler paraissent valoir dans la description de rapports sociaux globaux : rapport et opposition entre pôle du travail et pôle de ceux qui vivent du travail d'autrui, rapport d'exploitation d'un ordre ou d'une classe par d'autres ordres ou classes. La relation conflictuelle entre travail, production de richesses pour les uns, enrichissement des autres, les rapports modernes d'exploitation sont ici posés par l'intermédiaire de la notion de « travail » qui acquiert véritablement le statut de produire un monde.

— 2. ÉLÉMENTS DE DÉBAT : ESSENCE ANTHROPOLOGIQUE DU TRAVAIL OU TRAVAIL MARCHANDISE ?

Deux thèses peuvent être distinguées :
Soit, nous considérons comme indépassable la conception du travail léguée par la séquence historique décrite précédemment comme le travail-marchandise dont les caractéristiques ont été définies au XIXe siècle. Le travail est alors considéré non seulement en tant que réalité économique, juridique, concrète, mais aussi en tant que représentation associée aux idées de réalisation de soi et de lien social. Il est donc considéré qu'un événement social sans précédent s'est développé au XIXe siècle, totalement nouveau et sans rapport avec les réalités pour lesquelles était utilisé pourtant le même terme « travail » auparavant. Dans ce cas, on ne peut pas faire comme s'il existait, sous les formes historiques, une essence du travail (au sens philosophique de quelque chose qui perdurerait derrière et malgré les changements apparents) que nous devrions essayer de trouver.

Soit l'on considère que le travail moderne, abstrait, marchandise du XIXe siècle n'est qu'une forme particulière qu'a prise le travail, et que l'on peut dépasser cette forme historique pour retrouver la vraie essence du travail.

Il faut remarquer que les deux thèses ont en commun le fait de reconnaître que le travail du XIXe siècle n'a aucun rapport avec ce que l'on appelait auparavant « travail ». Mais les uns supposent que, malgré ces différences, d'une part, l'acte de travailler emporte toujours avec lui un certain nombre de valeurs positives et, d'autre part, qu'il déborde, réellement et historiquement, la forme historique restreinte du travail-marchandise. D'autres pensent qu'il n'est pas possible d'aller à contresens de l'histoire et que celle-ci fait du travail marchandise la forme prédominante du travail, sans espoir de retour.

Au premier choix correspondent les travaux d'Hanna Arendt (1958), de l'École de Francfort, André Gorz (1998), Alain Cotta (1987). Dans cette perspective, le travail aujourd'hui se confond avec la possession d'un emploi, le travail c'est le travail rémunéré et marchandise, et la logique économique, technicienne, rationaliste et capitaliste qui soutient le développement de celui-ci est telle que l'on ne peut plus espérer avoir accès à un autre sens du travail que celui-ci. L'ouvrage « *Condition de l'homme moderne* » d'Hanna Arendt (1958) constitue peut-être aujourd'hui encore la contestation la plus puissante et la plus radicale de la notion de travail héritée du XIXe siècle. Arendt reprend dans cet ouvrage une distinction fondamentale entre catégories de l'action opérée par Aristote : la distinction entre action et production, entre praxis et *poesis* ; ceci afin de constater l'invasion de la notion de

travail au XIXe siècle dans le champ du politique, de la praxis, jusqu'à étouffer le politique, au profit de ce qu'elle désigne comme le social. Contre cet envahissement du travail comme catégorie générale de l'action humaine, Hanna Arendt oppose la triple distinction :

— Le travail, travail-peine, gouverné par la nécessité de subsistance, produisant des choses éphémères, destinées à être détruites par la consommation ;
— Le travail-œuvre produisant des choses durables destinées à rendre le monde habitable ;
— L'action proprement dite, la praxis, qui elle, ne produit pas de choses détachables, mais consiste en acte qui se réalise dans l'intervention entre les hommes, exige la parole et la justification. Elle ne peut perdurer au-delà de l'acte que dans le récit, à condition qu'il existe un milieu de reconnaissance.

Au second choix correspondent les travaux de Marie Johada[3], Alain Supiot (1993) et Yves Schwarz (1997) L'idée fondamentale est de montrer que le travail-marchandise et salarié n'épuise pas le concept de travail et n'est donc pas la seule forme que puisse prendre celui-ci. Il y aurait ainsi une essence anthropologique du travail, faite de réalisation de soi, en même temps que de confrontation aux autres et au monde extérieur, qui aurait pris telle ou telle forme historique, mais pourrait être appelée à en prendre d'autres comme des formes hybrides d'activités dans lesquelles bénévolat et salariat se mêlent (Jean-Louis Laville et Bemard Eme (1996).

— 3. DU TRAVAIL À L'EMPLOI

Le travail se définit encore aujourd'hui, dans son acception la plus courante comme une activité déployée dans un emploi rémunéré, en général sous forme d'un salaire, dans le système de production des biens et des services de la société industrielle.

En termes de valeurs sociales et économiques, travailler c'est remplir une fonction dans un système. C'est pourquoi, Marie-Noëlle Chamoux (1994) montre que la survie du travailleur ne vient plus alors de ce qu'il fait, mais du statut contractuel qui le lie aux structures industrielles. Ce statut de dépendance acquiert progressivement une valeur propre, et l'emploi acquiert une finalité en soi.

L'emploi, c'est la matérialisation de l'exercice d'un travail, d'un statut, d'un contrat, d'une classification. Alain Supiot (2019) comme Gabriel Fragnière rappellent qu'au cours des XIXe et XXe siècles un système de protection juridique pour garantir les travailleurs des effets de l'industrialisation sauvage a été édifié. Derrière la mise en place du « droit du travail » se cache la revendication que le système d'emploi soit universel, qu'il puisse n'exclure personne et que le statut social qu'il confère soit garanti à tous. En effet, ce sont les trois éléments de revendication de justice sociale, à savoir la diminution du temps de travail, la rémunération acceptable et la sécurité physique qui sont à l'origine du concept de l'« emploi ». Une transformation radicale de la « valeur travail » en découle. Elle n'est plus liée à ce que l'individu fait, mais au seul statut contractuel qui le lie au système. L'emploi est ainsi devenu le moyen privilégié de sanctionner l'importance à la société en même temps qu'il est - à travers le revenu qu'il procure - la condition même de l'autonomie. Si certaines formes de prise de distance vis-à-vis du travail peuvent être observées, il n'en est pas de même à l'égard de l'emploi. Celui-ci demeure, plus que jamais, dans les représentations la condition première de l'autonomie sociale.

3 Marie Jahoda, Wieviel Arbeit braucht der Mensch ? Weinheim, 1983 ; Marie Jahoda, Braucht der Mensch die Arbeit ?, *in* F. Niess, Leben wir um zu arbeiten ? Die Arbeitswelt im Umbruch, Köln, 1984.

4. LA SIGNIFICATION DU TRAVAIL - ENJEUX ET PERSPECTIVES

Ce que l'on peut tirer de cette brève revue des textes philosophiques qui traitent du travail, c'est que le travail n'a pas une « nature anthropologique » donnée. Qu'il n'a pas été de toute éternité une valeur, synonyme de surcroît de réalisation de soi et de lien social. Ces dernières conceptions sont nées en même temps que le développement du travail industriel et de la diffusion du modèle du travail salarié.

Le monde grec avait une vision du travail comme activité nécessaire à la survie physique de l'homme, mais dénuée de toute dignité sociale (C. Afriat, 1996). Pour les Grecs, la vocation de l'homme n'est pas de pourvoir aux besoins de la vie. Le travail n'est pas associé à la réalisation personnelle ni à celle de lien social. Le lien social se fait, se noue dans la communauté politique. La valorisation du travail va de pair avec la croyance qu'il est une activité essentielle de l'homme et une source essentielle de lien social.

Nous pouvons retenir trois grandes significations qui vont contribuer à constituer notre conception moderne du travail (P. Vendramin, 2014) :

La première signification est celle des économistes du XVIII^e^ siècle qui définissent le travail comme un facteur de production procurant un revenu. Cette reconnaissance apparaît avec le développement des sociétés marchandes, plus précisément à l'instauration d'un rapport original aux activités productives, imposé par le capitalisme. En termes de valeurs sociale et économique, travailler, c'est remplir une fonction dans un système. Le concept général de travail apparaît en même temps que celui de valeur. Le travail devient la source de toutes richesses. L'homme devient la source de toute production. Le travail est conçu comme ce grâce à quoi l'homme se découvre, s'approfondit, se réalise. Le travail est non seulement l'activité qui permet de répondre aux besoins économiques nationaux mais il est également l'élément qui fonde la stabilité de l'ordre social.

La deuxième signification émerge au XIX^e^ siècle et identifie le travail comme une activité humaine qui permet à l'homme de s'exprimer et de transformer le monde. Le travail est l'essence de l'homme pour Hegel et Marx ; c'est-à-dire qu'il est une activité créatrice de l'homme qui lui permet d'aménager le monde et de le transformer. C'est l'épanouissement de soi et le moyen de développement de toutes les facultés humaines.

La dernière signification est celle de la fin du XIX^e^ siècle : **le travail devient un système de distribution de revenus, de droits et de protections.** Il correspond au développement de la **société salariale**. Le lien salarial devient le lien où s'ancrent les différents droits : droit du travail, droit à la protection sociale, droit à consommer. L'État a la responsabilité de garantir la croissance et de promouvoir le plein emploi, c'est-à-dire de donner la possibilité à tous d'avoir accès aux richesses produites.

Travail facteur de production, travail essence de l'homme, travail pivot de la distribution des revenus, ces différentes dimensions inhérentes au concept de travail coexistent aujourd'hui tant bien que mal et constituent les supports des perceptions et du vécu des individus dans leur vie. Si le travail demeure un élément de structuration tant au niveau individuel que collectif, ses contours se brouillent et ses conditions d'exercice se dégradent dans certains secteurs. La redéfinition de sa place dans la société et son rôle au sein de la collectivité s'imposent.

CONCLUSION : EST-IL POSSIBLE AUJOURD'HUI DE PARLER D'UN NOUVEAU RAPPORT AU TRAVAIL ?

La crise sanitaire comme la réforme des retraites ont été des facteurs déclenchants de l'interrogation sur le rapport au travail et sa signification dans la vie de toute personne. L'arrêt de toutes activités ou les conditions d'exercice de son travail perturbé dans le cadre du premier confinement[4] comme l'impératif d'allonger sa vie au travail de la réforme des retraites ont amené à s'interroger sur l'importance du travail dans sa vie et ont mis en évidence la prégnance des conditions d'exercice de son travail.

Mais est-il possible d'en déduire qu'un nouveau rapport au travail est en train d'apparaître ?

L'un des résultats majeurs des enquêtes longitudinales européennes[5] sur les représentations sociales que les individus accordent au travail est que celui-ci occupe une place centrale dans la vie des Européens. Les variations entre pays sont sensibles : 40 % des Danois, des Britanniques et des Hollandais considèrent que le travail est important. Les Français sont, parmi les Européens, les plus attachés au travail avec les Italiens, presque de 70 % d'entre eux déclarent que le travail est très important. La dernière enquête *European Values Studies* – menée dans 35 pays européens entre 2017 et 2020 – , si elle met en avant que la part des Français déclarant le travail très important baisse un peu (62%), montre que les Français restent néanmoins parmi les Européens les plus nombreux à affirmer l'importance du travail.

En premier lieu, les individus considèrent que le travail représente une donnée importante de leur existence. Les enquêtes internationales confirment la valeur accordée par ces derniers à la dimension sociale du travail, à l'importance d'une bonne ambiance de travail et de relations de qualité avec les collègues et la hiérarchie. Le groupe de travail, les personnes avec lesquelles nous travaillons ont plus d'importance que l'appartenance à un groupe professionnel.

En second lieu, les enquêtes mettent en évidence le refus d'une place hégémonique accordée au travail et le souhait de pouvoir mener de front des projets dans divers domaines. Le travail reste important mais il n'est plus la seule composante de la construction identitaire et de l'équilibre existentiel : la famille, les amis, les loisirs, la vie sociale comptent également. L'équilibre travail/famille est ainsi devenu une dimension importante. À l'hégémonie de la valeur travail succède le refus d'une disponibilité extensible à l'entreprise.

Cette appétence à une meilleure conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle peut s'expliquer par les grandes évolutions managériales des 40 dernières années, en particulier le management par les chiffres (voir A. Supiot, 2015). Dans les années 1990, les investisseurs financiers ont imposé l'exigence d'une rentabilité élevée et constante dans le temps et ont voulu une transparence dans les sources de performance. Ces procédures de mesure et de contrôle des temps alloués à chaque activité s'est traduite par une intensification du travail et une dégradation des conditions de travail.

Cette évolution suffit-t-elle à accréditer la tendance au désengagement au travail que le concept de « *quiet quitting* » pourrait présager ? Il renvoie à une pratique *a minima* des activités de travail et à un refus de tout investissement en dehors des horaires de travail ou au-delà des missions indiquées

4 Durant la pandémie, près de 11 millions de salariés ont été mis en chômage partiel, période au cours de laquelle beaucoup se sont interrogés sur le sens de leur travail.

5 *European Values Study* est une enquête à grande échelle, internationale et longitudinale (tous les 9 ans) sur les comportements, opinions et valeurs des Européens. Elle constitue aujourd'hui le programme de recherche le plus complet sur l'évolution des valeurs, et c'est une référence en matière de comparaison internationale.

dans la fiche de poste. Selon l'enquête IFOP d'octobre 2022[6], cette tendance s'expliquerait en partie par le manque de reconnaissance obtenue au travail mais également par le fait que le travail est de plus en plus vécu comme une contrainte plutôt que comme une source d'épanouissement. Cette enquête montre que 37% des personnes interrogées se disent moins motivées qu'avant la crise sanitaire par leur travail. La dévalorisation de certaines expériences-métiers au profit du seul suivi de procédures normatives ainsi que le pilotage managérial court-termiste, orienté uniquement sur l'atteinte d'objectifs financiers, contribuent fortement à vider de sa substance et de son intérêt le métier de millions de Français.

Les travaux récents mettent plutôt en avant un refus de conditions de travail trop difficiles et l'aspiration à un changement dans la vie professionnelle qu'un refus de travailler.[7] Quant aux jeunes, les enquêtes européennes mettent en évidence que ces derniers sont certes attachés aux dimensions instrumentales du travail mais qu'ils sont encore plus attachés aux dimensions expressives et relationnelles du travail comme à l'utilité de leur travail pour la société. Ils accordent de plus en plus d'importance au contenu et à l'intérêt du travail ainsi qu'à l'ambiance de travail.

À noter toutefois que la jeunesse ne peut être comprise et appréhendée comme un groupe homogène. Loin d'être une catégorie uniforme, la jeunesse est constituée de groupes très hétérogènes comme le montre l'enquête du CEREQ « Génération 2017 ». Ainsi que le souligne Dominique Méda, dans un article récent du journal Le Monde du 26 novembre 2023, les aspirations de ceux-ci sont conditionnées par la position scolaire et les moyens financiers des familles. Les jeunes accordent une grande importance à la façon d'exercer leur travail. Ils donnent une place majeure au bien-être au travail et à la juste rémunération mais pas au détriment de la santé.

Les valeurs autonomie, liberté, esprit d'équipe, créativité, empathie, tolérance et écologie prennent de plus en plus d'importance. La demande de participation au sein de l'entreprise, de confiance et de reconnaissance s'accroît, particulièrement au sein des jeunes générations qui font de ces valeurs des critères de choix d'un employeur : 57% des jeunes interrogés citent en premier le respect, 44% la confiance pour évoquer la valeur qui leur donnerait le plus envie de rejoindre une entreprise. Ils accordent une forte importance à l'alignement des valeurs d'une entreprise avec les leurs. 58% des répondants disent craindre de ne pas trouver de travail en accord avec leurs valeurs ou un travail qui ait du sens pour eux. Ils aspirent avant tout à se réaliser personnellement dans le travail et à s'épanouir, et attachent beaucoup d'importance aux valeurs de respect pour les personnes et pour le vivant comme d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle.

Ainsi, si la signification du travail comme facteur de production a encore une importance, les éléments extrinsèques de l'emploi (qualité de l'emploi, salaire, sécurité de l'emploi…) sont jugés encore très importants ; mais le travail n'est plus considéré comme simplement un moyen de gagner sa vie. Ce qui est attendu du travail, plus particulièrement chez les jeunes, est davantage la possibilité de réalisation et d'épanouissement de soi. C'est la dimension intrinsèque du travail, c'est-à-dire le contenu de l'activité du travail, qui est privilégiée (contenu de l'activité, réalisation de soi, épanouissement personnel). C'est par conséquent le refus d'une place hégémonique accordée au travail et le souhait de pouvoir mener de front des projets dans divers domaines. Le besoin grandissant de séparation entre la sphère professionnelle et la sphère privée participe au renforcement de la conception intrinsèque du travail en séparant les temps alloués à la rémunération de ceux durant lesquels ils favoriseront le développement personnel.

6 « Grosse fatigue et épidémie de flemme : quand une partie des Français a mis les pouces », Jérôme Fourquet, Jérémie Peltier, IFOP, 25 octobre 2022.
7 M. Bigi et D. Méda, « Prendre la mesure de la crise du travail en France », in https://www.sciencespo.fr/liepp/fr/content/maelezig-bigi-dominique-meda-prendre-la-mesure-de-la-crise-du-travail-en-france.html et aussi T. Coutrot et C. Perez (2022).

Le travail n'est pas uniquement source de revenus mais aussi une activité dans laquelle l'individu engage son intelligence et ses compétences. À côté de la dimension instrumentale, les dimensions sociale et symbolique deviennent une préoccupation de plus en plus significative du travail. La dimension sociale concerne l'importance des relations humaines au travail et la dimension symbolique touche aux possibilités de développement personnel, à la capacité de s'épanouir et de s'exprimer dans son activité. En conclusion, la signification du travail comme activité humaine qui permet à l'homme de s'exprimer devient plus importante. Essence même de l'homme, le travail est appréhendé comme une activité créatrice qui permet de transformer et de se transformer par l'épanouissement de soi et du développement de ses facultés.

BIBLIOGRAPHIE

— Afriat, C. (sous la direction) (2023), *Le travail demain. Significations, scénarios, bifurcations*, Ebook (collections classiques, Encyclopédie SCIENCES, Abrégés, Iste Group.
— Afriat, C. (1996), *La place du travail dans la société*, Intervention à Reims, stage Mafpen.
— Arendt, H. (1958), *Condition de l'homme moderne*, Calmann-Lévy.
— Chanoux M-N. (1994), « Sociétés avec ou sans concept de travail », in *Sociologie du travail*, hors-série, p. 57-71.
— Cotta, A. (1987), *L'homme au travail*, Fayard, 346 p.
— Coutrot, T. et Perez, C. (2022), *Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire*, La république des idées, 160 p.
— Durkheim, E. (2004), *De la division du travail social*, puf, 416 p.
— Gorz, A. (1988), *Métamorphose du travail, quête du sens : critique de la raison économique*, Galilée, 302 p.
— Hegel, G.-W-F. (1807), *Phénoménologie de l'esprit*.
— Laville, J.L. et Eme, B. (1996), « L'économie solidaire et pratiques », in *Revue Transversales*, n° 39.
— Quesnay, F. (1759), *Tableau économique*.
— Marx, K. (1978), *Le capital*, Éditions sociales, livre premier.
— Méda, D. (2001), « Centralité du travail, plein emploi de qualité et développement humain », in Cités, vol. 8, n° 4, p. 21-33.
— Polanyi, K. (1983), *La Grande Transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Gallimard, 476 p.
— Ricardo, D. (1817), *Des principes de l'économie politique et de l'impôt*, GF Flammarion, 512 p.
— Smith, A. (1776), *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Economica.
— Supiot, A. (2019), *Le travail n'est pas une marchandise. Contenu et sens du travail au XXIe siècle*, Les Éditions de l'Atelier.
— Supiot, A. (2015), *La gouvernance par les nombres. Cours au Collège de France (2012-2014)*, Fayard.
— Supiot, A. (1993), « Le travail, liberté partagée », in *Droit social*, n° 9/10, septembre-octobre.
— Schwartz, Y. (1997), *Reconnaissance du travail : pour une approche ergologique*, Puf.
— Vendramin, P. (2014), *La signification du travail*, Actes du colloque des 60 ans de l'Institut des sciences du travail à l'Université de Louvain.
— Vernant, J.-P. et Vidal-Naquet, P. (1988), *Travail & esclavage en Grèce ancienne*, Éditions complexe, 176 p.
— Weber, M. (2017), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Champs classiques, 400 p.

CHARGE DE TRAVAIL & DROIT DE LA SANTÉ AU TRAVAIL UN COUPLE HISTORIQUE À RÉIMPULSER

Sébastien Demay
Docteur en droit privé

La charge de travail s'installe au cœur des débats en droit de la santé au travail. Présente dans le sillage du droit du travail depuis de nombreuses années, la notion de charge de travail reste floue, imprécise. Pourtant, l'accélération du rythme de l'innovation numérique impose de repenser l'organisation du travail du secteur privé et public et, par conséquent, de la charge de travail. La tension existante entre l'Homme et les outils numériques mis à disposition pour exercer la prestation de travail n'est pas à ignorer. La charge de travail, notamment mentale, des travailleurs se retrouve extrêmement sollicitée et peut mettre en danger leur santé. C'est pourquoi, il est urgent de mettre en place des outils concrets et cohérents dans chaque secteur d'activités pour appréhender, mesurer, objectiver la charge de travail et protéger ainsi les travailleurs. Bien sûr cela doit nécessairement se traduire par un dialogue renouvelé entre les parties prenantes.

Mots-clés charge de travail, organisation du travail, risques, prévention, santé au travail

— PRÉAMBULE

Repenser l'union historique entre la charge de travail et le droit de la santé au travail s'insère dans une logique de prévention de la santé des travailleurs[1]. Si aujourd'hui, la notion de « charge de travail » est très présente dans le sillage juridique, il devient urgent de se saisir du sujet et de proposer des mesures concrètes pour pallier les maux d'une société de travail en souffrance (stress, troubles musculosquelettiques, maladies cardiovasculaires, dépression, épuisement professionnel, etc.).

1 Tout au long du présent article sera utilisée la terminologie de « salarié » et « travailleur » qu'il faut entendre selon une approche élargie incluant les agents publics (fonctionnaires et agents contractuels de la fonction publique).

Comment protéger la santé des travailleurs d'une charge de travail excessive lorsqu'aucune définition légale n'en pose les contours ? La difficulté d'inscrire une définition objective de la charge de travail dans le Code du travail réside dans le fait qu'il s'agit d'une notion polymorphe mêlant des critères d'appréciation complexes. Le risque serait d'inscrire une définition *a minima* et d'assurer une protection insuffisante des travailleurs. De nature physique, mentale, cognitive, voire émotionnelle, la charge de travail peut se décomposer selon trois modèles. Tout d'abord il est possible d'envisager la charge de travail prescrite correspondant à « ce que la hiérarchie spécifie formellement, oralement ou par écrit (au travers de consignes, notices et règlements) concernant : « les objectifs quantitatifs […] qualitatifs […] les procédures à suivre […] les règles et les normes » (Darses, F. et De Montmollin, M., 2012). Ensuite, il existe la charge de travail réelle qui est « ce qui se passe effectivement dans l'atelier ou le bureau, au fil des jours et des nuits, dans les conditions locales avec les machines et les procédures telles qu'elles se présentent réellement, compte tenu de tous les aléas » (Idem). En d'autres termes, le travail prescrit correspond à ce qui est à exécuter alors que le travail réel se réfère à ce qui est fait (voir Leplat, J. et Hoc, J.-M., 1983 et Leplat, J. 1997). Enfin, il y a la charge de travail subjective qui évoque « 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 » conférée au travail. Une charge de travail lourde, si elle fait l'objet d'une rétribution et d'une reconnaissance conséquente (par les pairs ou la hiérarchie) peut être ressentie positivement. À l'inverse, une charge faible, un travail non reconnu et déconsidéré peuvent être très mal vécus » (Rousseau, T., 2017 et Anact, 2016). En psychologie, la charge de travail « renvoie inévitablement à la question de la quantification du travail à faire et du coût pour celui qui l'assume » (Leduc, S., 2019). La polymorphie de ce concept rend ainsi l'inscription d'une définition dans le Code du travail complexe. Comment alors garantir une absolue protection des travailleurs à partir d'une notion empreinte de subjectivité ? Pour y parvenir, il est indispensable de comprendre, d'une part, dans quelle mesure la charge de travail s'intègre dans le champ du droit de la santé au travail (1) et, d'autre part, d'analyser le contenu de la charge de travail d'un point de vue juridique (2).

1. CHARGE DE TRAVAIL, CONCEPT INTÉGRÉ AU DROIT DE LA SANTÉ AU TRAVAIL

Un peu d'histoire.

Dès 1944, l'Organisation Internationale du Travail, par la Déclaration de Philadelphie s'engageait à offrir une « protection adéquate de la vie et de la santé des travailleurs dans toutes les occupations » (OIT, 1944). Le droit à la santé est un droit fondamental de l'Homme gravé par l'Organisation Mondiale de la Santé, « le droit au meilleur état de santé susceptible d'être atteint »[2], défini par l'Organisation des Nations Unies exige de garantir des conditions de travail sans risque et donc, implicitement, une charge de travail raisonnable. L'alinéa 11 du préambule de la Constitution du 27 octobre 1946 dispose que « chaque travailleur a droit à la protection de la santé, la sécurité matérielle, le repos et les loisirs »[3]. Cette volonté est reprise à l'article 151 du Traité de fonctionnement de l'Union européenne (TFUE) qui se réfère, dans un premier temps, à la Charte sociale européenne révisée du 3 mai 1996. Celle-ci prévoit notamment que « tous les travailleurs ont droit à la sécurité et à l'hygiène dans le travail ». Le TFUE vise, dans un second temps, la Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs de 1989 qui impose, en substance, d'offrir des conditions de travail protectrices de la santé des travailleurs et de mettre en œuvre des actions de formation et d'information au sein de l'organisation de travail.

2 Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, art. 12.
3 Constitution du 27 octobre 1946 (Préambule), *al.*11.

L'ensemble de ces dispositions reflètent l'importance de replacer la question de la charge de travail au cœur du droit de la santé au travail. Protéger les travailleurs d'une charge de travail excessive est urgent car « dans la relation de travail, le travailleur, à la différence de l'employeur, ne risque pas son patrimoine, il risque sa peau » (Supiot, A., 2011, p. 67). L'incapacité du droit civil à protéger la santé des personnes au travail est à l'origine du principe de la sécurité des personnes au sein de l'entreprise. Le décret d'Allarde du 16 février 1791 assimile le travail au négoce et c'est ainsi qu'aux termes de l'article 1780 du Code civil, la relation de travail se traduit comme un louage de service. Il est admis que le travailleur n'a plus la maîtrise de son corps. Il devient un objet de louage dont l'entreprise utilise la charge physique et mentale pour exécuter une tâche. Toutefois, parce que le droit civil des obligations est défaillant pour protéger les individus, dès lors que la personne n'a plus la maîtrise de son corps, le droit du travail a dû intégrer le principe de protection de la santé au travail. Alain Supiot rappelle très justement qu'il résulte de l'ensemble des normes européennes et internationales de travail « la consécration internationale d'un véritable droit fondamental du travailleur : son droit à l'intégrité physique » (Ibid, p. 69). Cette logique s'appuie sur la Directive n°93.391 du 12 juin 1989 prévoyant que « l'employeur est obligé d'assurer la sécurité et la santé des travailleurs dans tous les aspects liés au travail ». Il y a donc une exigence de protection des personnes contre les lésions physiques et mentales au travail, dont celles résultant d'une charge de travail excessive. Il est d'autant plus important de comprendre cet impératif puisque les entreprises et institutions publiques connaissent des changements organisationnels fréquents pouvant avoir des effets délétères sur la santé.

La charge de travail à l'épreuve des changements organisationnels.

Au début du XXe Siècle, l'entreprise s'organisait selon le modèle taylorien imposant aux travailleurs un cadre spatio-temporel strict dans lequel ceux-ci exécutaient leurs tâches. L'accord-cadre du 17 mars 1975 marque la volonté des partenaires sociaux de répondre aux risques engendrés par ce modèle organisationnel de travail. À cet effet, ledit accord précise, d'une part, que « les normes de travail ne doivent pas conduire à un rythme de travail, à une intensité d'effort musculaire ou intellectuel, à une tension nerveuse imposant une fatigue excessive »[4] et, d'autre part, que les méthodes de travail doivent « tendre à diminuer, voire à supprimer, la pénibilité des tâches ou les inconvénients tenant à leur parcellisation ou à leur répétitivité, à élever le degré de qualification du travail et par conséquent l'intérêt de celui-ci, à accroître la part d'initiative et de responsabilité de chacun » (Idem). La prise de conscience des entreprises les mène vers de nouveaux modes d'organisation du travail, notamment le *Lean management* apparu dans les années 80, avec le « Toyota Production System ». Il se définit comme un « système informatisé recherchant la performance » (Bourdu, E., Péretié, M.-M. et Richer, M. (2016). Son objectif est double avec d'une part, l'assurance « d'éliminer les gaspillages de diverses natures, maîtriser la variabilité de la demande, supprimer la surcharge des employés et des équipements, tout en cherchant la qualité » (Idem) et, d'autre part, de « mieux répondre aux besoins des clients avec moins d'efforts, de stress, de charge de travail et de ressources ». Malgré la beauté du discours présentant cette organisation de travail comme une solution aux maux des travailleurs, la réalité est bien plus morose. La santé de ces derniers est toujours mise en danger (voir Lecocq et al. p. 22). Peu à peu, ces systèmes seront bousculés par le phénomène de la « servicialisation ». Cette évolution, n'est pas neutre pour la charge de travail, puisque la relation de service apporte une dimension d'incertitude dans la réalisation de l'activité. Cela s'explique par la dichotomie entre la demande initiale faite par l'employeur (le travail prescrit) et la charge de travail réelle découlant directement de l'interaction entre le travailleur et le client pour la réalisation de la prestation. Les besoins et objectifs du client peuvent parfois être en opposition avec la prescription initiale (voir, Valléry, G. et Leduc, S., 2005, p. 153). Toutes ces évolutions complexifient fondamentalement l'organisation du travail, pouvant être à l'origine de risques physiques et psychosociaux.

4 Accord cadre du 17 mars 1975, modifié par l'avenant du 16 octobre 1984 portant sur l'amélioration des conditions de travail.

Évolution des risques pour la santé.

Les troubles physiques touchent le corps dans son enveloppe, dans sa chair, et restent relativement simples à identifier comme la fatigue visuelle, la fatigue auditive, les troubles musculosquelettiques. La survenance de ces risques est notamment liée à l'environnement matériel de travail. Désormais, sont identifiés les risques psychosociaux liés à l'organisation du travail. Même s'il est surprenant de ne pas avoir de définition juridique des risques psychosociaux, ceux-ci ont été définis pour la première fois par un collège d'expertise mis en place par le ministère du Travail en 2011 et sont associés aux « risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental » (voir Gollac, M. et al., 2011)[5]. À cette approche, reprise notamment au sein de sources juridiques diverses, il faut également relever, *a minima*, le harcèlement moral défini aux termes de l'article L.1152-1 du Code du travail comme risque psychosocial. La promulgation de la première norme internationale relative à la gestion de la santé psychologique sur le lieu de travail en juin 2021, la norme ISO 45003[6], atteste de l'ampleur de ces risques pour la santé des travailleurs. Elle impose en particulier l'identification des risques liés à l'organisation du travail pour préserver la santé des personnes. Est donc mise en évidence l'obligation de tenir compte des risques liés à la charge de travail et aux rythmes de travail.

Des chiffres éloquents.

Pour comprendre l'urgence de considérer la charge de travail comme une priorité de droit de la santé au travail, il suffit d'observer les données publiques : « les troubles musculosquelettiques représentent 88% des maladies professionnelles (44 492) ; en 2018, les affections psychiques liées au travail […] ont fortement augmenté (de 6 %). 1 051 maladies professionnelles relevant de troubles psychosociaux ont donné lieu à une prise en charge en 2019 (plus de 6 % par rapport à 2018). Pendant la crise sanitaire, les risques psychosociaux ont été classés en première position à partir du mois de mai 2020, et dépassent pour la première fois les troubles musculosquelettiques ». Ces risques, dont certains sont liés à une charge de travail excessive, doivent être pris en compte dans la politique générale de prévention au sein des organisations. À cet égard, il est important de rappeler qu'il incombe à l'employeur une obligation de sécurité.

Exigence de prévention.

Le manquement à cette exigence par ce dernier engage sa responsabilité. Si l'article 1240 du Code civil dispose que « tout fait quelconque de l'homme, qui cause à autrui un dommage, oblige celui par la faute duquel il est arrivé à le réparer », le droit du travail déroge au droit commun depuis la loi de 1898 sur les accidents de travail. Certes, celle-ci met en place la présomption d'imputabilité, se basant sur le fondement de la responsabilité sans faute, mais elle instaure un système de réparation forfaitaire, c'est-à-dire, ne couvrant pas l'intégralité du dommage subi. Pour obtenir réparation intégrale, la victime au travail doit faire reconnaître la faute inexcusable de l'employeur. Cette loi, entachée de difficultés de prise en charge des accidents de travail et des maladies professionnelles, aborde la santé au travail exclusivement sous l'angle de la réparation. Pourtant, répondre aux [nouvelles] problématiques de santé au travail implique un changement de paradigme et d'agir de façon préventive. C'est pourquoi, tout employeur du secteur privé comme public doit prendre « les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleur » (Art. L.4121-1). Parmi ces mesures figurent les impératifs suivants : « éviter les risques » (Art. L.4121-2) et « adapter le travail à l'Homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail […] » (Art. L.4121-2). En outre, « l'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de

5 En complément sur la question des risques psychosociaux, voir également H. Lachmann, C. Larose, M. Pénicaud, *Bien-être et efficacité au travail - 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*, 2010 ; P. Légeron, P. Nasse, *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*, 2008.

6 Il s'agit d'une déclinaison de la norme ISO 45001 sur les systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail de 2018.

travail. Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations » (Art. L.4121-2). Il est alors crucial de combiner ces dispositifs pour garantir une protection certaine des personnes au travail. Au surplus, l'accord national interprofessionnel pour une prévention renforcée et une offre renouvelée en matière de santé au travail du 9 décembre 2020 montre la volonté des partenaires sociaux d'agir dans une dynamique de prévention primaire, c'est-à-dire par anticipation des risques, centrée sur la réalité du travail. L'accord insiste judicieusement sur le principe d'adaptation du travail à l'Homme, correspondant au socle de la prévention primaire. Il s'articule, selon les partenaires sociaux, autour de deux axes : la réalité du travail et l'ergonomie des postes. L'ANI précité indique au surplus que les conditions de travail et de sécurité, dès la conception des matériaux, équipements et outils, sont aussi à intégrer dans la politique de santé au travail. Cela atteste implicitement de l'impact des évolutions de l'organisation du travail sur la charge réelle des individus. Toutefois, la nébulosité du texte n'apporte aucune substance quant à l'appréciation de la charge de travail et sur la manière de prévenir les risques y afférents. Cela n'a pas pour autant empêché le législateur de ratifier ce texte par la loi pour renforcer la prévention en santé au travail[7]. Le Rapport Lecocq (*op. cit.*) dont est issue cette loi souligne l'avancée vers un système préventif plutôt que curatif. Il semble malgré tout qu'un écueil fondamental demeure : la prévention de la charge de travail. Simple crainte ou décision délibérée, la question reste entière ?

— 2. CHARGE DE TRAVAIL : UN CONCEPT JURIDIQUE AU CONTENU IMPRÉCIS

Ainsi, pour apprécier la charge de travail, l'employeur peut s'appuyer sur les sources juridiques existantes au niveau national et européen.

2.1. Approche au niveau national

Une approche conventionnelle fondatrice.

La charge de travail surgit dans les débats ayant encadré la négociation de l'accord-cadre du 17 mars 1975 sur l'amélioration des conditions de travail. Malgré l'absence de définition de ce nouvel objet juridique, il semble poindre des partenaires sociaux une volonté de mettre sous le feu des projecteurs les effets néfastes d'une charge de travail excessive sur la santé. Bien plus que d'admettre cette union entre la charge de travail et le droit de la santé au travail, les signataires intègrent ce concept à celui de l'organisation du travail en précisant que celle-ci ne doit pas avoir pour effet d'accroître la charge de travail individuelle ou collective. De cet accord ressortent quelques éléments d'appréciation du caractère excessif de la charge de travail tels que : le nombre de salariés, les cadences et rythmes de travail, les temps de repos, la rapidité de fonctionnement des machines. En d'autres termes, l'intensité du travail et le temps de travail sont nécessairement à prendre en compte pour objectiver la charge de travail du salarié. Les partenaires sociaux, sagaces, évoquaient déjà l'impératif de porter une attention particulière à la population des cadres, s'agissant de la préservation de leur équilibre entre la vie personnelle et professionnelle. Si les partenaires sociaux admettent l'importance de mettre en dialogue la charge de travail avec le droit de la santé des travailleurs, est constatée la disparition, dans les sources conventionnelles, de la notion de charge de travail après 1975. Il faudra attendre la signature de l'ANI du 19 juin 2005 relatif au télétravail[8], transposant l'accord-cadre européen du 16 juillet 2002 sur ce même thème, pour l'évoquer à nouveau. L'objectif de ces accords était de moderniser l'organisation du travail en offrant plus de flexibilité aux entreprises. Or, nonobstant cette louable

7 Loi n° 2021-1018 du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail.

8 Accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 relatif au télétravail, transposé dans la Loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allégement des démarches administratives, dont les dispositions ont ensuite été codifiées aux termes des articles L.1222-9 à L.1222-11 du Code du travail.

intention, force est de constater que la question de la charge de travail est mentionnée à seulement deux reprises aux termes de l'ANI (2005) sans apporter de précisions quant à son contenu.

Malgré tout, les partenaires sociaux instituent une nouvelle exigence : évaluer la charge de travail. Comment alors mettre en œuvre une évaluation opérante en l'absence de critères d'analyse ? Acte manqué ou acte délibéré, cette notion pose manifestement quelques difficultés d'appréciation. L'ANI relatif au stress au travail du 2 juillet 2008 associe pour la première fois les effets d'une charge de travail excessive au stress. Au regard de cette acception, il est légitime d'approuver l'existence d'un lien entre une charge excessive récurrente et certaines situations harcelantes. Il suffit pour cela d'analyser l'ANI du 26 mars 2010 sur le harcèlement et la violence au travail considérant que ces situations « s'expriment par des comportements inacceptables d'un ou plusieurs individus[9] ». Un manager qui contraindrait un salarié à se soumettre régulièrement à une charge de travail excessive ne caractérisait-il pas un comportement abusif ? En Colombie, la loi sur le harcèlement sexuel et d'autres formes de harcèlement dans le cadre des relations de travail dispose notamment que l'attribution d'une charge de travail excessive et l'ensemble des obstructions au travail ayant pour effet d'alourdir la charge de travail caractérisent un harcèlement moral[10]. Cette logique émerge également en Suède aux termes de la loi sur l'environnement de travail qui indique que la violence au travail peut être qualifiée dès lors que la charge de travail est nuisible pour la santé des salariés[11]. Une pierre d'achoppement subsiste toujours : il n'y a pas de critères juridiques d'objectivation de la charge de travail. En France, l'ANI sur le télétravail en date du 26 novembre 2020[12] n'apporte pas non plus d'éléments d'appréciation.

Une approche légale imprécise.

L'ANI de 1975 et les pistes présentes dans les sources conventionnelles sont insuffisants pour fixer des critères d'appréciation de la charge de travail. Il est donc indispensable que le législateur se saisisse de ce [nouvel] objet juridique sans pour autant sombrer dans l'abîme de cette notion. La question de la charge de travail émerge dans le Rapport Villermé de 1840. Celui-ci a été édicté dans l'esprit de la loi du 3 brumaire an IV (25 octobre 1795), qui imposait la mise en œuvre de recherches sur « diverses branches de connaissances humaines » impliquant de constater l'état de santé des travailleurs. Même si la terminologie de « charge de travail » n'est pas explicite, il est toutefois intéressant de discerner le lien, mis évidence dans ce rapport, entre la souffrance des travailleurs et une « charge » excessive. À ce titre, le rapport évoque « l'influence de leurs occupations sur leur santé ». À cette époque, résoudre les risques pour la santé corrélatifs à une charge de travail excessive s'appuyait exclusivement sur une logique de réduction du temps de travail. Dans cette perspective, le rapport signale que :

> « des manufacturiers, poussés par un admirable élan d'humanité, demandent, malgré leur propre intérêt, une loi analogue à la loi anglaise, en déclarant que la longueur excessive du travail ruine la santé de leurs jeunes ouvriers » (*Ibid*).

La loi anglaise à laquelle fait référence ce texte est le *bill* de 1833 qui limitait notamment le temps de travail des jeunes dans les manufactures. Ce rapport est d'autant plus intéressant qu'il spécifie que « la cause du mal » est liée à une durée du travail excessive et au prolongement du temps de travail pendant la nuit. Réponse prise des abus constatés, le législateur français promulgua plusieurs lois sociales limitant le travail des enfants dans le travail ouvrier. Les évolutions législatives se sont ensuite poursuivies pour répondre aux nouvelles exigences socio-économiques des organisations imposant

9 Accord national interprofessionnel du 26 mars 2010 relatif au harcèlement moral et la violence au travail.
10 Ley núm. 1010 de 23 de enero de 2006 Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.
11 Loi sur l'Environnement du Travail (Arbetsmiljölag) (SFS 1977-1960).
12 Accord national interprofessionnel du 26 novembre 2020 pour une mise en œuvre réussie du télétravail.

notamment plus de flexibilité. La loi du 27 décembre 1973 relative à l'amélioration des conditions de travail, dans ses articles 16 à 18, est le point de départ de cette flexibilité avec la création du temps partiel annualisé[13]. L'employeur avait la possibilité, en cas de refus du salarié de travailler à temps partiel, de le licencier pour motif économique. La réponse du législateur n'a jamais été aussi linéaire pour répondre à ce souci de flexibilité. Motif pris des abus constatés en pratique, a été adoptée la loi *Aubry* du 13 juin 1998[14] supprimant le temps partiel annualisé, réduisant les interruptions au cours d'une journée de travail, introduisant les trente-cinq heures de travail par semaine, etc. Une véritable prise en compte des conditions de travail apparaît. La loi *Aubry* inscrit une nouvelle définition du temps de travail effectif qui se rapproche de celle inscrite à l'article 2 de la Directive no 93-104 du 23 novembre 1993[15]. Nonobstant ce recul « normatif », le marché ne cessa pas d'évoluer vers davantage de flexibilité facilitée par la révolution numérique. Deux ans après la loi *Aubry*, la loi *Aubry II*[16] est adoptée le 19 janvier 2000. Celle-ci réduit les durées maximales de travail.

La charge de travail est donc frontalement percutée puisque le temps de production se trouve ainsi réduit. Néanmoins, la volonté du législateur est d'accroître la compétitivité des entreprises en favorisant le recours aux heures supplémentaires. Cela se traduit par la possibilité pour le salarié d'exécuter jusqu'à 44 heures de travail par semaine sur une durée de douze semaines. Un autre changement, certainement le plus radical de cette loi, est celui mettant en œuvre un nouveau modèle d'organisation du temps de travail reposant sur un régime forfaitaire en jours, également admis, depuis la loi du 20 août 2008[17], pour les salariés non-cadres. Les travailleurs assujettis à une convention de forfait en jours ne sont pas soumis aux durées maximales de travail. Cette logique repose sur le principe selon lequel ces derniers disposent d'une autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps et dont la nature des fonctions ne les conduit pas à suivre l'horaire collectif de travail (C. trav., art. L. 3121-58.). Les juges ont dû définir les contours de ce concept d'autonomie. Un arrêt décisif de la Cour de cassation en date du 26 mai 2004 précise « qu'il appartient au juge de vérifier en cas de litige que les fonctions effectivement exercées par le cadre ne lui permettent pas d'être soumis à l'horaire collectif de travail » (Cass. soc., 26 mai 2004, no 02-18.756, Bull. 2004, V, no 143, p.132). En outre, la Cour de cassation, dans une décision récente (Cass. soc., 25 janvier 2023, n° 21-20.912, Arrêt n° 67 F-D.), précise que l'autonomie dans l'organisation du temps de travail d'un salarié s'apprécie au regard de l'ensemble des fonctions réellement exercées par ce dernier. Ainsi, l'autonomie dans la gestion de l'emploi du temps, sans être soumis à des horaires collectifs ou des horaires individuels imposés par l'employeur, est le critère unique pour identifier les salariés en forfait-jours[18]. Cette décision n'est pas sans soulever des difficultés pratiques, notamment celle de la conciliation entre l'autonomie du salarié, l'évaluation et la modération du temps et de la charge de travail *in fine*. Pour tenter d'y répondre, la loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 introduit que « 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). Ces dispositions sont d'ordre public et donc, par essence, intangibles. Au surplus :

> « l'accord autorisant la conclusion de conventions individuelles de forfait en jours détermine […] : 1° Les modalités selon lesquelles l'employeur assure l'évaluation et le suivi régulier de la charge de travail du salarié ; 2° Les modalités selon lesquelles l'employeur et le salarié communiquent périodiquement sur la charge de travail du salarié, sur l'articulation entre

13 Loi no 73-1195 du 27 décembre 1973 relative à l'amélioration des conditions de travail.
14 Loi no 98-461 du 13 juin 1998 d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail.
15 Le temps de travail est alors défini de la manière suivante : « toute période durant laquelle le travailleur est au travail, à la disposition de l'employeur et dans l'exercice de son activité ou de ses fonctions, conformément aux législations et/ou pratiques nationales ».
16 Loi no 2000-37 du 19 janvier 2000 relative à la réduction négociée du temps de travail.
17 Loi no2008-789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et du temps de travail.
18 Voir en ce sens Recueil Dalloz, *Définition des cadres autonomes au forfait jour, 2004*, no 26, Cour de cassation, soc. 26 mai 2004, p.1866.

> son activité professionnelle et sa vie personnelle, sur sa rémunération ainsi que sur l'organisation du travail dans l'entreprise » (Art. L. 3121-64).

Une difficulté majeure dans la mise en œuvre effective de tels accords s'explique par l'affaiblissement du cadre de la négociation collective, rendant ainsi complexe la mise en place d'outils pour résoudre la problématique de la charge de travail, notamment avec l'affaiblissement de la couverture conventionnelle (voir OCDE, 2019 et Combrexelle, J-D., 2015). En outre, il est prévu qu'

> « à défaut de stipulations conventionnelles prévues aux 1° et 2° du II de l'article L. 3121-64, une convention individuelle de forfait en jours peut être valablement conclue sous réserve du respect des dispositions suivantes : l'employeur s'assure que la charge de travail du salarié est compatible avec le respect des temps de repos quotidiens et hebdomadaires ; […] L'employeur organise une fois par an un entretien avec le salarié pour évoquer sa charge de travail, qui doit être raisonnable, l'organisation de son travail, l'articulation entre son activité professionnelle et sa vie personnelle ainsi que sa rémunération » (Art. L. 3121-65).

Enfin, aux termes de l'article 55 de la loi travail du 8 août 2016, est prévue la mise en œuvre d'un droit à la déconnexion imposant de construire :

> « les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale ».

Selon le ministère du Travail, l'objectif est de protéger la santé des salariés en obligeant les employeurs à déployer des actions pour réguler l'utilisation des technologies en dehors des heures de travail. Malgré l'impératif de s'assurer du caractère raisonnable de la charge de travail, le législateur reste muet et n'apporte aucun élément d'objectivisation de celle-ci, laissant ce rôle d'appréciation aux juges.

Une approche judiciaire contrastée.

Si les sources conventionnelles et légales ne définissent pas cette notion, le droit prétorien reste également silencieux, en dépit de l'évolution du nombre de contentieux mettant en lien la charge de travail excessive avec des risques indéniables pour la santé. Dans le secteur privé, on relèvera une première décision fondamentale de la Cour de cassation en date du 29 juin 2011 (Cass. soc., 29 juin 2011, n° 09-71.107, Bull. 2011, V, n° 181.) portant sur la problématique de la charge de travail et la difficile mesure du temps de travail pour les cadres. Depuis, la Cour de cassation a formellement condamné la surcharge de travail sur le terrain de l'obligation de sécurité. À l'inverse, dans le secteur public, le Conseil d'État ne se positionne pas sur les contentieux relatifs à la charge de travail. Plusieurs décisions évoquent pourtant la problématique de la surcharge de travail et des risques pour la santé des agents publics[19]. Une décision du Conseil d'État du 6 décembre 2017 (CE, 6 décembre 2017, n° 405841) fait quant à elle, état d'une situation de sous-charge de travail liée au maintien d'un agent du service public resté sans affectation. Pour autant, cette charge de travail déraisonnable reste impunie. À l'évidence, condamner les employeurs du secteur public imposerait de mettre en place des moyens, notamment humains, pour faire face à ces situations, ce qui engendrerait des coûts supplémentaires pour l'État. Cette différence d'approche entre la Cour de cassation et le Conseil d'État prouve

19 CE, 21 mai 2015, n° 390056, Inédit au Recueil Lebon ; CE n° 220909, 30 décembre 2002, mentionné aux Tables du Recueil Lebon ; CE, 25 avril 1997, n° 163213, Inédit au Recueil Lebon.

l'existence d'une dichotomie entre le droit privé et le droit public du travail. Cependant, un point de convergence émerge : la difficile appréciation du caractère raisonnable de la charge de travail.

2.2. Approche au niveau européen

Une approche axée sur le temps de travail.

Si le sujet de la charge de travail s'impose dans les débats en France, il surgit également au niveau européen dont la réglementation sur le temps de travail a été mise en œuvre dans une logique de préservation de la santé. La Directive 2003/88/CE est venue modifier substantiellement les :

> « prescriptions minimales de sécurité et de santé en matière d'aménagement du temps de travail, applicables aux périodes de repos journalier, aux temps de pause, au repos hebdomadaire, à la durée maximale hebdomadaire de travail, au congé annuel ainsi qu'à certains aspects du travail de nuit, du travail posté et du rythme de travail[20] » de la Directive 93/104/CE.

La réglementation de 2003 impose que « tous les travailleurs doivent disposer de périodes de repos suffisantes » et qu'il « convient de prévoir également un plafond pour la durée de la semaine de travail (Idem) ». La Cour de justice européenne est venue qualifier ces règles comme ayant une importance particulière dans la protection de la santé des travailleurs[21]. La durée maximale hebdomadaire de travail imposée par la Directive poursuit les préconisations de l'Organisation internationale du travail et fixe ainsi la durée maximale à 48 heures par semaine[22]. Néanmoins, malgré l'importance de ces règles, certaines dérogations à la durée maximale hebdomadaire de travail de 48 heures existent, notamment pour les travailleurs autonomes. Ce sont précisément ces dérogations qui peuvent être à l'origine d'une surcharge de travail et porter ainsi atteinte à la santé. Ce risque est d'autant plus fort à l'ère du numérique, car les nouvelles technologies accentuent la difficulté à distinguer le temps de travail et le temps extra-professionnel. Cette nébulosité des situations de travail entre en contradiction avec l'objectif affiché par la Commission européenne annonçant que la finalité de la réglementation sur le temps de travail est de « protéger les travailleurs des excès en matière d'horaires de travail[23] ». Le Comité des droits sociaux rappelle régulièrement l'importance de respecter la Charte sociale européenne, imposant notamment de « fixer une durée raisonnable au travail journalier et hebdomadaire, la semaine de travail devant être progressivement réduite pour autant que l'augmentation de la productivité et les autres facteurs entrant en jeu le permettent » (Charte sociale européenne, art.2, §1). À titre d'illustration, sous l'empire des dispositions antérieures à la loi n° 2016-1088 du 8 août 2016, le Comité des droits sociaux estimait que l'absence de suivi de durée du travail et de la charge de travail des travailleurs autonomes ne garantissait pas la conformité avec les dispositions de la Charte sociale. Malgré l'ampleur du sujet relatif à la charge de travail, le droit, victime de dystopie, ne propose à ce jour aucune solution satisfaisante pour faire face aux enjeux liés une charge de travail excessive et ainsi répondre aux exigences de protection de la santé des travailleurs.

— CONCLUSION

Pendant de nombreuses années, la charge de travail a été bousculée par les organisations de travail mises en œuvre pour répondre aux exigences socio-économiques et technologiques. Du taylorisme

20 Directive du 4 novembre 2003 concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail, JOCE, L.299, 13 novembre 2003.
21 CJCE, 5 octobre 2004, Pfeiffer, C-397/01 à C-403/01 ; CJCE, 1er décembre 2005, Dellas, C-14/04 ; CJCE, 10 septembre 2005, Tyco, C-266/14. Voir aussi Robin-Olivier, S. 2016, p. 427.
22 OIT, C001 - Hours of Work (Industry) Convention, 1919 (n° 1), article 2 ; C030 - Hours of Work (Commerce and Offices) Convention, 1930 (n° 30), article 3.
23 COM (2010), 801 final. Révision de la directive sur le temps du travail.

à la « servicialisation », les travailleurs sont confrontés à une véritable complexité organisationnelle influençant leur charge de travail, pouvant engendrer des risques forts pour leur santé. La prise en compte de la charge de travail par le législateur est aujourd'hui insuffisante, malgré les efforts consentis par ce dernier ayant permis l'intégration de cette notion dans le Code du travail. Malheureusement, une simple évocation de la charge de travail dans les textes ne permet pas aux entreprises ou institutions publiques de mettre en place une véritable politique de prévention à cet égard. Au surplus, le profond affaiblissement du cadre de la négociation collective ces dernières années touche frontalement la charge de travail, puisqu'il devient presqu'illusoire de négocier sur ce sujet dans ces conditions.

Répondre aux problématiques associées à une charge de travail excessive impose donc d'avoir une approche systémique. D'un concept dissout dans des dispositions nébuleuses du droit du travail, la charge de travail doit devenir un sujet structurel du droit de la santé au travail. Une solution serait d'ouvrir la possibilité (par une loi), à plusieurs branches professionnelles volontaires, d'innover et de rechercher de manière empirique, des outils pour réguler la charge de travail à partir d'actions de formation et d'information. Ces outils pourraient ensuite être insufflés dans les autres secteurs d'activités qui devraient, bien sûr, les adapter à leurs métiers et leurs enjeux. La ligne directrice du dialogue sur la charge de travail s'articulerait autour des thèmes suivants : l'organisation du temps de travail, la gestion des risques psychosociaux, le télétravail, le droit à la déconnexion et la pénibilité, etc. Une approche par âge et par sexe est essentielle. Les entreprises pourraient ensuite adapter ces mesures à leur organisation en fonction de leurs activités, de leurs outils, de leurs compétences, avec l'aide d'un tiers (ergonome, médecins, formateur, psychologue, etc.).

À l'évidence, mettre en œuvre un tel dialogue entre les parties prenantes implique de repenser le dialogue social, aujourd'hui très perturbé par les évolutions technologiques et économiques. Ce dialogue doit suivre une logique systémique avec l'appui du ministère du Travail pour recréer du lien entre les parties prenantes (organisations patronales et organisations syndicales représentatives). Le dialogue social doit être abordé comme une véritable association entre les acteurs en vue d'améliorer les conditions de travail. Ouvrir des discussions selon cette approche systémique, outre la protection des travailleurs, valoriserait la négociation collective et lui redonnerait ses lettres de noblesse à partir d'un domaine essentiel qui est celui de la santé au travail.

— BIBLIOGRAPHIE

— Anact, (2016), *10 questions sur la charge de travail*.
— Bourdu, E., Péretié, M.-M. et Richer, M. (2016), Rapport « La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité, Refonder les organisations du travail », *in* Terra Nova, Fabrique de l'industrie, Réseau Anact-Aract, p. 119.
— Combrexelle, J-D. (215), *La négociation collective, le travail et l'emploi*, France Stratégie.
— Darses, F. et De Montmollin, M. (2012), « L'ergonome au travail », in F. Darses (éd)., *L'ergonomie*, La Découverte, p. 43.
— Gollac, M. et al., (2011), *Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail*, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé.
— Lecocq, C. et al. (2018), *Santé au travail : vers un système simplifié pour une prévention renforcée*, Rapport fait à la demande du Premier ministre.
— Leduc, S. (2019), « Charge de travail », *in* Gérard Valléry (éd.)., *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*, Paris, Dunod, p. 83.
— Leplat, J. et Hoc, J-M. (1983), « Tâche et activité dans l'analyse psychologique des situations » in *Cahiers de psychologie cognitive*.

— Leplat, J. (1977), « Les facteurs déterminant la charge de travail. Rapport introductif », in *Le Travail Humain*, tome 40, n° 2, 1977.
— OCDE (2019), Negotiating Our Way Up. Collective Bargaining in a Changing World of Work.
— OIT (1944), *Déclaration concernant les buts et objectifs de l'Organisation Internationale du Travail (Déclaration de Philadelphie)*, III, §g.
— Robin-Olivier, S. (2016), *Manuel de droit européen du travail*, Bruxelles, Bruyant.
— Rousseau, T. (2017) « charge de travail : un mode opératoire pour soutenir la qualité de vie au travail », in *La Revue des conditions de travail*, n° 7.
— Supiot, A. (2011), *Critique du droit du travail*, PUF, p. 67.
— Valléry, G. et Leduc, S. (2005), « Contribution ergonomique à l'analyse des relations de service exemple de professionnalisation d'une fonction d'accueil en bureau de poste », in *Le travail humain*, vol. 68, n° 2.
— Villermé, L-R. (1840), *Tableau de l'état physique et moral des ouvriers employés dans les manufactures de coton, de laine et de soie*, Jules Renouard et Cie (Libraires).

LA COMPÉTENCE : DE L'OCCULTATION DU TRAVAIL À LA VALORISATION DE SA COMPLEXITÉ ET RÉCIPROQUEMENT

Stéphane Balas
Maître de conférences en sciences de l'éducation et de la formation, Unité de Recherche « Formation et Apprentissages Professionnels » (EA 7529) et CRTD Equipe « Travail, psychosociologie, sciences de la formation et philosophie » (EA 4132), Cnam, Hesam université.
stephane.balas@lecnam.net

Bernard Barbier
doctorant au CRTD CNAM (EA 4132), ancien Directeur général de Défi-Métiers, Le carif-oref francilien.
b.barbier@cybernart.fr

À l'occasion des 50 ans de l'Anact, nous avons souhaité réfléchir à la notion de compétence qui est apparue dans le champ de la formation professionnelle comme dans celui de l'entreprise voici environ un demi-siècle, tout comme l'agence. Notre étude à partir d'une analyse d'un fonds d'archives du centre de documentation sur la formation et le travail du Cnam portant sur la compétence, a permis d'observer que la notion de compétence n'est pas nouvelle mais qu'elle a connu au cours de ce demi-siècle de nombreuses bifurcations quant à sa signification et, corrélativement, dans les usages que l'on peut en faire. Il est observé, en particulier, des phénomènes qui, au motif d'un usage efficient (par exemple en évaluation), conduisent à déraciner la compétence des situations de travail dans lesquelles elle trouve à se mobiliser. Dans la dernière partie de ce texte, nous partageons notre réflexion sur les conditions d'un réenchantement de la notion en la réarrimant au travail..

Mots-clés : compétence, histoire, travail, analyse documentaire, usage

INTRODUCTION

Dans le cadre de ce numéro anniversaire, nous avons souhaité saisir l'occasion de réfléchir à la notion de compétence apparue voici environ un demi-siècle. Cette « concordance » calendaire entre l'apparition de la notion et les outils qu'elle permet de développer (référentiels, cartographies, fiches de poste) et, par ailleurs, la création de l'Anact - témoignage d'une préoccupation pour le travail et ses conditions de réalisation -, n'est pas le fruit du hasard.

Après avoir rappelé les enjeux socio-institutionnels et économiques liés à l'usage de la notion de compétence, en particulier comme « objet-lien » entre monde de l'éducation et sphère du travail (Balas, 2021), nous détaillerons comment nous avons conduit une démarche systématique d'analyse documentaire sur la base d'un fonds couvrant la période des cinquante dernières années et dégagé des éléments concernant la « trajectoire » d'évolution de la (ou des) signification(s) dominante(s) de la notion dans les écrits. Nous décrirons ensuite cette « possible dérive » en proposant une modélisation. Enfin, sur le constat de ce mouvement qui nous semble appauvrir la capacité de la notion à qualifier le travail humain et les conditions de sa réalisation, mais aussi à équiper les acteurs de la formation, nous proposerons des pistes pour renouer avec l'enjeu initial de la compétence, c'est-à-dire de caractériser plus finement et plus individuellement l'engagement efficient des personnes dans leur travail au sein de collectifs.

1. L'ENJEU DE L'USAGE DE LA NOTION DE COMPÉTENCE AU REGARD DU TRAVAIL ET DE SES CONDITIONS

À l'origine contemporaine[1], la notion de compétence est mobilisée pour rendre compte de l'intelligence de l'homme au travail, c'est-à-dire de sa capacité à répondre, par ses activités, aux exigences des tâches mais aussi pour aller au-delà de ces exigences. Elle est alors pensée comme un vecteur de prise en compte et de valorisation du travail humain car sa dimension individuelle semble, contrairement à celle de qualification, ne pas enfermer le professionnel dans un carcan normatif impersonnel (Naville, 2012 ; Caillaud, 2014).

C'est au tournant des années 1980 que la notion devient centrale, aussi bien dans le champ de la formation, par exemple avec la construction des diplômes sous la forme de référentiels de compétences[2], que dans celui des entreprises, en particulier dans les services de gestion des ressources humaines, à partir de projets emblématiques comme A. Cap 2000 dans la métallurgie (Chatzis, de Coninck et Zarifian, 1995).

Il s'agit bien, à l'époque, d'inventer un modèle alternatif à celui des classifications annexées aux conventions collectives, de type *Parodi*, qui catégorisent les postes de travail et les individus qui les occupent sur la base d'une « qualification » (Caillaud, Quintero et Séchaud, 2014). Il est reproché à ce modèle sa rigidité et, du côté des salariés, le fait que « l'engagement » des individus, « au-delà du poste », n'est pas payé.

Mais si l'intention est bien celle-ci, c'est-à-dire de disposer d'un outil d'approche du travail réel des professionnels, au-delà de ce qui leur est prescrit par la configuration de leur poste, à l'usage, la compétence est très rapidement devenue un occulteur du travail réel tant sa mobilisation dans les discours comme dans les pratiques, aussi bien dans la sphère éducative que dans celle de la production, lui a

1 Nous y reviendrons, mais cette origine contemporaine est une « réémergence » de la notion qui préexiste aux années 70-80 que nous désignons ici.
2 Le baccalauréat professionnel est le premier diplôme construit, dès son origine, sous cette forme, en 1985.

fait perdre son essence. Aujourd'hui, la notion de compétence, dans son utilisation en gestion comme en formation, est plutôt devenue un objet *chosifié*, une hypostasie[3], transformant un processus d'action de l'homme dans (et sur) le monde, en une « monnaie » d'échange sur un marché de l'emploi… monnaie que l'on compte, que l'on capitalise, dont on certifie la possession[4]…

Si cette dérive est sans doute un marqueur d'une époque où les enjeux sociétaux sont plus orientés vers l'individu, la performance, la compétition (compétence et compétition partagent les mêmes origines – Barbier, 2020), elle conduit à « déraciner » la compétence de son lieu d'expression, la **situation de travail**, comme c'est par exemple le cas des compétences dites « comportementales » ou encore qualifiées de *soft-skills*, qui seraient des qualités possédées par un individu, et propres à être mobilisées dans toutes situations, c'est-à-dire dans aucune en réalité (Balas, 2019).

Ainsi, la compétence qui devait dire quelque chose du travail, et du rapport du sujet à son travail, n'en dit plus rien car elle est devenue une notion « hors sol ».

Mais à quelles conditions la compétence pourrait-elle devenir ou redevenir, dans l'entreprise comme en formation professionnelle, un instrument de valorisation du travail, de sa complexité, de l'engagement subjectif des individus, de la capacité de ces derniers à conjuguer production et préservation de sa santé[5] ? À quelles conditions pourrait-elle tenir ses promesses originelles, dans le champ linguistique, de se définir comme l'opposé de la performance (Chomsky, 2020) ? Comment inventer avec elle un système qui prend en compte le travail dans toute sa complexité et permet ainsi de valoriser l'intelligence de ceux qui le réalisent (Jobert, 2004) et de le mesurer grâce à elle ?

— 2. MÉTHODOLOGIE

Pour conduire une prospective moins hasardeuse, à l'image de ce que nous propose Gaston Berger, fondateur de la prospective française (Gaudin, 2013), nous pensons utile de disposer d'une bonne analyse rétrospective de l'apparition contemporaine puis de la généralisation de la compétence dans les pratiques, les discours, les outils des manageurs et gestionnaires en entreprise comme des formateurs et certificateurs dans le domaine de la formation professionnelle, et ce depuis 50 ans. Il s'agira ici de noter l'apparition de la notion dans les discours et les travaux mais aussi d'observer les « glissements » de sens qui s'opèrent et permettent de se saisir des mécanismes à l'œuvre qui expliquent la désunion entre travail et compétence.

Sur le plan méthodologique, nous avons conduit une analyse documentaire élargie sur la mobilisation de la notion, depuis un demi-siècle, dans les champs de pratiques et de recherche de la formation comme de la gestion. Le corpus regroupe des discours institutionnels, des comptes-rendus journalistiques et des analyses et définitions des chercheurs de ces champs. Pour cela, nous avons disposé de l'appui des documentalistes et avons eu accès au fonds d'archives du Centre de Documentation sur la Formation et le Travail (CDFT) du CNAM Paris[6] qui répertorie et indexe depuis sa création en

3 La notion d'hypostasie renvoie à l'idée qu'un processus abstrait est saisi comme une matérialité concrète. La compétence qui est censée correspondre à une « ressource » multidimensionnelle (cognitive, physiologique, technique…) pour l'action est aujourd'hui utilisée comme un matériau constitutif de « blocs » (de compétences), permettant de remplir des « portefeuilles » (de compétences) ou encore de dessiner des « cartographies » (de compétences).

4 Cette vision « patrimoniale » de la compétence est un autre indicateur de la dérive que vit la notion. En effet, « posséder » une compétence n'a pas de sens, tant cette dernière est par nature collective mais aussi parce qu'elle relève plus d'une capacité à être mobilisée en situation (de travail) et non à être stockée. Il y a confusion entre processus et produit…

5 Car agir en compétence c'est aussi savoir se préserver, agir avec efficience comme l'indique son étymologie *competentia* « proportion, juste rapport » comme nous le rappelle Alain Rey (2016).

6 cdft.cnam.fr

1971[7], l'ensemble des documents mentionnant le terme de compétence… Le fonds est constitué de centaines de documents écrits (revues et articles scientifiques, revues professionnelles, rapports…), ouvrages et thèses ainsi que de très nombreux documents numérisés et repérables grâce à un moteur de recherche par mots-clés.

Encadré méthodologique

L'analyse documentaire s'est réalisée par la consultation en détail, un à un, de l'ensemble des documents constitutifs du fonds du CDFT, sur place, et par l'alimentation au fur et à mesure d'une base de données conçue spécifiquement sur Excel. La base de données, appelée à être alimentée et développée dans le futur, est dénommée « ***Competentia*** ».

Le caractère inédit de ce travail d'ampleur a conduit, au fil de la découverte de son étendue, de sa richesse et de sa diversité, à faire évoluer la base de données initiale en ajoutant des champs afin d'enrichir le recueil. En conséquence ces modifications ont entrainé des itérations supplémentaires de reprise des enregistrements déjà réalisés afin d'en compléter les champs créés et non renseignés initialement. Les travaux se sont déroulés sur 8 mois.

Au 31 décembre 2023, la base de données ***Competentia*** comprend **396 documents analysés** et enregistrés, représentant **349 auteurs différents**. Les enregistrements sont classés, selon les disciplines rencontrées pour l'instant, en **21 champs académiques** (Anthropologie, Biologie, Chimie, Didactique, Droit, Économie, Ergonomie, Histoire, Informatique, Linguistique, Neurosciences, Pédagogie, Philosophie, Psychologie, Psychologie cognitive, Psychologie du travail, Psychologie sociale, Sciences de gestion, Sciences de l'éducation et de la formation, Sociologie, Sociologie du travail) et **4 champs sociaux** (Arts, Militaire, Professionnel, Société).

Pour chacun des documents, les champs sont identifiés par **16 types d'informations** différentes :

— Le numéro du document
— La clé de classement interne (Dossiers CDFT)
— Le type de document
— L'année de sa première publication ainsi que la période historique concernée
— Les auteurs et leur champ principal (académique, social)
— La discipline scientifique de l'auteur principal (si chercheur)
— Le titre de l'ouvrage ou de la revue propriétaire, le titre de l'article contenu,
— L'éditeur, l'ISBN et les données de structure (nombre et numéros de pages, volume, url…)
— Le type de littérature (revue scientifique, revue professionnelle…)
— Une analyse qualitative comprenant : les principales idées, l'approche compétence mobilisée et le lien avec la qualification.

Cette analyse, conduite sur le second semestre 2023, à raison d'une à deux journées par semaine en moyenne, a permis de proposer une modélisation des différentes significations du terme de compétence au cours du temps… et de repérer des « moments » historiques de basculement où la notion se leste d'une signification nouvelle, sans se débarrasser, selon les cas, de son sens initial. Il s'agit alors bien d'identifier des inflexions historiques à partir des termes mobilisés dans une littérature large (aussi bien scientifique que professionnelle) pour définir la notion et expliciter ses usages. C'est à partir de ces inflexions repérées que nous avons proposé une structuration schématique à visée heuristique.

7 Deux ans avant la création de l'ANACT.

3. LE CHEMIN DE LA NOTION DE COMPÉTENCE AU COURS DES CINQUANTE DERNIÈRES ANNÉES

Même si notre regard se focalise ici sur les cinquante dernières années, le terme connaît une utilisation notionnelle très ancienne et très spécifique (Cf Figure A « cheminement schématique »). Ses significations étymologiques ouvrent néanmoins des fondements originels aux divers usages connus au cours du temps et des champs, y compris pour notre époque. La place centrale, par exemple, de « la situation », « le combat » et du « faire approprié » a de quoi interroger les bases notionnelles du terme.

Le livre I de l'Académie française nouvelle forme propose en 1800 une double signification intéressante à noter qui constitue le premier repère que nous nous fixons ici. La principale, largement dominante encore de nos jours, est liée à l'usage juridique de « compétence » comme « droit attribué et reconnu socialement à juger ». Le sens dérivé de « capacité à juger de la pertinence ou de l'expertise en situation d'une connaissance » jette d'ailleurs le pont avec certaines utilisations actuelles. La période 1915-1970 voit les linguistes (De Saussure, Chomsky…) prendre le pas en proposant une approche contextualisée et relationnelle des termes de compétence (connaissance d'une langue) et de performance (son utilisation en situation). Cette distinction notionnelle est utilisée encore de nos jours, y compris, voire surtout, hors du champ linguistique, par un effet pas toujours maîtrisé d'extension et de récupération opportuniste. Cette première signification du terme renvoie bien à l'idée, bien que circonscrite au domaine de la langue, que la compétence n'est pas le résultat de l'action (la performance) mais un moyen d'y parvenir…

Mais les années 1970 constituent pour la notion un tournant marquant, principalement dans les champs des sciences humaines et sociales, en particulier sous l'influence du courant anglo-saxon (États-Unis) de la gestion des compétences. Ces dernières sont alors définies comme des qualités, des caractéristiques de la performance individuelle (D. McClelland, D. Berlew, M. Beer, psychologues étatsuniens), des variables individuelles de la performance. La période est aux démarches à intention « scientifique » et en France, cette conception rationnalisante est alors également mobilisée, par exemple, dans les projets conduits autour du bassin minier de Lorraine de gestion de main-d'œuvre, par l'éducation permanente qui conduit à une logique compétence (Bertrand Schwartz, 1997), mais marquée également par une dimension humaniste que l'on retrouve d'ailleurs chez Chomsky (2020), cité précédemment. L'Anact voit le jour dans ce contexte où la gestion des compétences réinterroge les conditions de travail…

Les années 1980 sont marquées par la montée en puissance de l'influence des sciences du travail, en particulier l'ergonomie de tradition francophone[8], et la confrontation des notions de qualification et de compétences animée entre autres par les sociologues du travail. À noter l'incompréhension nord-américaine de ces débats « intellectuels » français autour d'une notion qui, pour eux, se veut un outil « pragmatique » de gestion de performance individuelle. Les cabinets de conseil étatsuniens, en premier Hay-McBer de McClelland, devenant Hay Group, diffusent cette approche dans les entreprises françaises avec plus ou moins de succès.

L'inscription sociétale de l'économie et des entreprises des années 80-90, ajoutée aux effets des chocs pétroliers notamment, place le CNPF (dit « patronat français ») au centre des attentions. Il engage alors dans ces années-là un débat « fondateur » d'une pensée pour le co-investissement des salariés

8 Ergonomie francophone dont on doit noter qu'elle trouve son origine, dans les années d'après-guerre, par une rupture avec les positions scientifiques des chercheurs nord-américains qui estiment que les sciences du travail ont pour but d'étudier l'adaptation de l'homme aux conditions de son travail. C'est exactement l'inverse que prônent les chercheurs français, suisses, belges… ce qui les amènent à fonder la société d'ergonomie de langue française (la SELF fondée en 1963). La question de la compétence n'est alors pas indifférente de ce débat-là, également.

dans l'effort de formation. Le transfert de responsabilité de la compétence sur l'individu commence son chemin.

1998 voit un tournant aussi fort que 1970 pour l'installation sociale et sociétale de la notion de compétence avec les journées d'études de Deauville : « Objectif Compétence ». Sur fonds de débats riches et mouvementés, elles donnent le jour à une définition de la notion de compétence, vue par les responsables d'entreprise, les entrepreneurs (le CNPF devenant Medef à cette occasion), qui fait encore référence « institutionnelle » de nos jours[9]. Les débats ont donné lieu, avant, pendant et après, à une production conséquente de textes professionnels, institutionnels, journalistiques et académiques. Il est indéniable qu'elle a servi non seulement de base à l'ANI de 2003 et à la loi de 2004, nombre de définitions et déclarations s'y retrouvant, mais elle fut aussi fondatrice des lois suivantes sur la formation professionnelle (2009, 2014, 2018) qui ont renforcé, modifié, développé, généralisé l'esprit et les bases de la première. L'Anact publie dans cette période deux ouvrages pour faire part de l'expérience et des travaux de praticiens et chercheurs sur les démarches compétences (Masson et Parlier, 2004) et les référentiels de compétences (Jouvenot et Parlier, 2005) pour « éviter les pièges » de la notion et proposer des guides pour l'action. Ces publications ainsi que de nombreuses actions « démarches compétences » auprès des entreprises, conduites par les chargés de mission des Aract et de l'Anact dans ces années, confirment l'entrée dans une « société des compétences… certifiées » (Balas, 2023a).

La loi de 2018 dite « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » affirme même une ambition d'un nouvel ordre pour la notion : créer « la société des compétences » (Balas, 2023a). Nous pourrions y voir comme un ancrage dans la loi, dirait J.-F. Chanlat, de l'économicisation de la société traduisant les influences économico-politiques actuelles des formes de pouvoir.

Nous pouvons enfin constater certaines tendances plus récentes sur la notion de compétence :
— 1. les acteurs concernés par la notion semblent se satisfaire d'un langage devenu flou, utilisé communément tant dans le discours social, que dans les champs des pratiques et de la recherche ;
— 2. la notion de compétence ne paraît plus être digne d'intérêt pour les sociologues, entre autres ;
— 3. les sciences de l'éducation et de la formation tentent d'en apporter un cadrage théorique, notamment dans le paradigme socio-constructiviste (Jonnaert, 2009) ;
— 4. les discours actuels se centrent sur les usages sociaux de la notion et les liens avec les situations de travail (Ulmann et Balas, 2023).

Le chemin suivi au fil du temps par la notion de compétence l'a conduite à s'inscrire durablement dans la société humaine, certes en France, mais plus largement en Europe et dans le monde. Elle semble avoir quelque peu perdu les espoirs de clarification, d'humanisation et d'universalité qu'elle portait, mais sa généralisation dans le langage courant lui trouve pour l'heure une utilité d'expression de besoins de l'économie et d'engagements des acteurs.

La figure ci-dessous (figure A « Cheminement schématique ») propose une vision synthétique, sous forme de schéma, des évolutions historiques de la notion de compétence, des principales disciplines scientifiques et influences qui infléchissent sa signification, en particulier au cours de cinquante dernières années.

9 Lors des journées d'internationales de Deauville, en 1998, le CNPF publie (Objectif compétences, tome 1, octobre 1998) cette définition de la compétence : « La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle et à partir de là peut être validée. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer ».

Figure A « Cheminement schématique »

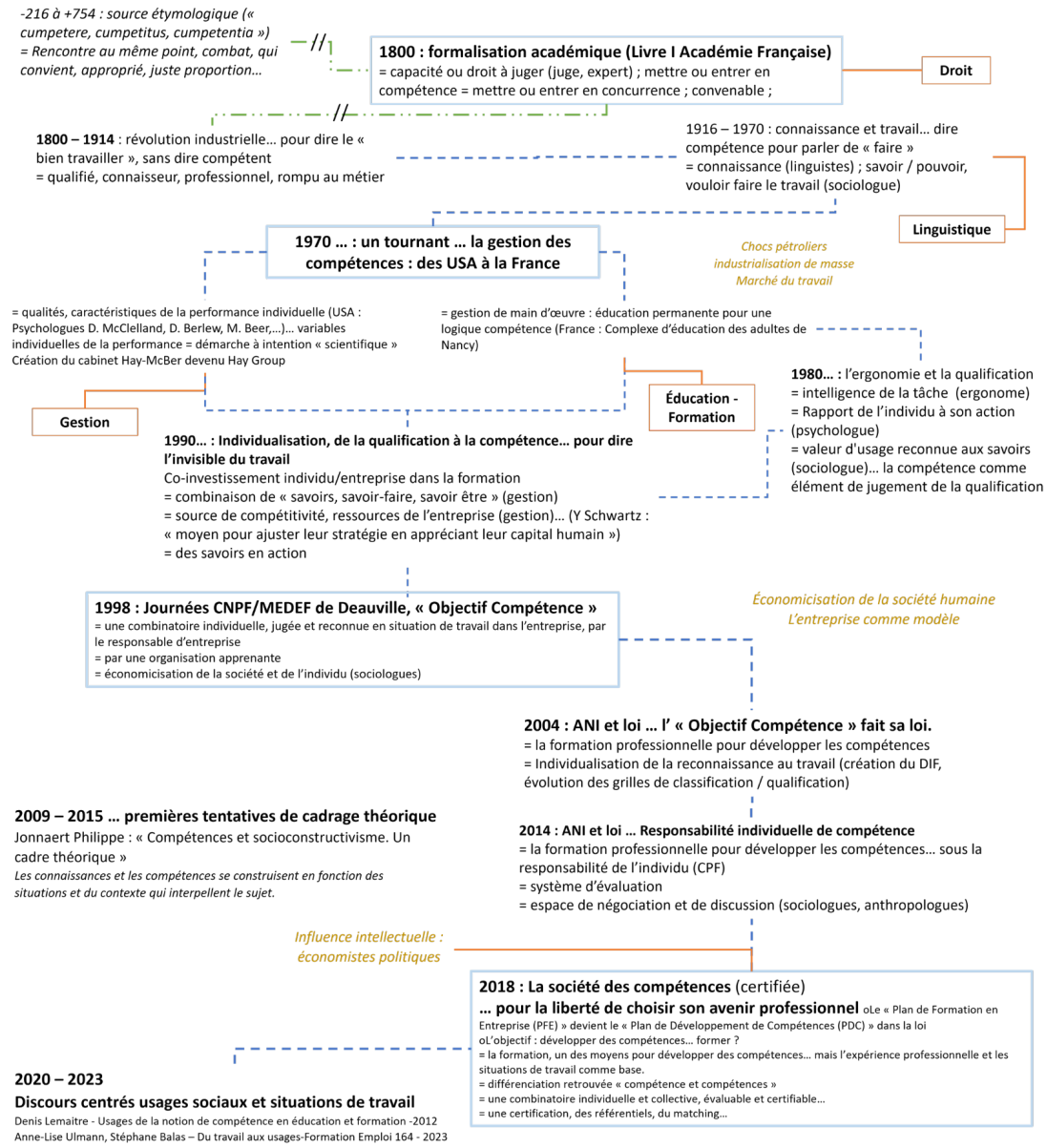
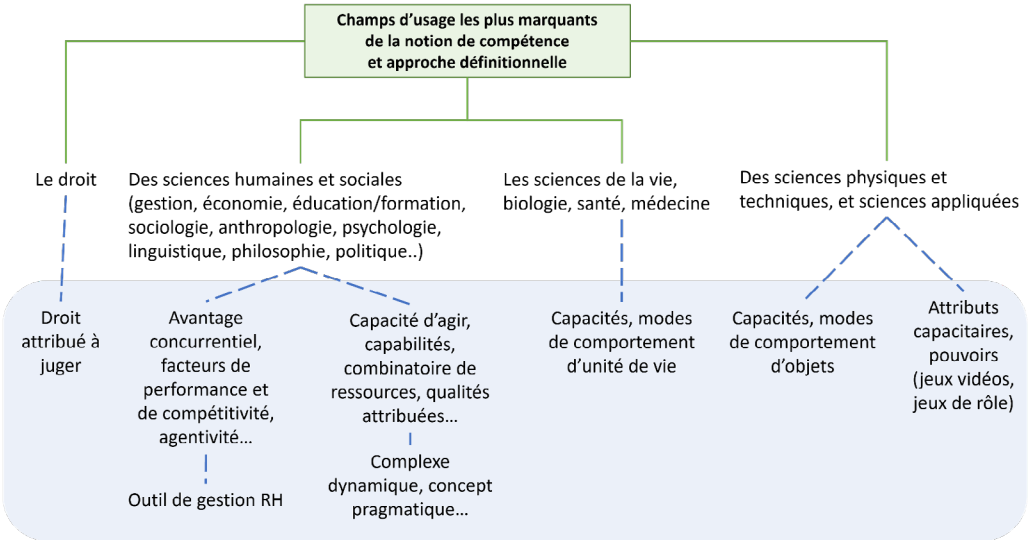


Figure B « Approche définitionnelle par champs marquants »



Les travaux menés nous permettent enfin de proposer une modélisation simplifiée des principaux champs d'usage de la notion et des approches à vocation définitionnelle qu'ils portent. Cette vision synthétique (Figure B « Approche définitionnelle par champs marquants ») qui reste à développer nous semble porteuse d'une possible convergence des tensions notionnelles entre les approches des champs disciplinaires mais également entre les usages.

— 4. CONDITIONS POUR RÉENCHANTER LA NOTION

C'est sur cette base que nous pouvons envisager à quelles conditions le monde de l'entreprise comme celui de la formation professionnelle pourraient mobiliser cette notion de manière plus riche et moins technocratique, favorisant ainsi une meilleure reconnaissance du travail humain et des conditions dans lesquelles il peut s'épanouir. L'enjeu est bien de faire de la notion de compétence un levier de reconnaissance du travail humain, ambition affirmée dans les années 80-90, c'est-à-dire de l'action des hommes sur le monde où ils peuvent « donner toute la mesure de leur habileté et de leurs connaissances mais aussi de contribuer le mieux au bien-être commun » (Supiot, 2022, p. 49-50) répondant ainsi aux aspirations contemporaines qui se manifestent de manière de plus en plus explicite dans notre société depuis la pandémie Covid (« grande démission », fuite des mégapoles, décroissance).

Il s'agit donc de renouer avec une « certaine compréhension » de la notion de compétence, pas celle héritée, comme nous venons de le voir, d'une compréhension gestionnaire nord-américaine de la compétence (à partir notamment des années 70), que l'on peut situer dans la lignée d'une conception béhavioriste de l'homme au travail (seul compte l'*output*) mais bien de celle qui est empruntée par les acteurs de la formation des adultes et qui tente de concilier action productive sur le monde et construction de soi… qui admet alors la double dimension productive et constructive de l'activité de travail (Rabardel, 1995 ; Pastré, 2011). Celle qui décrit la part que l'homme apporte de lui pour faire son travail, parfois malgré l'organisation, celle qui tente de concilier intelligence du professionnel et enjeux d'efficacité (Balas, 2023b), celle qui s'appuie sur les sciences du travail pour penser les manières de former des professionnels à se confronter à des situations de travail comprises comme complexes, dynamiques…

L'une des grandes difficultés que nous rencontrons pour promouvoir cette vision riche de la compétence est que la notion est « partagée », non seulement entre différents champs scientifiques disciplinaires, comme nous venons de le voir, mais aussi entre champs scientifiques et discours social, voire politique.

Et en effet, sans qu'elle ne soit définie, la compétence irrigue le monde de l'école, celui des pratiques d'insertion, celui des politiques publiques[10], celui de certains « gourou » du développement personnel en vogue en ce début de XXIe siècle. Ainsi, peut-on émettre l'hypothèse plausible que ce partage de la notion entre des usages à visée scientifique et d'autres porteurs d'objectifs plus pragmatiques et sociaux conduit aussi à en euphémiser la signification pour la rendre « acceptable ».

D'ailleurs, certains auteurs n'hésitent pas à penser que ce « flou » définitionnel est un atout pour la compétence (Mayen, 2023) qui devient ainsi un « couteau suisse » des conversations mais aussi de certaines négociations paritaires fréquentes dans le monde de la formation (et de la certification) comme dans celui du travail. Le fait qu'elle ne soit pas définie permet de faire un usage sans limite

10 Nous avions comptabilisé plus de 240 occurrences du terme dans la loi du 5 septembre 2018, dite « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel » soit plus de trois fois par page… sans jamais que le terme ne soit défini.

du terme, sans risque d'affrontement car ce que l'on partage de la notion est consensuel (rapport à l'action, adaptabilité…) mais les sujets nodaux sont ainsi soigneusement évités.

L'autre obstacle auquel nous nous heurtons avec cette question de partage de la notion, c'est que les usages sociaux de la notion de compétence réclament de la simplicité, de la lisibilité, de l'univocalité, de la « gouvernance par les nombres » (Supiot, 2020) comme dans les pratiques évaluatives et certificatives (Balas, 2023a), par exemple dans le champ de la formation et de la certification professionnelles de plus en plus soumis au code de la consommation comme un bien matériel (Caillaud, 2023a, 2023b). Cependant, « dire » la compétence, dès lors que l'on la réfère à l'intelligence de l'homme au travail, plonge ses racines dans une dimension anthropologique, affective, subjective… en un mot dans la complexité. Selon Leplat :

> « On peut dégager quelques traits caractéristiques des compétences :
> — elles sont *finalisées* et se caractérisent par la mise en œuvre de connaissances en vue de la réalisation d'un but. Une compétence est toujours une compétence pour... ;
> — elles sont donc *opératives* et *fonctionnelles* ;
> — elles sont *apprises* ; on ne naît pas compétent, mais on le devient ;
> — elles sont *organisées* en unités coordonnées » (1995, p. 102).

Il est observé qu'elles sont abstraites (et non des « matérialités concrètes » comme semblent l'indiquer des expressions du type « blocs de compétences », « cartographie des compétences » …) mais aussi inobservables directement, ce qui complique, bien entendu, les usages sociaux évoquées précédemment. Si Leplat nous aide à discriminer certains traits caractéristiques dans la complexité de la notion, il ne répond pas à certaines questions centrales. Par exemple, si on apprend à être compétent (et non à « avoir des compétences »), la question des modalités de cet apprentissage reste entière.

Une des manières de se saisir de la notion est de décrire les relations qu'elle entretient avec d'autres notions. C'est le cas, historique, des rapports entre compétences et qualification, comme évoqué précédemment, mais on peut observer également que le lien entre compétence et classification s'est transformé au fil des cinquante dernières années, comme le montre Caillaud, Quintero et Sechaud (2014, *op. cit.*) quand les conventions collectives de type Parodi ont été progressivement remplacées par d'autres de type « critères classants », empruntant ainsi une grammaire de la compétence.

De même, les rapports entre formation et compétences ont largement évolué dans cette même période. Si dans un premier temps, la formation relève d'une logique d'accès à des savoirs - et le registre des compétences n'est alors considéré que comme une forme « d'application » de ces derniers -, nous observons aujourd'hui que la compétence est au cœur de la formation professionnelle, initiale comme continue, *via* la centralité accordée aux certifications dont le rôle est d'attester justement la « maîtrise de compétences » décrites dans un référentiel… de compétences. Ainsi, pour le formateur comme l'enseignant de formation professionnelle initiale scolaire, bon gré mal gré, la compétence devient un objet central pour fixer ses objectifs de formation.

Dès lors, nous comprenons qu'une des conditions pour réenchanter la notion, c'est-à-dire lui redonner un corpus de significations utiles aux acteurs mais ne relevant pas de la « charlatanerie » (Schwartz, 1997), ni d'un outil en « apesanteur sociale », nous devons penser cette notion dans sa complexité mais aussi dans sa dynamique car comme pour l'activité, « pétrifier » la compétence, ce n'est pas seulement l'arrêter, mais bien la faire disparaitre (Balas, 2011).

Enfin, nous pouvons aussi nous interroger sur une dérive fréquente associée à la compétence, quand cette dernière revient à décrire la personne et non le travail de la personne. Comme on le sait, la compétence est aujourd'hui liée, sans doute de manière excessive, à l'évaluation (Coulet, 2011). Il convient de faire de la compétence un moyen descriptif du travail, c'est-à-dire de la manière dont la personne, dans l'espace-temps socialisé de la situation de travail, parvient par ses activités, avec les autres, à répliquer aux tâches qui lui sont, plus ou moins explicitement, assignées. Si l'on parvient à penser ainsi la compétence, alors, en effet, la notion constitue une véritable plus-value par rapport aux repères habituels que sont la maîtrise de savoirs dans les dispositifs formels d'apprentissage ou la qualification pour décrire les attendus d'un poste, et indirectement les « qualités » détenues par son titulaire (Caillaud, 2014, *op. cit.*). Cette plus-value réside dans la dimension assertive que sous-entend alors la notion. Elle rend compte de l'action de l'individu dans la situation mais aussi de la capacité de ce dernier à construire, matériellement et symboliquement, cette situation, pour la faire sienne, c'est-à-dire se l'approprier (Folcher, sous presse).

CONCLUSION

Dans cet article nous avons voulu mettre en discussion, à l'occasion de l'anniversaire de la création de l'Agence nationale d'amélioration des conditions de travail (Anact), la préoccupation des pouvoirs publics pour la question du travail et de ses conditions, dont témoigne cette création, et la mobilisation, dans la même période, de la notion de compétence. Nous avions produit la conjecture d'un possible lien entre ces deux « tendances » apparues dans les années 1970 : la compétence ne serait-elle pas un outil dont l'évolution historique permettrait aussi de décrire certains traits caractéristiques de la manière avec laquelle la prise en compte, dans la même période, du travail et de ses conditions de réalisations peut être comprise ?

Un accès privilégié au fonds d'archives spécialisé du centre de documentation sur le travail et la formation du CNAM à Paris a permis de conduire une analyse documentaire sur plusieurs centaines de documents historiques, dans le cadre d'une recherche doctorale.

Les résultats de ce travail documentaire, présentés sous forme de figures schématiques, sont riches et complexes. D'abord, il existe bien une forme de trajectoire historique de la notion de compétence au cours du demi-siècle écoulé. Cette trajectoire est faite d'une continuité, marquée par un usage inflationniste de la notion, et de points de rupture qui infléchissent les manières de concevoir la notion. Il peut être mis en parallèle ces infléchissements et la conception que la société véhicule majoritairement de l'Homme au travail et des conditions de ce travail. Plusieurs indices pointent vers une individualisation de cette conception (que l'on retrouve aussi dans les postures managériales), vers une « atomisation » du travail humain qui n'est pas sans rapport avec ce que Casilli (2019) décrit dans le domaine informatique avec l'expression de « tâcheronisation ».

Du point de vue de chercheurs en sciences de l'éducation et de la formation, nous tentons enfin d'explorer à quelles conditions la notion partagée de la compétence entre la sphère du travail et celle de l'éducation pourrait (re)devenir un outil au service d'une formation professionnelle ambitieuse, c'est-à-dire une technique sociale d'accompagnement d'individus vers une efficience réflexive dans leur travail ou leur futur travail. En effet, une conception appauvrie de la compétence, c'est-à-dire déconnectée des situations de travail, comporte des conséquences néfastes sur la manière dont le travail humain est observé et managé ; l'enjeu consiste à analyser les conditions qu'il requiert et aussi comment les personnes sont préparées à l'exercer.

BIBLIOGRAPHIE

— Balas, S. (2011), *Le référentiel, un outil de formation, un instrument de développement du métier. Le métier de masseur-kinésithérapeute en référence*, Thèse pour le doctorat de sciences de l'éducation, Paris : CNAM, http://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00669690

— Balas, S. (2019), « La compétence sans le travail ? Enrichir la notion et développer ses usages », in *hors-série AFPA-Éducation permanente*, Compétences transversales et transférabilité des savoirs, p. 45-53.

— Balas, S. (2021), « De la formation des individus à la certification des compétences. Transformation ou renoncement » ? in *TransFormations*, 21, p. 18-30.

— Balas, S. (2023a), « Comment suivre les pas de Pierre Caspar en 2023 ? De l'investissement dans les savoirs à la société des compétences… certifiées », in *Éducation Permanente,* 234-235/2023-1/2, p. 153-162.

— Balas, S. (2023b), « Les référentiels des certifications professionnelles : entre intelligence formative et intelligence gestionnaire », in *Formation Emploi*, 164, 2023/4, p. 129-148.

— Barbier, B. (2020), « Compéten(s) et réforme(s) : au-delà du langage », in C. Eid (Dir.), *Pilotons ensemble l'innovation d'aujourd'hui et de demain, Reflets de la IXe convention pédagogique de l'Institut de Gestion sociale*, (p. 37-45), Groupe IGS.

— Caillaud, P. (2014), « Un « droit à la qualification » enfin effectif » ? in *Droit social*, 12, p. 1000-1006, Dalloz édition.

— Caillaud, P., Quintero, N. et Sechaud, F. (2014), « Quelle reconnaissance conventionnelle des diplômes dans les relations formation emploi » ? in *Net.doc 117,* janvier 2014, 199 p.

— Caillaud, P. (2023a), « La formation est-elle devenue un objet de consommation » ? in *Éducation Permanente*, 2023/1, 234-235, p. 137-146.

— Caillaud, P. (2023b), « Ambivalences juridiques de la certification : la formation aspirée par le droit de la consommation » ? in *Formation emploi*, 2023/3, 163, p. 15-38.

— Casilli, A.A. (2019), *En attendant les robots. Enquête sur le travail du clic*, Seuil.

— Chatzis K., de Coninck F., Zarifian P. (1995), « L'accord A. Cap 2000 : la « logique Compétence » à l'épreuve des faits », in *Travail et emploi*, 64, 3, p. 35-47.

— Chomsky, N. (2020), *Pour une éducation humaniste*, L'Herne.

— Coulet, J.-C. (2011), « La notion de compétence : un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences », in *Le travail humain*, 2011/1, 74, p. 1-30.

— Folcher, V. (sous presse), « Genèses organisationnelles, cultiver une zone de proche développement des milieux productifs », in A. Bationo-Tillon, F. Decortis, V. Folcher et G. Bourmaud (dir.) *Approche Instrumentale. Expansions et Devenirs*, Octarès.

— Gaudin, T. (2013). *La prospective*, PUF.

— Jobert, G. (2004, 2ème édition), « L'intelligence au travail », in Carre, P. & Caspar, P. *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Dunod, p. 347-363.

— Jonnaert, P., Depover, C. et Malu, R. (2020), *Curriculum et situations. Un cadre méthodologique de développement de programmes éducatifs*, De Boeck supérieur.

— Jouvenot, C. et Parlier, M. (2005). *Élaborer des référentiels de compétences*, Éditions de l'Anact.

— Leplat, J. (1995), « À propos des compétences incorporées », in *Éducation permanente*, 123, 1995/2.

— Leplat, J. (1991), « Compétences et ergonomie », in J. Leplat, & M. de Montmollin, *Les compétences en ergonomie (textes choisis)*, Octares, p. 41-54.

— Masson, A. et Parlier, M. (2004), *Les démarches compétence*, Éditions de l'Anact.

— Mayen, P. (2023), *Pratique et théorie de la didactique professionnelle*, Raison et passions.

— Naville, P. (2012), *Essai sur la qualification du travail*, Éditions Syllepse.

— Pastré, P. (2011), *La didactique professionnelle. Approche anthropologique du développement chez les adultes,* PUF.

— Rabardel, P. (1995), *Des hommes et des technologies*, Armand Colin.
— Rey, A. (2016), *Dictionnaire historique de la langue française*, Le Robert.
— Schwartz, B. (1997), *Moderniser sans exclure*, La Découverte Poche.
— Schwartz, Y. (1997), « Les ingrédients de la compétence : un exercice nécessaire pour une question insoluble », in *Éducation Permanente*, 133, 1997/4, p. 9-34.
— Supiot, A. (2022), *La justice au travail. Quelques leçons de l'histoire*, Seuil.
— Supiot, A. (2020), *La gouvernance par les nombres,* Hachette Pluriel.
— Tardif, J. (2017), « Des repères conceptuels à propos de la notion de compétence, de son développement et de son évaluation », in M. Poumay, J. Tardif et F. Georges (dir.), *Organiser la formation à partir des compétences, Un pari gagnant pour l'apprentissage dans le supérieur*, De Boeck Université, p. 15-37.
— Ulmann, A.-L. et Balas, S. (2023), « Introduction. Les référentiels : du travail aux usages », in *Formation Emploi*, 164, 2023/4, p. 7-12.

COMMENT ANALYSER LE CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE DANS LES ORGANISATIONS ? UN REGARD RÉTROSPECTIF SUR LES PUBLICATIONS DE L'ANACT (1973-2023)

Marie Benedetto-Meyer, associée laboratoire Printemps (UVSQ/Saclay) et DARES
et
Thierry Rousseau, Anact

Le changement technologique est au cœur des missions de l'Anact depuis sa création en 1973. De l'introduction des machines-outils à commande numérique à l'intelligence artificielle, en passant par les progiciels de gestion ou l'usage d'Internet, l'Anact s'attache, depuis 50 ans, à comprendre les transformations technologiques, leurs enjeux en termes de conditions de travail et plus largement leurs implications organisationnelles, économiques et sociales. Ce regard a-t-il évolué depuis 50 ans ? A-t-il connu des inflexions à mesure que les technologies sont apparues ou que leur perception dans la sphère sociale ou académique a évolué ? Tel est l'objet de cet article qui s'appuie sur une analyse d'un large échantillon de publications de l'Anact portant sur le sujet, pour en décrire le contenu et donner à voir leurs évolutions au cours du temps.

Mots-clés : changements, déterminisme, négociation, impact, maîtrise, participation

— INTRODUCTION

Cet article propose une rétrospective qui retrace la manière dont les publications de l'Anact traitent la question des changements technologiques. Le sujet est en effet central dès le lancement de l'Agence. La première *Lettre de l'Anact* en 1975 souligne : « En marge des réalisations significatives ou des « expériences novatrices », l'évolution des conditions de travail est affectée par des développements

technologiques ou des circonstances économiques qui peuvent conduire, si on n'y prend garde, à une dégradation des situations. Il importe que l'Agence soit attentive à ces évolutions pour en analyser les effets sur le contenu des tâches, le temps de travail, les charges physiques et mentales. Le problème des incidences de l'informatique sur les emplois de bureau est un de ceux dont l'Agence a dès maintenant entrepris l'étude ».

Nous nous intéressons à la manière dont la thématique, tout en restant primordiale pour le réseau Anact-Aract a évolué au cours de ses 50 années d'existence. Pour cela, l'analyse des publications est précieuse, et renseigne précisément sur l'évolution des technologies, des modes d'organisations du travail et bien sûr, pour les préconisations portées par l'Agence puis son réseau dans l'accompagnement des transformations. Notre recherche s'est surtout concentrée sur les périodiques que l'Anact publie depuis 1975, pour présenter ses activités et ouvrir des espaces de réflexion sur les sujets en lien avec ses missions. Tout d'abord appelée « Lettre d'information de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail », dont le premier numéro paraît en juillet 1975, le périodique devient, à partir du n° 177 (en septembre 1992) *Le Mensuel de l'Anact*. À partir du n° 219 (septembre 1996) le magazine s'intitule *Travail & Changement*. Son format et sa périodicité changent plusieurs fois dans les années 2000. Le dernier numéro à ce jour est le 377 paru en juillet 2023.

Une relecture exhaustive des articles parus dans ces périodiques ayant trait aux changements technologiques, complétée par la consultation d'autres publications de l'Agence (ouvrages, guides, plaquettes…) nous permet de montrer à la fois la grande permanence du regard et des recommandations de l'Anact sur le sujet, tout en soulignant les lignes de fractures et les évolutions. Trois périodes à distinguer : celle des débuts, marquée par les questions d'automatisation de l'industrie et d'informatisation du tertiaire, celle des années 1988-2000 caractérisées par l'accompagnement de gros chantiers de transformations en entreprises et d'implantation de technologies de gestion, et la dernière, à partir des années 2000, qui ouvre de nouvelles interrogations sur l'intégration de technologies dans de formes d'activité inédites où les temporalités et les espaces du travail se redessinent.

1. 1975- 1988 : DE L'AUTOMATISATION À L'INFORMATIQUE INTÉGRÉE

À leurs débuts, les publications de l'Anact témoignent d'un besoin d'affirmer les thématiques et le positionnement de l'agence. Parmi ces thématiques, le changement technologique est central. Les années 1970 sont, en effet, à la croisée de la vague d'automatisation des chaînes de production (et l'essor du travail posté) qui a marqué les années 1950 et 1960, et l'arrivée de nouveaux outils (machines-outils à commande numérique, robotisation, informatique de gestion, conception assistée sur ordinateur) qui vont se déployer au cours des décennies suivantes.

1.1 Le contexte des années 1970 et 1980

Les années 1970 sont marquées par la montée du chômage (et la fin des « Trente Glorieuses »), la tertiarisation ainsi que l'élévation générale du niveau de formation. Dans ce contexte, les effets de la technologie sur l'emploi et le niveau de qualification sont lourds d'enjeux. Le contexte social est également déterminant. Les évènements de mai 1968 ne sont pas loin, les mouvements sociaux encore importants avec l'arrivée de nouvelles technologies (plusieurs publications évoquent des grèves dans les banques en 1975 et la mobilisation des codeuses de l'Insee qui revendiquent une augmentation de la durée des pauses au cours de leur journée sur écran), et conduisent à une attention croissante pour les conditions de travail, au-delà des questions d'emploi. Le taylorisme est érigé en modèle repoussoir et alimente la crainte d'une rationalisation et d'une standardisation des activités de travail en lien avec l'automatisation.

Ces années sont aussi celles de la préparation puis de l'application des lois Auroux en 1982. Interviewé par l'Anact, Jean Auroux, ministre du Travail, affirme alors « le renforcement de la consultation des Comités d'entreprise répond d'une manière générale au souci de promouvoir une véritable démocratie économique dans l'entreprise. La préparation d'un investissement aussi important que l'informatisation est un des moments où celle-ci peut trouver une application des plus exemplaires » (*lettre « INFORA dernière »,* 1982, p. 30).

1.2 L'Anact au service de l'information et de la sensibilisation sur les changements technologiques

Les premières publications sont marquées par volonté de cartographier, d'élaborer des typologies, ou simplement de quantifier la diffusion des technologies, dont l'essor semble susciter fascination et interrogation. De ce point de vue, les lettres mensuelles sont fidèles à la première mission de l'Anact : l'information et la sensibilisation (Chilin et al., 1994). Les publications se font le relais de rencontres, restituant les débats, ou les prises de parole d'experts[1].

C'est aussi dans cette période que se multiplient les « études de cas pédagogiques », qui visent à « sensibiliser le public » (informaticiens, IRP, cadres utilisateurs, personnel). Les articles témoignent peu à peu de l'inscription croissante de l'agence dans une logique d'intervention et d'expérimentation : en témoigne un article de 1977 qui propose une analyse comparative entre plusieurs modalités de conduite de projet plus ou moins participative dans la *Lettre d'information*, n° 35 de novembre 1979, qui porte sur « l'expertise et le vécu des conditions de travail ».

1982 est une année particulièrement riche en productions sur le sujet sous des formats divers. Un documentaire de 23 minutes est réalisé cette année-là avec le soutien de l'Anact : « Histoires d'informatisation », qui restitue le témoignage de salariés face à l'informatique, les difficultés de conception et la pénibilité du travail sur écran. En 1982 toujours, l'Anact est en charge d'un rapport sur l'automatisation pour le BIT. Les années 1980 sont enfin marquées par la réalisation de monographies détaillées, réalisées en partie en collaboration avec des cabinets de conseil extérieurs. C'est le cas avec une entreprise d'appareillage électrique dont l'exemple est relaté dans la *Lettre d'information* n° 111 « Réussir l'automatisation dans les PMI avec l'implication du personnel. Le cas de l'entreprise SAREL ». Il s'agit ici de participer à la conception de l'organisation de l'atelier et des postes avant que les décisions d'implantation soient arrêtées, et en mettant en place l'expression des salariés avec des groupes de travail chargés de proposer des solutions plus adaptées aux situations réelles.

1.3 Un thème majeur : l'automatisation dans l'industrie et dans les services

Les articles concernent très souvent les questions de sécurité et de conditions de travail physiques et psychiques. Les travaux soulignent les effets ambivalents des nouvelles technologies, dans une perspective non déterministe : les effets délétères du travail posté et/ou de nuit, les risques de fatigue mentale, d'isolement sont mis en regard des bénéfices de l'informatisation, notamment la moindre pénibilité du travail, mais aussi la moindre exposition aux produits toxiques, ou dans certains cas, à la diminution des nuisances sonores. Au-delà, c'est la question de la perte des savoir-faire ouvriers, rendus obsolètes dans une activité de traitement de l'information ou de de surveillance des machines et la perte d'intérêt du travail qui sont au centre de l'attention, prolongeant les débats sur la déqualification/requalification du travail ouvrier liée à l'automatisation, déjà très vifs dans les années 1960 avec les débats entre Georges Friedmann et Pierre Naville (1961) et qui se prolongent jusqu'à la fin des années 1980 (Maurice, 1998).

1 Les colloques et rencontres sont aussi l'occasion de diffuser et discuter les cadres théoriques comme ceux de l'ergonomie (*Lettre d'information*, n° 1, juillet 1975) ou bien les enseignements du Tavistock Institute et de l'approche sociotechnique, (*Lettre d'information*, n° 4, février 1976).

Sur cet aspect, la position de l'Anact est explicite, lorsqu'en 1983, il est précisé dans la *Lettre d'information* n° 71 de janvier : « Les entreprises qui ont informatisé ou robotisé ou automatisé se sont souvent trouvées à court de personnel qualifié. C'est maintenant une chose assez connue pour qu'il ne soit pas nécessaire d'y insister. Ce sur quoi il faut insister par contre, c'est que ce besoin de qualification peut rarement se résoudre par l'injonction de quelques bons spécialistes ». L'article insiste sur la nécessité d'amener les ouvriers à acquérir des capacités d'abstraction et à maîtriser les nouveaux outils en complément des savoir-faire techniques spécifiques liés à leur métier, et sans que ceux-ci ne disparaissent.

La question se pose alors de l'accompagnement vers de nouveaux savoirs (il n'est pas encore question de compétences). Le facteur organisationnel est également mis en avant. Il s'agit là d'une manière de prolonger le constat d'un non-déterminisme technologique : plutôt que de s'intéresser aux « conséquences de l'informatisation sur l'organisation du travail » (taylorisation, rationalisation, de déqualification), il s'agit, au fond, d'inverser la question et de se demander comment mobiliser les technologies au service de nouveaux modèles productifs : « Il ne s'agit plus d'implanter une nouvelle machine mais d'instaurer une nouvelle manière de travailler. N'utiliser la technologie informatique que dans un strict objectif de productivité revient à un réel gaspillage des potentialités » (*Lettre Infora dernière*, avril 1982). Les réflexions évoluent ainsi progressivement d'une analyse des activités à celles des formes d'organisation du travail. Un ouvrage paraît en 1986 concernant les démarches d'automatisation en PMI (F. Ginter et al., 1986). Il est précisé dans la préface que « l'introduction d'automatismes est une occasion privilégiée de revoir l'organisation du travail, et donc de s'interroger sur la situation des salariés ».

Les publications de l'Anact à cette époque témoignent également des mutations profondes que le secteur tertiaire est en train de connaître. Les questions traitées ne sont pas très éloignées de celles de l'industrie. On y retrouve les mêmes interrogations sur l'avenir des métiers, des emplois et des savoirs. Le cas des dactylographes, des secrétaires et des programmateurs sont largement documentés. Les transformations des métiers dans les banques et assurances sont également très présentes dès 1977 (avec, par exemple, l'activité d'encodage des polices d'assurance) ainsi que le tourisme (la recherche de vols dans les agences de voyage), la téléphonie (surveillance à distance de réseau), et le secteur de la distribution (qui fait l'objet d'un numéro spécial en 1984). L'essor de la bureautique dans les années 1980 étend les réflexions aux métiers qualifiés comme celui des cadres et permet d'interroger les conditions de diffusion des technologies. En 1983, la *Lettre d'information* n° 81 est consacrée au « déport » de certaines tâches de secrétariat vers les cadres (quoiqu'il soit admis, à l'époque, un frein à cette évolution : la faible capacité du cadre à utiliser un clavier).

1.4 Un thème transversal : la conduite de projet

Si les premières publications accordent une grande place à l'ergonomie des postes à l'aune de l'informatisation (notamment les effets de la lumière et du travail sur écran sur la fatigue visuelle), ainsi que sur les risques de pannes informatiques, c'est peu à peu l'ergonomie de conception qui est davantage représentée. L'Anact contribue à l'expérimentation-pilote et fait tester auprès de nombreux utilisateurs plusieurs variantes de claviers Azerty afin d'alimenter les réflexions sur l'ergonomie des claviers dans le cadre de leur certification AFNOR (*Lettre d'information* n° 101, octobre 1985). Cette expérimentation illustre la volonté constante de l'Anact de défendre les approches participatives. Sur ce point, les principes sont énoncés très tôt et évolueront peu. Quatre grands principes ressortent clairement des publications : 1) s'appuyer sur un diagnostic et des évaluations en amont du changement. Une

grille d'analyse pour la conduite de projet a ainsi été élaborée par l'Anact dès 1977[2] ; 2) introduire les conditions de travail dans la définition et les objectifs du projet, faire des liens entre les potentialités techniques et les objectifs de performance de l'entreprise ; 3) adopter une démarche expérimentale, faire des tests, et y associer les utilisateurs, ce qui suppose de se donner le temps, et 4) accorder une place aux IRP, un leitmotiv très tôt affirmé dans les publications de l'Anact (comme par exemple dans la *Lettre d'information* n° 107, avril 1986, sur « La négociation et la concertation lors des changements technologiques : une volonté commune d'aboutir »).

Sur ce dernier point, plusieurs articles soulignent les difficultés pour impliquer les représentants du personnel et le faible nombre d'accords sur les nouvelles technologies. Il est reconnu que « le développement de la consultation et de la négociation sur les nouvelles technologies est un processus de très longue haleine. » Toutefois, des interventions donneront lieu à de véritables processus de négociation collective autour du choix de la technologie (voir le cas de la Caisse d'Épargne de Paris traité dans la partie 2).

2. 1988-2000 : INTERVENIR POUR TRANSFORMER LA CONDUITE DU CHANGEMENT

La période qui court de 1988 à 1998 est marquée par de nombreuses transformations pour l'Anact. Le contexte général voit le recul de l'emploi industriel au profit des emplois tertiaires et de services. Les préoccupations concernant le sous-emploi deviennent centrales : le thème du partage du travail s'imposera dans les années 1990 avec les programmes d'aménagement et de réduction du temps de travail qui seront l'objet de politiques publiques (loi De Robien, 1996 et Aubry 1 en 1998 puis Aubry 2 en 2000). L'emploi devient une préoccupation centrale pour les acteurs sociaux et l'État. Deux évolutions vont être prépondérantes pour l'Anact pendant cette période : 1) la consolidation de l'intervention conseil comme mode dominant d'acquisition des connaissances[3] et 2) le soutien par les pouvoirs publics d'une politique de « modernisation négociée » qui se traduira par le financement d'aides au conseil en direction des TPE-PME par l'Anact et des consultants. Cette période verra ainsi le déploiement de nombreuses interventions visant à intégrer le changement technologique dans la modernisation des entreprises par l'intégration du point de vue des travailleurs et de leurs représentants dans les dynamiques de changement. Il est possible de parler de transformation paritaire mais aussi participative des organisations productives pour qualifier ces évolutions.

Pierre-Louis Rémy, alors directeur de l'agence, rappelle les enjeux de « la négociation sur les nouvelles technologies » dans *La lettre d'information*, n° 133, en septembre 1998. Il est reconnu que les changements technologiques sont le plus souvent mal implantés, avec une approche trop technicienne et sans intégrer le travail dans la discussion. Pourtant, il n'y a pas, en la matière, de déterminisme technologique mais un ensemble de choix technico-organisationnels qui peuvent faire peser, dans un sens ou l'autre, les configurations qui émergent, en dévalorisant le travail ou en participant à une meilleure reconnaissance de celui-ci. Et il s'agit vraiment de négocier : « convaincre n'est pas négocier », comme le remarque Rémy. Il s'agit alors d'anticiper le sens des changements, de peser sur ceux-ci et les décisions, de dégager des marges de manœuvre pour les travailleurs et de pouvoir expérimenter de façon à rendre réversibles certaines orientations. C'est tout un programme qui se dessine ainsi pour l'intervention sur les changements technologiques même si les difficultés d'un tel *modus operandi* ne

2 Anact, *Informatique de gestion : contenu et conditions du travail administratif*, Montrouge, 1977 et Anact, *Informatique et conditions de travail dans les emplois administratifs : bibliographie*, Montrouge, 1981, 133 p.

3 Cette décision date de 1982 mais donnera plus tardivement tous ses effets avec le déploiement d'interventions longues dans des grandes et petites entreprises, publiques ou privées puis avec les interventions courtes nombreuses dans les années 1990.

sont pas sous-estimées, loin de là, comme en témoigne le faible nombre d'accord d'entreprises sur ces sujets (6 en 1987 selon les données du Ministère du travail).

Ces principes sont mis en œuvre dans une intervention à la Caisse d'épargne de Paris autour de l'évaluation de l'implantation de caisses semi-automatiques d'encaissement et de distribution d'argent (*La lettre d'information*, n° 135, novembre 1988). Une commission informatique est mise en place pour procéder à cette évaluation. Elle comprend les grandes directions impliquées par le projet et les organisations syndicales. Les chargés de mission de l'Anact conduisent des analyses du travail en liaison avec le choix et les caractéristiques de l'outil. La démarche est expérimentale et après évaluation, la commission renonce à la diffusion de ce type de technologie. De toute façon, les automates bancaires remplaceront à terme ce type d'outils. La commission se réunit 27 fois en 3 ans et son travail aboutit à faire évoluer le champ de la décision technique de façon concertée, ici avec un retrait du projet.

L'Anact intervient également dans différentes entreprises pour les conseiller sur la façon d'implanter les changements. C'est le cas, chez PEC-RHIN, une entreprise productrice d'engrais (*La lettre d'information*, n° 136, décembre 1988) mais aussi dans une menuiserie industrielle (*La lettre d'information*, n° 155, septembre 1990) qui automatise une partie de sa production avec la GPAO (gestion de la production assistée par ordinateurs) et les MOCN (machines-outils à commande numérique) et en profite également pour introduire des changements organisationnels : production en îlots, flux tendu et « juste-à-temps ». Dans ces cas, il s'agit d'analyser le travail et les conditions futures probables de l'activité ainsi que la conduite de projet engagées par les acteurs.

Deux interventions dans les salles de contrôle des industries de process seront réalisées à 6 ans d'intervalles : dans une installation chez Total en 1991 (*La lettre d'information*, n° 162, avril 1992) puis dans le nucléaire en septembre 1997 (*Travail & Changement*, n° 229). Dans les deux cas, il s'agit d'analyser les interfaces hommes-systèmes avec l'exemple de l'implantation des systèmes numériques de contrôle commande (SNCC)[4] et le passage de l'analogique au numérique dans la conduite des installations. Cette transition est jugée irréversible mais il faut pouvoir passer du tableau à l'écran, ce qui nécessite des ajustements cognitifs et organisationnels. Pour les opérateurs, cette transition représente en effet une vraie difficulté, non seulement cognitive – le risque d'avoir avec les écrans une « vision en trou de serrure » (la perte d'une vue d'ensemble) – mais aussi organisationnelle avec les coopérations nécessaires avec les salariés sur le terrain, particulièrement en cas de marche dégradée. De ce point de vue, les travaux menés soulignent qu'il existe parfois une différence entre le modèle théorique de fonctionnement des installations et ce qui arrive en pratique. Le rôle exercé par l'expérience des opérateurs en situation réelle est souligné, de même que leur capacité à coopérer, poser le bon diagnostic et rattraper les situations périlleuses. Finalement, cette activité de contrôle, apparemment « inactive » est essentielle au bon fonctionnement des installations. Il ne s'agit pas de la bloquer par de mauvaises configurations hommes-machines ou une trop grande confiance accordée aux fonctionnements prévus et théoriques. Les intervenants de l'Anact avec la présence d'un automaticien consultant permettent d'instruire cette question non seulement sur le volet social mais aussi technico-organisationnel.

En 1992, la Sncf met en place Socrate (Système Offrant à la Clientèle des Réservations d'Affaires et de Tourisme en Europe), un système qui vise l'optimisation du remplissage des trains et une souplesse dans la modulation des tarifs (voir *Le mensuel de l'Anact*, n°181, janvier 1993). Le métier de vendeur s'étoffe et se complexifie pour proposer aux clients de nouveaux services et billets. De nouvelles

4 Voir aussi J.-C. Lejon qui, en 1991, propose un guide pratique pour faciliter le passage de la conduite sur le tableau conventionnel au système écran-clavier.

compétences émergent – savoir vendre, communiquer – sur fond de plus grande autonomie. L'enjeu de l'appropriation de l'outil par les salariés est fondamental pour la réussite du projet. Avec d'autres cabinets-conseil, l'Anact participe à l'accompagnement du projet porté explicitement par la Sncf. Des études et des analyses d'activités seront menées par des ergonomes. L'Anact assure la coordination et le suivi des missions des consultants et participe à la préparation des comités de pilotage social et aux discussions avec les organisations syndicales. Des évaluations sur des sites-pilotes seront également réalisées par les chargés de mission. Celles-ci montreront toutes la difficulté d'un projet de ce type : évolution du rôle de l'encadrement du contrôle vers l'animation d'équipe, nouveaux savoir-faire exigés (bien « communiquer », bien « animer », « assurer l'optimisation commerciale », etc.). Le changement ne se décrète pas et l'association des acteurs de terrain à la conduite des projets portés par les ingénieurs-concepteurs est essentielle à la réussite de cet effort.

Les Aract mènent également de nombreuses interventions sur le changement technologique. C'est le cas avec l'Aract Pays de Loire (*Le mensuel de l'Anact*, n° 202, janvier 1995) et une intervention par Midact dans la région de Toulouse (*Le mensuel de l'Anact*, n° 203, février 1995). Dans le premier cas, il s'agit de la STMP (Société de transformation des matières plastiques). Le travail est filmé et montre ce qui permet un meilleur dialogue entre les concepteurs et les opérateurs au sein de l'entreprise. Dans le second cas, une coopérative agricole modernise ses installations et doit se faire convaincre d'intégrer le travail et ses conditions de réalisation dans la conduite du projet. Il s'agit d'aller au-delà de la modernisation technique proprement dite pour intégrer le travail autrement que comme une variable d'ajustement. Dans ces deux interventions, il est également question de qualité totale, de pénibilité ou encore de la mobilisation de groupes de travail, preuves s'il en est que le changement technique, en entreprise, se combine souvent avec des éléments organisationnels et sociaux.

« Taylor est-il mort ? » (P.-L. Rémy et al., 1990, p. 81). Cette interrogation fuse dans un rapport de l'Anact consacré à la description des conditions de travail dans les années 1980. La réponse n'est cependant pas aussi affirmative qu'elle pourrait le laisser croire. Les expériences sont ambivalentes entre préférence pour l'autonomie et nouvelles formes de divisions du travail y compris dans les activités tertiaires. Les auteurs constatent que le vocabulaire s'est transformé : dès les années 80, il est moins question d'enrichissement et d'élargissement des tâches que de recherche de flexibilité et de réactivité. L'implantation du changement technologique – encore marqué par l'automatisation dans l'industrie et les débuts de l'informatisation dans les services – n'échappe pas à cette exigence qui s'impose le plus souvent sans discussion avec les salariés et leurs représentants. Mais les différentes interventions évoquées précédemment montrent que l'Anact a tenté des expérimentations participatives à visée transformative dans de nombreux secteurs d'activité, dans des petites et des grandes entreprises. Dans certains cas, il peut s'agir de coconcevoir avec les acteurs les systèmes de travail qui sont impliqués dans le changement technologique. Dans ce cas de figure, les chargés de mission tentent de peser directement soit sur les choix technologiques, soit sur les arrangements organisationnels qui en découlent. Dans d'autres cas, l'agence peut proposer différents dispositifs d'accompagnement social du changement en impliquant plus largement les acteurs dans la conduite de celui-ci. Cela peut se faire par le biais d'analyse de situations réelles de travail, la constitution de groupes de travail et l'organisation de retours d'expérience. Dans tous les cas, il s'agit bien d'influencer concrètement le processus d'implantation des technologies, tant au bénéfice des conditions de travail des salariés que de l'efficacité de l'entreprise. Les principes de l'approche sociotechnique du changement[5], déjà évoqués dans la période précédente, souvent combinés à des analyses ergonomiques, ont été ainsi mis à l'épreuve de façon effective. Les années de 1988 à 2000 sont ainsi des années où les chargés de mission du réseau se sont frottés non seulement à l'analyse du travail mais aussi à la conduite

5 Voir F. Decoster, 1989.

paritaire du changement alors que les entreprises se modernisaient rapidement. L'enjeu consistait à influencer cette modernisation dans un sens plus favorable aux travailleurs tout en garantissant que les savoir-faire détenus par ceux-ci soient mieux employés dans les dynamiques de changement.

— 3. DES ANNÉES 2000 À AUJOURD'HUI : L'ÉMERGENCE DE NOUVELLES QUESTIONS

3.1 De nouvelles technologies : les TIC

La fin des années 1990 est marquée par de nouveaux débats sur la technologie. Ces débats se cristallisent alors sur l'idée que le développement technologique sonnerait la « fin du travail » (pour reprendre le titre de l'ouvrage de Jeremy Rifkin paru en 1995, traduit et diffusé en France en 1997). Ces débats font écho à ceux sur la réduction du temps de travail portés notamment par des sociologues comme Dominique Méda (1995) ou Dominique Schnapper (1997).

Or, l'essor de l'informatique prend un tour nouveau à cette période, qui va avoir des incidences fortes sur les temporalités du travail et l'articulation entre sphères privée et professionnelle. Il s'agit des TIC (technologies de l'information et de la communication), caractérisées techniquement par la convergence entre la téléphonie et l'informatique, qui prennent leur essor avec la diffusion d'internet au début des années 2000.

La notion de TIC ou plutôt NTIC (le N précisant que ces technologies sont *Nouvelles*) est mentionnée pour la première fois dans la revue *Travail & Changement* en janvier 1999. Le terme est qualifié comme un « acronyme obscur », associé à l'émergence de la « société du savoir », permettant de nouvelles perspectives en matière de gestion (stockage, traitement, circulation de l'information). Mais dès le premier dossier de *Travail & Changement* sur le sujet, l'ambivalence des « effets » est immédiatement soulignée : les TIC ne sont, précise l'article introductif, « ni bonnes ni mauvaises en soi », même si le texte comme l'ensemble du dossier peine à étayer empiriquement ce constat. La diffusion de ces nouvelles technologies relance tout d'abord les questions déjà bien investies par l'Anact sur l'évolution des emplois, des métiers, des compétences et de l'organisation du travail.

Un dossier complet est consacré aux TIC en 2002. Même si les TIC sont qualifiées de « bouleversement » ou de « révolution globale », les sujets traités dans les articles de *Travail & Changement* témoignent d'une continuité dans les objets étudiés avec ceux des années 1980 (notamment les EDI, GED, *worklow* et *groupware*). Le dossier restitue ainsi les enseignements d'un colloque sur les TIC organisé en Picardie en 2001 qui souligne notamment la standardisation des informations, la tension entre autonomie et *reporting*. Les centres d'appel constituent la figure archétypale de cette inquiétude sur les enjeux de contrôles, de standardisation des activités et d'intensification du travail liée aux TIC. En témoigne le titre de l'article consacré au sujet dans la revue *Travail & Changement* n° 273 de décembre 2001 qui questionne : « Centres d'appel. Les nouvelles usines du tertiaire ? ». Les centres d'appel alimentent de nombreux travaux et interventions du réseau au début des années 2000, et font l'objet d'un ouvrage de synthèse, dans la collection « Points de repères » de l'Anact en 2002 (Dufau, Stuchlik, 2002).

Si les thématiques semblent donc très proches de celles des outils de gestion « classiques », la transmission d'informations à distance permet de voir se développer de nouveaux objets comme le télétravail dès 1999. De nouvelles questions émergent, comme celle de la porosité ou de l'articulation des temps (de travail, sociaux). Avec la diffusion des téléphones mobiles et des ordinateurs portables dans la sphère personnelle, d'autres sujets apparaissent enfin sur les apprentissages « croisés », mais également sur le brouillage des usages personnels et professionnels et la porosité des temps facilités par la diffusion des équipements.

De nombreuses interventions menées par le réseau à cette époque portent également sur la recomposition des métiers et des compétences notamment dans le secteur de l'information et de la communication, avec l'arrivée de nouveaux métiers émergents (webmestre, cyberjournalistes) et la transformation de plus anciens (comme celui des monteurs dans l'audiovisuel, dont l'activité se modifie avec l'arrivée de nouveaux bancs de montage et le passage de l'analogique au numérique dans le monde de l'audiovisuel). Dans le secteur des services, l'évolution des formes de relation avec les clients ou usagers conduit également à des réflexions sur l'évolution des compétences et des formes d'organisation du travail (polyvalence, interdépendance entre les activités et recomposition des frontières entre activités, notamment entre *back* et *front office*). Le numéro de *Travail & Changement* n° 281, en octobre 2002, souligne la difficulté de faire face aux aléas, notamment dans les interactions avec le public, et le besoin de protéger les salariés.

Un axe enfin se dégage, qui s'interroge sur la multiplication et la sophistication des manières de récupérer et de gérer des traces des activités (données sur les clients, les emplois du temps, les interactions…). C'est la question des outils de gestion et de pilotage qui se pose, avec la prégnance du « reporting » dans les centres d'appel ou pour des activités nomades (comme le transport routier de marchandises, qui fait l'objet d'une étude approfondie par le réseau) qui échappaient, jusqu'alors, au contrôle (« L'informatique embarquée entre opportunités et risques », *Travail & Changement* n° 289, 2003).

Mais la diffusion des TIC s'accompagne, au cours de ces années, du constat de nombreux échecs de projets informatiques. En effet, la période est marquée par de nombreuses désillusions d'entreprises qui, face à l'introduction de progiciels de gestion, font le constat d'usages faibles ou non conformes aux attentes. Cela conduit les dirigeants et les managers à s'intéresser davantage à la conduite de projet et à l'accompagnement des changements. Face à cette demande, à laquelle les organismes de conseil vont répondre en proposant des prestations (souvent fondées sur la formation et la communication), l'Anact se positionne sur le sujet en proposant des outils d'aide à la conduite des e-projets avec un ouvrage (Chevallet, Rocher, 2003), soulignant la nécessaire co-construction des projets, l'implication des utilisateurs et l'analyse de l'activité en amont des projets.

La période est également marquée par de nombreux partenariats qui permettent la réalisation d'enquêtes quantitatives et qualitatives autour du sujet. De 1999 à 2001, l'Anact réalise une étude conjointement avec la Dares (intitulée étude TICO) qui donne lieu en 2002 à une publication[6] mettant notamment en avant les transformations le poids des donneurs d'ordre dans les transformations technologiques. Des études sont également confiées à des équipes de recherche (le LENTIC en 2001-2003 sur la conduite des e-projets puis le LAGON en 2004 sur les PGI (progiciels de gestion intégrée) et enfin le Centre de gestion scientifique de l'École des mines de Paris en collaboration avec le cabinet DS&O, de 2004 à 2006, sur le renouvellement du modèle et de la démarche sociotechnique liés aux nouvelles technologies. En 2008, c'est un ouvrage qui est édité par l'Anact, réalisé à la suite d'un appel à contributions à destination de chercheurs, sur les méthodes d'analyse des usages des systèmes d'information et des TIC (Benedetto-Meyer, Chevallet, 2008).

3.2 Les TIC comme leviers de changements organisationnels

À partir de la deuxième moitié des années 2000, les parutions portant de manière centrale sur les changements technologiques se font plus rares. Le sujet n'est pas pour autant absent, mais il est articulé à d'autres thématiques. Au fond, les technologies ne sont plus présentées comme un facteur de transformations, elles sont intégrées à des questionnements plus larges sur l'organisation du travail

6 Bérard, D. et Rocher, O. (2002), *Organisation du travail et technologies de l'information communication : les grandes tendances. Étude TICO,* Anact - 90 démarches d'évaluation de l'effet des TIC ont été réalisées (selon un cahier des charges défini par la DARES).

et ne sont finalement abordées qu'à la marge dans les articles de la revue *Travail & Changement,* comme ceux consacrés à l'innovation participative en 2005 (*Travail & Changement* n° 303), aux transformations organisationnelles en 2006 (*Travail & Changement,* n° 308), aux « nouvelles exigences » du travail » en 2007 (*Travail & changement,* n° 316), au management du travail en 2010 (*Travail & Changement,* n° 333), ou encore au *Lean* en 2013 (*Travail & Changement,* n° 351).

La fin des années 2000 est aussi caractérisée par la préoccupation croissante pour ce qui est progressivement nommé « risques psychosociaux » (RPS)[7]. Les séries de suicides chez Renault et France Télécom, très médiatisés, et les rapports sur le stress (Nasse et Légeron en 2008) puis les risques psychosociaux (rédigé par Gollac et Bodier en 2011) donnent à la question de la souffrance et ensuite à celle de la qualité de vie au travail une dimension centrale dans les travaux de l'Anact. En 2011, paraît un numéro spécial de la revue *Travail & Changement* (Hors-série, juin) consacré à l'intervention du réseau dans l'entreprise France Télécom. Le cas des centres d'appel est à nouveau mobilisé pour souligner les formes d'intensification du travail, d'individualisation et d'isolement en lien avec l'organisation du travail et son outillage technologique. Deux ans plus tard, dans un numéro consacré à la QVT au sein de la SNCF en 2013 (Hors-série, décembre), le changement technologique est mis en avant comme étant un des axes de la performance globale qui permet d'articuler qualité de vie au travail et performance économique.

3.3 Le tournant de la « digitalisation »

C'est finalement l'émergence de nouveaux termes comme celui de « digitalisation / numérique », et de nouvelles innovations qui s'appuient notamment sur la massification des données et leur traitement algorithmique qui remettent les technologies en première ligne. À l'occasion des 40 ans de l'Anact (numéro spécial de *Travail & Changement* « Le travail en 2053 », n° 352, novembre/décembre 2013), la vision prospective du travail fait, en effet, la part belle aux nouvelles technologies pour évoquer les effets des « big data », des réseaux sociaux, des objets connectés ou encore les outils de travail nomades pour en esquisser les effets positifs (meilleure circulation de l'information, transversalité, gestion fluide des temps) mais également les risques (en termes de contrôle, de discrimination et de précarisation) que portent les nouvelles technologies. Les nouvelles formes d'emploi, le travail indépendant et la plateformisation sont également évoqués.

Plusieurs questions reviennent sur le devant de la scène. La première porte sur la question du nomadisme et du télétravail. En 2014 trois numéros successifs de *Travail & Changement* questionnent chacun de différentes manières la question des temporalités du travail : le premier porte sur le télétravail (n° 335), le deuxième sur le présentéisme (n° 354) et le troisième sur la conciliation des temps (n° 355). Une brochure « 10 questions sur le télétravail » paraît en 2017. Cette même année, un numéro de *Travail et Changement* consacré aux méthodes d'intervention évoque un cas de télétravail facilité par la transformation numérique.

La Revue des conditions de travail consacre enfin un numéro spécial sur le lien entre « numérique et conditions de travail » en 2017 (« Mieux travailler à l'ère du numérique : définir les enjeux et soutenir l'action »). D'autres questions émergent alors, comme celle de la participation, voire la démocratisation que permettent les outils de communication. Les forums et les tchats étaient déjà évoqués dans le numéro sur les espaces de discussion (*Travail & Changement,* n° 358, janvier/février, 2015), mais ce sont surtout les nouvelles formes de management et les modes de coordination qui sont interrogés. Un numéro de *Travail & Changement* « Numérique et conditions de travail : les enjeux

7 Voir le premier numéro de *La Revue des conditions de travail* pour un panorama d'ensemble de la question (2014), « L'organisation du travail à l'épreuve des risques psychosociaux ».

d'une transformation en marche » (n° 362, Février-Mars 2016) évoque la mise en place d'un groupe de travail paritaire et pluridisciplinaire à la SNCF dédié à la question du numérique dans le cadre de l'Observatoire de la qualité de vie au travail. À la Poste, c'est le suivi de l'équipement de 85 000 postiers en smartphone professionnel et ses applications qui est relaté. Les interrogations se poursuivent également sur l'évolution des métiers dans le secteur bancaire avec un numéro hors-série (n° 371, décembre 2018) consacré au Crédit agricole qui se penche sur l'« évolution des métiers comme celui de conseiller bancaire, nouveau poste de travail « multicanal » (guichet, téléphone, mail, internet, tablette numérique, automates) ou dans des secteurs plus récemment soumis à la « transformation numérique ».

3.4 Vers une conduite de projets innovante ?

Si la conduite des projets technologiques est un point d'attention constant dans les publications de l'Anact, la période qui s'ouvre au milieu des années 2010 autour des projets de « digitalisation » donne un nouvel élan à l'outillage de l'accompagnement de projets et aux préconisations. La technologie est pensée au service de l'accompagnement des transformations : certaines techniques de simulation présentées dans un numéro de *Travail & Changement* consacré aux projets de conception (n° 363, mai-juin 2016) se fondent sur des logiciels de modélisation dynamique en 3D. Ces nouveaux supports constituent un « socle de mise en discussion du travail futur » et favorisent les interactions autour de projets.

D'autres dispositifs d'accompagnement misent davantage sur l'accélération des projets et s'inspirent des pratiques des entreprises du numérique, comme le juridikthon[8] (un concours pour élaborer, en un temps contraint, des solutions socialement innovantes destinées aux entreprises) ou le « transformateur numérique »[9], un dispositif qui repose sur l'innovation collaborative pour aider les *start up* à lancer des initiatives combinant une dimension technologique et sociale.

Plus largement, le réseau s'intéresse à de nouvelles manières de mobiliser des dispositifs dans l'intervention comme le *Design Thinking*, des outils et dispositifs ludo-pédagogiques (jeux de cartes, « safari photo ») qui mobilisent dans certains cas les technologies au service de l'intervention et de l'amélioration de la QVT.

3.5 2020 et l'après-crise sanitaire, une place centrale au numérique

La crise sanitaire a été un accélérateur dans l'équipement et les usages du numérique dans la sphère professionnelle, notamment avec la diffusion importante du télétravail. C'est aussi une période où se diffusent de nouveaux outils comme l'IA (et notamment l'IA générative à partir de 2022) qui tend, une nouvelle fois, à réinterroger les modes d'organisation du travail et les pratiques, individuelles et collectives.

L'Anact s'empare très rapidement et massivement de la question du télétravail à travers plusieurs publications. Les pratiques managériales à distance (contrôle, inégalités...) et la négociation des accords font l'objet de nouvelles interrogations. De fait, la question du dialogue social autour du numérique se pose avec plus d'acuité. Elle est renforcée avec l'IA et l'opacité des algorithmes, qui ont tendance à faire des changements des « boîtes noires » que le réseau propose d'ouvrir et de soumettre à la discussion collective[10]. Une réflexion est également engagée autour de la « méthode de l'objet technique » (MOT)[11]. En provenance des sciences de l'éducation, cette méthode entend soumettre les changements sociotechniques à une analyse approfondie en vue de permettre une

8 Juridikthon, un concours pour accompagner les entreprises et innover socialement | Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact)

9 Le transformateur numérique | Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact)

10 Un « 10 questions sur… » consacré à la maîtrise des transformations numériques est proposé en 2020, qui entend justement doter les acteurs d'un cadre d'analyse des changements dans le but de les soumettre à une discussion sociale plus féconde.

11 Voir Gaubert, T. et al., 2024.

meilleure appropriation du changement. Le point de vue de l'activité *réelle* y est fortement représenté. Dans cette perspective, cette méthode renoue avec des modes d'interventions qui avaient cours dans les années 1980 et 1990 (voir partie 2) : il s'agit de mettre concrètement en discussion les techniques et leurs usages dans l'activité (à partir d'exemples vécus) afin d'améliorer les conditions de travail.

— CONCLUSION

Cet article n'avait pas d'autre ambition que d'offrir un tour d'horizon rétrospectif et encore partiel sur les principales thématiques, les principes et les différentes modalités d'interventions de l'Anact dans la conduite des changements technologiques. Il ne prétend pas à l'exhaustivité mais tente plutôt d'offrir une synthèse pour comprendre comment une institution vouée à l'amélioration des conditions de travail a pris en compte le fait technique dans ses interventions.

Un premier élément de conclusion concerne la permanence de cette préoccupation au cours du temps, peu importe les évolutions techniques elles-mêmes. Si la part de l'activité de l'Anact consacrée à cette thématique est difficile à évaluer et varie en fonction des demandes sociales adressées aux chargés de mission et au programme d'activité de l'agence, la préoccupation pour cette thématique court depuis 1973 et concerne tous les grands changements techniques : automatisation, MOCN, micro-informatique, bureautique, PGI, TIC et NTIC, numérique, travail à distance, etc. Cet intérêt est maintenu tout au long de ces cinquante ans.

Pour autant, il existe une grande diversité dans les modes d'intervention de l'agence et l'activité des chargés de mission pour prendre en charge ces transformations : des diagnostics de situations (avec des actions courtes et longues), des accompagnements évaluatifs, une participation à la gestion de projets (comme Socrate à la SNCF) et dans certains cas, une aide à la décision et même des propositions de conception des systèmes de travail. L'objectif central vise à comprendre et aussi proposer une maîtrise d'ouvrage paritaire des transformations technologiques en associant le plus en amont possible et sous diverses formes les acteurs concernés par le changement. L'Anact participe ainsi d'un projet de « démocratie technique » voulant concilier amélioration des conditions de travail et soutien à la performance des organisations. Le changement doit se « faire ensemble », et jamais l'agence ne se cantonne dans une posture de retrait critique, défensive et hautaine.

Plus précisément, nous pouvons observer la permanence de trois grands principes dans l'appréhension des systèmes techniques portée par l'Anact au cours du temps :

1. L'absence de déterminisme dans l'évaluation et les modalités de diffusion de la technologie. Il est assumé que « l'impact et les effets » d'une technique dépendent pour une grande part de ses modalités d'implantations et des formes de dialogue social et professionnel engagées dans l'action. En fonction des modes d'implantations retenus et la place confiée aux salariés, le couple contrôle/autonomie peut revêtir différentes formes selon le type d'organisation, la place des opérateurs, la prise en compte des processus de décisions et du travail réel. Dans certains cas, davantage de contrôle lorsque les organisateurs veulent limiter, voire marginaliser le rôle des opérateurs ; plus d'autonomie et de compétences quand des systèmes prennent en compte l'importance de la décision humaine et du travail dès la préparation du changement. Des marges de manœuvre existent donc, même si les travaux de l'Anact montrent toute la difficulté d'ouvrir la boîte noire du changement et donc d'agir dès la conception des systèmes de travail. Souvent d'ailleurs, plutôt que d'intervenir dans les moments préparatoires à l'implantation d'une technologie, c'est en mode « réparation » que les chargés de mission sont conviés à intervenir alors que des problèmes dits de « résistances aux changement »

sont remontés ou encore qu'émergent des plaintes autour d'une charge de travail excessive avec l'apparition des RPS. Mais le réseau n'a jamais voulu rendre étanche la relation entre le technique et le social ni opposer ces deux termes. Force est néanmoins de reconnaître, face à la complexité des changements, le risque de ne prendre en considération que les usages pour dégager des marges de manœuvre, une fois les projets implantés, donc bien en aval de la conception.

2. Un autre élément de permanence dans les approches de l'Anact consiste à ne pas opposer la performance et l'efficience des organisations à la performance sociale et à la santé des salariés. Aux débuts de l'Anact, dans les années 1970, les approches sont souvent ergonomiques et tentent d'intégrer les ressorts de l'activité aux processus de transformation avec une attention, par exemple, à la fatigue du travail sur écran ou encore aux rythmes de travail et à la survenue des TMS. Plus tard, des préoccupations organisationnelles, voire « sociétales » font leur apparition, avec par exemple, la proposition de mieux articuler numérique et inclusion, égalité professionnelle ou encore gestion des âges. Mais il s'agit toujours de partir du travail réel, d'adopter le « point de vue du travail » et ses conditions concrètes de réalisation. Là encore, les approches de l'Anact évitent les oppositions faciles et se veulent utiles pour les acteurs.

3. Une autre constante est la défense de la dimension participative dans la conduite du changement : nous le retrouvons dès 1975 avec la conception socio-technique empruntée au *Tavistock Institute* de Londres. Les maîtres-mots sont co-conception, promotion des « espaces de discussion », « évaluation embarquée », etc. Cette prise de position n'est pas toujours sans poser de question. Le discours managérial contemporain fait de plus en plus appel à la participation. Mais comment garantir que celle-ci soit effective et ne soit pas simplement une façon de faire « passer » la pilule amère d'un changement soustrait à toute véritable discussion. De ce point de vue, il faut sans doute juger sur pièce et éviter les idées préconçues. Les débats internes à l'Anact autour de l'articulation des formes de dialogue, social et professionnel et le risque que ce dernier ne soit utilisé pour contourner le rôle de veille et de propositions des représentants du personnel témoignent de cette nécessaire vigilance. L'Anact doit sur ce point être attentive aux possibilités de « récupération » lorsque le « participatif » est évoqué. Son utilité fait aujourd'hui consensus pour la conduite du changement mais il convient de veiller à ce qu'il ne s'agisse pas d'une mesure cosmétique sans effets tangibles pour l'amélioration des conditions de travail. Des recherches plus approfondies seraient sans doute nécessaires pour documenter et analyser ce problème. Les lois Auroux entendaient favoriser l'expression et la participation des salariés y compris avec la possibilité pour les représentants du personnel de recourir à des « expertises nouvelles technologies ». Avec la fusion des instances depuis les ordonnances Macron, et l'intégration des CHSCT dans les CSE, le fonctionnement des dispositifs d'information-consultation autour des projets de changements technologiques risque de connaître des difficultés croissantes. C'était pourtant une attente forte de la part de l'Anact dans ses projets initiaux et, de ce point de vue, évaluer les pratiques actuelles, au regard des transformations institutionnelles des 10 dernières années serait certainement nécessaire.

Cette dernière remarque identifie une difficulté rémanente qu'il faut souligner : intégrer véritablement la technologie dans le champ de la décision et de la négociation collective entre les acteurs sociaux ne va pas de soi. Des exemples de réussites peuvent certes être évoqués (comme la Caisse d'épargne de Paris, à la fin des années 1980). Mais au fil du temps, cela semble même devenir plus difficile. À coup sûr, l'Anact exerce un rôle de vigie et d'alerte, certes utile, mais souvent sans entrer dans la matérialité des changements, c'est-à-dire ouvrir plus largement le champ de la décision à différentes catégories d'acteurs. C'est pourquoi, il est aujourd'hui nécessaire d'acquérir une plus grande « culture numérique » (Cardon, 2019) pour comprendre les changements à l'œuvre. Collaborer avec des spécialistes-ingénieurs qui épaulent l'expertise ergonomique ou sociologique des chargés de mission pour discuter des implications des techniques pourrait ainsi s'avérer d'une grande richesse.

Inversement, former à l'analyse du travail ceux qui portent, déploient, diffusent les changements dans les organisations peut constituer une autre piste. Mais de ce point de vue, l'histoire des interventions de l'Anact, dans le domaine des changements technologiques, n'est sans doute pas encore terminée : elle pourrait réserver des surprises en fonction de l'évolution des débats entre les acteurs sociaux.

BIBLIOGRAPHIE

— Benedetto-Meyer, M., Chevallet, R. *coord.*, (2008), *Analyser les usages des systèmes d'information et des TIC dans l'entreprise : quelles démarches, quelles méthodes*, Éditions de l'Anact, 284 p.
— Cardon, D. (2019), *Culture numérique*, Presses de Sciences Po., 430 p.
— Chevallet, R. et Rocher, O. (2003), *La conduite des E-projets*, Éditions de l'Anact et Liaisons, coll. Agir sur.
— Chilin, R., Moutet, A. et Muller, M. (1994), *Histoire de l'Anact. 20 ans pour l'amélioration des conditions de travail*, Syros, 357 p.
— Decoster, F. (1989), *Vers une démarche sociotechnique en productique*, coll. Outils et méthodes, Éditions de l'Anact, 187 p.
— Dufau, M., Stuchlik, J.-B. (2002), *L'organisation du travail dans les centres d'appel*, Éditions de l'Anact, coll. Points de repères, 94 p.
— Friedmann, G. et Naville, P. (1961), *Traité de sociologie du travail*, Armand Colin, 907 p. (version numérisée).
— Gaubert, T., Cuvillier, B., Leblanc, E. et Rouat, S. (2024), *La méthode de l'objet technique. Reprendre la main sur l'activité*, Octarès Éditions, 249 p.
— Ginter, F., Monnin, P. et Petit, J.-P. (1986), *Travail et automatisation en PMI. Repères et clés*, coll. Outils et méthodes, Éditions de l'Anact.
— Gollac, M. et Bodier, M. (rédacteur) (2011), *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser,* Rapport du collège d'expertise sur le suivi des RPS au travail faisant suite à la demande du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé.
— Lejon, J.-C (1991), *L'évolution de la conduite sur S.N.C.C. L'ergonomie des systèmes numériques de contrôle commande*, coll. Points de repères, Éditions de l'Anact, 119 p.
— Maurice, M. (1998), « La question du changement technique et la sociologie du travail », in Michel De Coster éd., *Traité de sociologie du travail,* De Boeck Supérieur, p. 247-267.
— Méda, D. (1995), *Le travail. Une valeur en voie de disparition*, Flammarion, 417 p.
— Nasse, P. et Légeron, P. (2008), *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*, remis à Xavier Bertrand, ministre du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité.
— Rémy, P.-L., Dumond, J.-P., Eksl, R., Leygues, M. et Lion, J. (1990), *Les conditions de travail dans les années 80. Constats, réflexions, expériences*, coll. Points de repères, Éditions de l'Anact, 99 p.
— Rifkin, J. (1997), *La fin du travail*, La Découverte, 476 p.
— Roustang, G. (2021), *L'économie contre la société. Affronter la crise de l'intégration sociale et culturelle*, Seuil, 323 p.
— Schnapper, D. (1997), *Contre la fin du travail*, Textuel, Eyrolles, 112 p.

QUELLE PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS DANS DES ORGANISATIONS TECHNO-CENTRÉES ? ILLUSTRATIONS À TRAVERS LES TRAVAUX DE PROSPECTIVE DE L'INRS

Michel Héry, Jennifer Clerté, Agnès Aublet-Cuvelier, Marc Malenfer
INRS

À travers les travaux de sa mission Veille et Prospective, l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) explore les transformations à venir du travail pour essayer d'identifier les évolutions susceptibles d'intervenir à moyen terme qui pourraient avoir un effet sur les risques professionnels et leur prévention. Cet article propose une synthèse d'éléments issus d'exercices de prospective et de la veille exercée par l'INRS sur les transformations du travail mettant en évidence l'impact sur la prévention des risques professionnels de l'introduction des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans des organisations de travail. Le constat est fait d'une fréquente absence d'anticipation des conséquences pour la santé des travailleurs dans les organisations techno-centrées qui déterminent fortement de nouvelles formes de pilotage du travail, en reléguant le travail humain à une variable d'ajustement : plateformes de management algorithmique, usines totalement robotisées… Pourtant des exemples montrent que les TIC peuvent être utilement mobilisées et intégrées dans les entreprises avec des conséquences favorables à la prévention à condition d'associer plus étroitement les futurs utilisateurs à leurs usages et de tenir compte du travail réel. Le choix d'une « technostructure prescriptive », comme nous le montrons, n'est pas une fatalité.

Mots-clés : prospective, futur, organisation, plates-formes, organisations *flash*, TIC

INTRODUCTION : L'INRS ET LA PROSPECTIVE

L'INRS est doté depuis une douzaine d'années d'une mission Veille et prospective dont l'objectif est d'aider son Conseil d'administration dans la définition de ses orientations. Plutôt que prédire le futur, les travaux de prospective visent à mettre en évidence, pour un sujet donné, les paramètres sur lesquels agir afin d'influencer les événements dans un sens souhaité. Cette démarche d'exploration des futurs possibles vise à éclairer les décisions et les actions collectives en intégrant le moyen et le long terme.

Les démarches de prospective au sein de l'institut ont permis :
— de développer des collaborations avec des partenaires extérieurs, spécialistes des sujets abordés ;
— de contribuer au développement du travail pluridisciplinaire au sein de l'institut, en considérant les co-problématiques selon tous les angles pertinents ;
— d'initier des programmes de recherche de façon à anticiper le plus en amont possible de potentiels risques pour la santé des travailleurs, à des fins de prévention.

La méthode consiste à identifier les principales variables qui influent sur l'évolution du sujet étudié. Ces variables sont documentées, leur évolution au cours des dernières décennies est étudiée afin de mettre en évidence les principaux déterminants qui les ont fait se transformer, les conséquences que leur évolution a pu avoir sur d'autres variables, les ruptures (technologiques, sociales, etc.) qui sont intervenues. À partir de l'étude de chaque variable, des hypothèses d'évolution sont formulées. De la combinaison des hypothèses découlent des scénarios prospectifs donnant à voir, de façon contrastée, différents futurs possibles.

La finalité est évidemment la prévention des risques professionnels. À partir de l'ensemble du matériau produit, sont identifiés les principaux enjeux susceptibles d'avoir des effets en matière de santé et sécurité au travail (SST). L'ensemble des données est mis à la disposition de toute personne intéressée.

Depuis 2013, une dizaine d'études ont été réalisées. Beaucoup d'entre elles ont traité d'organisations techno-centrées, directement comme celles consacrées aux robots d'assistance physique, à la plateformisation des activités ou à l'intelligence artificielle ou indirectement pour la production en France en 2040, l'économie circulaire ou l'influence à moyen terme de la crise Covid-19 sur l'organisation du travail. Une première réflexion synthétique a été publiée en 2021.

Ces travaux de prospective s'accompagnent d'une activité de veille : en amont pour nourrir la réflexion de l'équipe sur les évolutions du monde du travail, les attentes de la société et les changements techniques et organisationnels ; en aval pour suivre *a posteriori* la pertinence des hypothèses et des scénarios formulés. C'est dans ce cadre que l'équipe Prospective de l'INRS a initié une veille sur les organisations techno-centrées afin de déterminer de quelle façon elles prenaient en compte les questions sociales, en particulier la prévention des risques professionnels.

1. LE FUTUR DU TRAVAIL VU DE STANFORD

Des chercheurs de l'université Stanford ont mis au point et expérimenté dans trois types de projets un mode d'organisation du travail basé sur une extrême flexibilité en termes de statut d'emploi et d'horaires de travail, et sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) : les *flash organizations*. Chargé de piloter le développement d'un produit (un jeu de société, une application de transfert d'informations de santé d'un patient entre secouristes, ambulanciers et services d'urgence hospitalier, un outil web d'une entreprise), le chef de projet doit dans un premier temps procéder à l'analyse du sujet. Sur cette base, il effectue les premiers recrutements de spécialistes qui vont l'aider à mieux définir les spécifications des travaux à entreprendre, chacun dans son domaine de compétences.

Ces embauches ont quelques particularités :

— Elles sont faites sous contrat commercial pour une durée maximale de quelques heures.
— Un algorithme (*Foundry*) se charge des recrutements : sur la base de l'offre d'emploi définie par le chef de projet, il recherche et classe par ordre de compatibilité les offres de services d'indépendants inscrits sur *Upwork* (une plateforme d'interface entre des clients et des travailleurs indépendants).
— Le premier figurant sur la liste établie par *Foundry* reçoit un mail lui proposant la mission : il a 10 minutes pour l'accepter ou la refuser. Elle doit être effectuée immédiatement et les résultats sont à transmettre dans la foulée au donneur d'ordres. En cas de non-réponse ou refus, le deuxième sur la liste reçoit la même proposition. Et ainsi de suite…

Quand les premiers retours sont disponibles, le chef de projet (seul, ou avec l'aide de collaborateurs embauchés selon le même principe) définit les nouvelles missions à effectuer, d'étape en étape jusqu'à la réalisation finale du produit.

Cette architecture peut sembler irréaliste. Les résultats pourtant sont là : pour les trois projets, la durée de réalisation a été de quelques semaines (bien inférieure à celle de constitution d'une équipe dédiée), les produits ont été jugés d'une qualité égale ou supérieure à celle d'autres produits conçus plus classiquement, toutes les missions proposées ont été pourvues en quelques minutes (12 à 15 en moyenne selon les projets).

Plusieurs éléments ont attiré l'attention des spécialistes de la prévention des risques professionnels : le travail isolé, sa fragmentation (quelques heures de contrat avec une vision minimale de ce qui a précédé et aucune sur la suite), la nécessité d'une disponibilité totale (jour et nuit, toute la semaine) ne sont pas *a priori* des paramètres favorisant l'épanouissement dans le travail. Si ce type de tâches peut assurer des revenus complémentaires ou permettre d'acquérir une reconnaissance professionnelle, sa généralisation comme activité principale (sans couverture sociale et avec les incertitudes d'emploi liées au travail indépendant) entraînerait une modification profonde du mode de fonctionnement du monde du travail avec un retentissement sur la prévention des risques professionnels (nature des risques, moyens et organisation de la prévention).

Le sujet est évoqué dans un article du New York Times consacré à *Foundry* :

> « M. Bernstein [un des créateurs de *Foundry*] admet que l'inquiétude est légitime, mais il estime que les plateformes pourraient éventuellement atténuer l'insécurité en jouant un rôle que les entreprises ont toujours joué : fournir des avantages sociaux, compléter les revenus des travailleurs indépendants s'ils sont trop faibles ou trop irréguliers, et même permettre aux travailleurs de se syndiquer. »

Ce fut une incitation pour la mission Veille et prospective de l'INRS à suivre ces questions pour savoir si les hypothèses de Bernstein avaient été vérifiées alors que les TIC sont de plus en plus intégrées dans l'organisation et la production.

— 2. L'INCORPORATION À MARCHE FORCÉE DES TIC DANS L'ORGANISATION DE CERTAINES ENTREPRISES TECHNOLOGIQUES

L'attention s'est d'abord portée sur Tesla. Dans son usine californienne, Elon Musk a décidé en 2015 que le Model 3, première Tesla pour laquelle une production de masse était envisagée, serait construite uniquement par des robots. À la différence des usines automobiles classiques dans lesquelles les

robots sont nombreux mais où l'organisation est construite en fonction de l'intervention humaine, l'usine a été organisée pour une production entièrement automatisée.

Au bout de quelques mois, les deux chaînes de montage mises en place dans une version bêta prévue pour évoluer se sont révélées incapables de produire plus qu'une petite fraction du nombre de voitures espérées en raison de dysfonctionnements de certains robots. Cela intervenait à un très mauvais moment : l'entreprise rencontrait des problèmes de trésorerie. Il fallut donc improviser dans l'urgence en introduisant des opérateurs humains sur les lignes existantes et en créant une troisième chaîne sous une tente dans laquelle se côtoyaient robots donnant satisfaction et travailleurs remplaçant les robots défaillants. Cette chaîne est décrite comme chaotique.

Les conséquences en termes de sinistralité furent immédiates : le nombre d'accidents du travail explosa et de nombreuses pathologies se développèrent en raison des contraintes physiques (cadences, postures, horaires quotidiens pouvant atteindre 12 heures, etc.) alors que les performances de l'entreprise dans ce domaine étaient déjà très inférieures à celles de ses concurrents nord-américains (plus d'accidents avec arrêt et des durées d'absence plus longues). De même, des expositions à des produits chimiques dangereux ont été enregistrées quand des travailleurs ont dû remplacer les machines à des postes auxquels aucun captage de la pollution n'avait été prévu. Face à cette forte sinistralité, la principale réponse de l'entreprise fut de refuser l'enregistrement de ces accidents, avec pour conséquence une très longue série de contestations et le déclenchement d'enquêtes de la part de l'État de Californie.

Des améliorations semblent avoir été enregistrées depuis [12,13], mais cet exemple montre qu'à la différence d'un jeu vidéo mis en ligne dans une version imparfaite pour que les utilisateurs en corrigent les erreurs, une usine doit être au point dès le début de son fonctionnement, qu'elle soit entièrement robotisée ou mixte.

De la même façon, au milieu des années 2010, les entrepôts d'Amazon aux Etats-Unis affichaient une sinistralité supérieure de 50% à celles des autres logisticiens locaux – sinistralité qui s'est vue augmentée de moitié dans les entrepôts automatisés par rapport aux non automatisés suite à la mise en œuvre d'un plan d'automatisation des installations initié en 2016. Dans les entrepôts non automatisés, les opérateurs devaient jusqu'alors parcourir une distance de l'ordre de 25 kilomètres au cours de la journée, ce qui pouvait les conduire à l'épuisement, mais aussi générer des troubles physiques et des risques de chutes de plain-pied. C'est une des raisons avancées par Amazon pour justifier l'automatisation : les travailleurs n'ont plus à se déplacer dans les entrepôts pour collecter les articles constituant les commandes. Les robots effectuent cette tâche et les apportent aux travailleurs dont le travail est désormais effectué en grande partie à poste fixe. La contrepartie pour ces derniers est que les opérations de saisie manuelle d'articles, de scannage et de mise en colis se sont fortement intensifiées : la cadence horaire est passée de 100 à 400 opérations unitaires.

Il s'agit de postes de travail de dix heures pouvant être allongés à douze heures (*Black Friday*, fin d'année, opérations spéciales). Il n'est donc pas surprenant qu'on ait assisté à une forte augmentation des arrêts liés au travail. Dans un des entrepôts les plus touchés par le phénomène, la réponse d'Amazon fut de changer de gestionnaire de la clinique interne chargée de l'administration des premiers secours. Ces prestataires sont chargés de l'enregistrement des accidents, peuvent prescrire des médicaments de base et aussi prononcer des restrictions temporaires d'activité. L'arrivée du sous-traitant se traduisit rapidement par une baisse des indicateurs de sinistralité.

Elon Musk (Tesla) et Jeff Bezos (Amazon) partagent la même aversion pour les syndicats et font en sorte qu'ils ne puissent pas s'implanter dans leurs entreprises. Sans entrer dans le détail des différences de la réglementation du travail entre les États-Unis et l'Europe, il importe de signaler qu'au niveau fédéral elle n'existe que sous une forme limitée, complétée de façon plus ou moins substantielle au niveau des États, des comtés ou des villes. Dans ce contexte, les questions d'organisation du travail sont souvent réglées au niveau de l'entreprise par un accord entre l'employeur et le syndicat quand il existe. En l'absence de représentation syndicale, il n'existe souvent pas de vecteurs pour faire remonter les informations liées au travail réel. Ainsi les errements d'Amazon et de Tesla ont pu durer un certain temps avant une éventuelle réaction des administrations concernées : et décrivent notamment comment les dysfonctionnements dans l'organisation du travail ont conduit à une forte conflictualité entre employeurs et employés, comment Amazon et Tesla ont été régulièrement condamnés à payer des amendes (d'un montant dérisoire) émanant des structures fédérales ou des États. Les délais de prise de décisions au niveau judiciaire sont très longs après appels et contre-appels et les dégâts humains survenus entretemps peuvent être considérables. Enfin, il est très difficile pour un travailleur isolé de s'attaquer à de tels poids-lourds.

Les collectifs de travail sont capables de produire une expertise de qualité en matière de conditions de travail. Encore faut-il que leurs interlocuteurs veuillent les entendre et que les conditions d'organisation du travail n'obèrent pas toute possibilité de constitution et d'expression de ces collectifs.

— 3. TOUS INDÉPENDANTS ? COMMENT CONSTRUIRE SA PROPRE SÉCURITÉ QUAND TOUT S'Y OPPOSE ?

La description du fonctionnement de *Foundry* au début de cet article reposant sur une base algorithmique de recrutement a mis en exergue les écueils que peuvent avoir à affronter les travailleurs indépendants pour préserver leurs conditions de travail. L'INRS a réalisé une étude consacrée à un autre modèle également basé sur une gestion algorithmique des travailleurs : la plateformisation de la livraison à domicile des repas. Le principe consiste pour une plateforme à mettre en relation un travailleur indépendant avec un client. Les coursiers circulent généralement à vélo, deux roues motorisés, trottinettes électriques, plus rarement en voiture.

Le débat juridique sur la nature de la relation de travail des livreurs est vif depuis plusieurs années, avec une jurisprudence, et de plus en plus de pays européens (et la Commission européenne en particulier), penchant vers une requalification en salariat, quand le gouvernement français reste très attaché à la présomption de travail indépendant. Les travailleurs utilisant l'algorithme de la plateforme sont géolocalisables en permanence et doivent respecter des créneaux horaires ; ils peuvent être sanctionnés (jusqu'à la suppression de leur compte) : il existe donc un lien de subordination.

Un diagnostic des conditions de travail de ces livreurs, travailleurs indépendants, aboutit notamment aux constats suivants :

— Ils doivent gérer eux-mêmes leurs équipements, leurs rythmes et horaires de travail.
— La concurrence est forte entre les individus qui se partagent un volume déterminé de travail : on l'a vu, par exemple, dans la recharge des trottinettes électriques où des conflits sont apparus.
— Le travail est prescrit par des algorithmes indépendamment de toute réalité : des conditions météo extrêmes (fort vent, pluie, verglas) ont entraîné des menaces de suppression de comptes de livreurs refusant de prendre des risques pour assurer des livraisons dans des délais trop courts.
— L'absence de formation voire de sensibilisation à la prévention des risques professionnels est constatée.
— L'exposition des livreurs au mécontentement des clients est courante.

Les indépendants ne peuvent gérer leur propre sécurité puisqu'ils n'ont quasiment aucune prise sur l'organisation de leur travail. Leur faible rémunération est directement liée à leur rendement. Pris par les contraintes de temps et sans disposer d'un matériel correct, ils ne peuvent effectuer leur travail en sécurité. On peut s'interroger sur le principe d'une activité qui n'a quasiment jamais été rentable pour les plateformes, sans offrir une rémunération décente à des travailleurs privés d'un système élémentaire de protection sociale.

4. DES ORGANISATIONS TECHNO-CENTRÉES, CONÇUES EN PRENANT EN COMPTE LES BESOINS DES TRAVAILLEURS

Les exemples déjà cités ne sont pas toute la réalité de l'utilisation des TIC dans l'évolution des organisations de travail. Dans de grandes et petites structures, un dialogue à partir de la réalité du terrain peut conduire à une intégration des nouvelles technologies augmentant la productivité tout en améliorant les conditions de travail. Deux PME françaises permettent d'illustrer ce cas de figure.

La première conditionne des volailles prêtes à cuire. Dans l'atelier concerné, le travail consiste à mettre en panières cinq à six poulets puis à les palettiser avant transfert en chambre froide. Il est fortement générateur de troubles musculosquelettiques (TMS) en raison du travail répétitif et de mouvements de torsion du poignet, du tronc, etc. Avec l'aide de la Carsat[1], l'entreprise a décidé de mettre à la disposition des travailleurs un cobot, c'est-à-dire un robot permettant une collaboration homme-machine. Cette transformation s'est faite en concertation avec les travailleurs dont certains ont pu visiter des installations où les équipements étaient déjà utilisés.

Les aménagements pratiques ont consisté à (1) mettre en place des empileurs pour la palettisation des panières afin d'éviter toute manipulation et posture pénibles (2) assurer le transfert des palettes grâce à un robot piloté par l'opérateur qui n'a besoin d'exercer aucune force (voir vidéo). L'inclusivité des postes est devenue totale. Cette transformation du travail s'est faite à effectifs constants et la productivité a augmenté grâce à la diminution de l'absentéisme.

La seconde est un atelier de déconstruction de voitures en fin de vie. La directive européenne 2000/53/CE relative aux véhicules hors d'usage impose la valorisation d'au moins 95% des éléments constitutifs de chaque voiture. Compte tenu de leur état avant déconstruction et de la diversité des modèles, la performance de l'entreprise repose beaucoup sur le savoir-faire des travailleurs, par exemple leur capacité à récupérer des pièces réutilisables. C'est une activité qui peut être exigeante physiquement et dans laquelle les travailleurs peuvent subir de fortes contraintes posturales.

C'est pourquoi l'entreprise a eu recours aux TIC pour mettre à la disposition des opérateurs une documentation technique permettant d'optimiser chaque déconstruction et pour faciliter le travail et éviter les postures pénibles. Les interventions sur des éléments se situant en dessous de la voiture sont, par exemple, effectuées après élévation de la voiture ou pivotement latéral. Une partie des outils sont suspendus pour minimiser leur poids et la force exercée est assistée (notamment pour cisailler des pièces de carrosserie), sur le modèle des pinces de désincarcération utilisées pour les accidents de la route (voir vidéo).

Ces deux exemples illustrent ce que l'utilisation des nouvelles technologies peut apporter à des PME ne disposant pas de gros moyens financiers et techniques. Grâce à une observation fine des

1 Carsat : Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail.

conditions du travail réel et à un dialogue avec les travailleurs, elles ont pu adapter à leurs besoins des techniques novatrices, avec une amélioration de la productivité et des conditions de travail. La lutte contre les TMS passe par l'utilisation d'outils adaptés et par une réflexion globale sur l'organisation du travail. La motivation de l'entreprise, surtout petite et moyenne, est un élément très important : il en faut pour choisir de s'engager dans une démarche participative parfois complexe pour que l'outil soit parfaitement adapté à la situation précise plutôt que de se contenter d'un produit standard (« sur étagère »), probablement moins coûteux mais qui risque de se révéler au final moins adapté.

— 5. QUAND L'ORGANISATION TECHNO-CENTRÉE DU TRAVAIL RÉPOND AUX BESOINS DE L'ORGANISATION ET AUX SOUHAITS DES TRAVAILLEURS MAIS OUBLIE LA PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS

L'algorithme *Foundry*, décrit au début de cet article, a montré sa capacité à faire travailler ensemble des dizaines de travailleurs indépendants, localisés dans le monde entier, et à aboutir à des produits de qualité reconnue par les professionnels. Il ne semble pas avoir connu, au-delà de cette phase de test, de développement économique. Un certain nombre de techniques utilisées lors de sa conception et de ses premiers usages ont probablement été intégrées depuis dans d'autres produits.

C'est le cas dans une multinationale de la communication et de la publicité, Publicis, qui a souhaité disposer d'un outil dans l'esprit de *Foundry* afin de mieux exploiter la qualité et la diversité des ressources humaines de ses 80000 salariés (et de leurs 200 métiers différents), présents dans 130 pays. Pour ce faire, elle a conçu avec Microsoft l'outil d'intelligence artificielle *Marcel* : un interlocuteur du quotidien pour les salariés de Publicis, ses contractuels ou sous-traitants réguliers. Par un accès à la documentation (archivée ou vivante) accumulée par le groupe, *Marcel* est capable de répondre à des demandes variées :

— constitution d'équipes aux compétences variées à partir des besoins identifiés par le pilote du projet et des compétences humaines disponibles ;
— travail bibliographique et vidéographique de l'algorithme sur les réalisations de Publicis à travers le monde, à partir de requêtes effectuées par les salariés ;
— consultation des projets en cours et proposition de candidature ;
— formation.

Les données communiquées par l'entreprise après le lancement de l'outil montrent qu'il était très largement déployé au bout d'un an avec un taux de satisfaction des utilisateurs très élevé. Il répond, en effet, à des demandes souvent formulées dans les nouvelles organisations du travail : il facilite l'agilité et la réactivité, il permet le travail à distance, il est convivial et favorise les échanges, il permet de promouvoir et d'organiser la pluridisciplinarité. Une vidéo de présentation de l'outil et du projet incite cependant à se poser quelques questions. Après une première partie consacrée à une présentation des motivations qui ont conduit à la décision de mettre cet outil en place, cette vidéo présente l'activité de certains utilisateurs[2]. Nous voyons successivement une femme consulter son smartphone en marchant, un homme isolé dans un immeuble de bureaux en pleine nuit, une deuxième femme travaillant chez elle dans une position particulièrement non ergonomique, un deuxième homme dans un escalier mécanique, absorbé par son téléphone, possiblement en transit au cours d'un voyage. Nous n'en verrons pas d'autres : les quatre personnages sont manifestement satisfaits de leur pratique professionnelle. La mise en exergue dans cette vidéo de risques flagrants (travail isolé, postures contraignantes, risque de chute…) ne résulte pas d'une négation des risques professionnels, mais

2 À partir de 2 min 10 sec environ.

plutôt d'une ignorance totale des concepteurs (et de ceux qui ont validé leur travail) que ces risques puissent exister et qu'on puisse agir pour les prévenir.

Si la prévention des risques professionnels n'est pas un réflexe systématique dans le quotidien de toutes les entreprises « classiques », il s'agit pour autant d'une démarche largement déployée, qui s'appuie sur des textes réglementaires et peut bénéficier des compétences de professionnels spécialisés dans le conseil ou le contrôle. En revanche, dans le cas d'organisations techno-centrées, les concepteurs des outils font souvent l'impasse sur ces sujets : il est bien compris, à lire les propos de Bernstein, que les questions de conditions de travail sont hors champ. Du côté des utilisateurs des technologies, des partenaires sociaux, des organismes spécialisés évoqués précédemment, les connaissances relatives aux nouvelles technologies peuvent être plus ou moins lacunaires, ce qui ne facilite pas non plus l'évaluation critique de leurs usages. Remettre en cause un algorithme ou un robot conçu par des spécialistes s'avère alors difficile.

6. QUELQUES REPÈRES ISSUS D'UNE RÉFLEXION SUR L'UTILISATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE EN SST

En 2021 et 2022, l'INRS a réalisé un exercice de prospective consacré à « L'intelligence artificielle au service de la santé et de la sécurité au travail ». Ce fut l'occasion d'une réflexion sur des messages clés à transmettre aux différentes parties prenantes de la prévention des risques professionnels (entreprises, partenaires sociaux, préventeurs, etc.), dépassant parfois la problématique de cet exercice spécifique pour aborder plus généralement la question des organisations de travail techno-centrées. Nous reprenons ici certaines de ces réflexions.

Les organisations techno-centrées mettent en œuvre des outils qui peuvent améliorer de façon considérable les conditions de travail, mais pourraient aussi s'avérer néfastes pour la santé et la sécurité des travailleurs, mais également pour leur dignité. Il y a un enjeu important à favoriser le développement d'organisations techno-centrées qui soient compatibles avec les valeurs essentielles de l'approche européenne et française de la SST (prévention primaire, approche collective, protection des données, dialogue social)[3]. Il est nécessaire de promouvoir auprès des entreprises des recommandations pertinentes pour un usage éthique des nouvelles technologies.

Ces modes d'organisation techno-centrés offrent des possibilités de supervision d'un environnement de travail, un chantier ou un site industriel, par exemple. Il est attendu de ces dispositifs qu'ils fournissent des informations utiles à l'élaboration de méthodes de prévention durables. Les dispositifs de télé-opération ou de robotique collaborative, par exemple, peuvent atténuer, voire supprimer des expositions à des facteurs de risques (efforts excessifs, vibrations, exposition à des agents toxiques, etc.). L'implémentation de ces dispositifs doit cependant faire l'objet d'une évaluation systématique permettant de garantir qu'ils ne génèrent pas de nouveaux risques : intensification du travail, déqualification, perte de sens, etc.

La logique de rentabilisation des investissements dans ces technologies peut amener à positionner ces systèmes au centre de l'organisation du travail, au risque de placer le travail humain au second plan. Un usage inadapté, détourné ou l'absence d'une réflexion préalable sur l'utilisation de ces nouvelles technologies, pourrait conduire à des effets délétères en matière de SST. Les accidents du

3 Sur les principes généraux et les valeurs essentielles on peut se référer au dossier web de l'INRS sur les fondamentaux en prévention des risques professionnels : https://www.inrs.fr/demarche/fondamentaux-prevention/ce-qu-il-faut-retenir.html

travail surviennent fréquemment lors de situations atypiques par rapport au déroulement classique et prévu d'un processus de production : situations dégradées, pannes, opérations de maintenance, etc. Dans le cas précis des organisations de travail techno-centrées, ces situations doivent être anticipées et étudiées en raison de leur dangerosité potentielle. Outre les accidents, elles peuvent conduire à des maladies liées notamment à des expositions aigües ou chroniques à certains agents physiques, chimiques ou biologiques.

Du fait des opportunités offertes par ces nouvelles technologies, ainsi que des risques potentiels qu'elles sous-tendent, la sensibilisation et la formation des acteurs de la prévention (employeurs, représentants du personnel, préventeurs) aux risques globaux posés par les organisations de travail techno-centrées sont indispensables. Il s'agit de bien comprendre le mode de fonctionnement des outils sur lesquels s'appuient ces organisations, les enjeux éthiques sous-jacents et le cadre réglementaire qu'ils doivent respecter (principes généraux de prévention, respect des libertés individuelles et protection des données, protection sociale, etc.) et l'ensemble des risques qu'ils peuvent générer. Il s'agit notamment d'apprendre à définir les besoins, rédiger les cahiers des charges et intégrer ces nouvelles technologies dans l'entreprise. Les acteurs du dialogue social, dans les branches professionnelles comme dans les entreprises, doivent être formés pour pouvoir appréhender les enjeux qui en découlent. Il faudra bien sûr que les concepteurs soient sensibilisés également à ces problématiques.

— CONCLUSION

Dans un article consacré aux TIC et objets connectés, Grosjean et Govaere les caractérisent comme des outils potentiellement « au service d'une technostructure prescriptive de comportement » par opposition « au choix de la confiance [en l'humain] ». Les exemples présentés dans cet article montrent que pour les organisations techno-centrées, le choix de la « technostructure prescriptive » n'est pas une fatalité. Pourtant, les exemples ne manquent pas de projets prenant insuffisamment en compte les considérations sociales et économiques avant leur lancement. Le *quick* commerce, qui prétendait livrer en dix ou quinze minutes des biens de consommation de base, en est une déclinaison récente : pratiques d'embauches parfois douteuses (travailleurs sans papier), port de charges excessives (en particulier pour les livraisons en étages) pour les livreurs à deux roues (salariés ou indépendants), statut juridique fragile (les stockages ou *dark stores* de centre-ville ont été rapidement interdits), modèle économique mal pensé, etc. Les entreprises ont disparu les unes après les autres en quelques mois.

La SST est souvent la grande oubliée lors de la conception de ces nouvelles organisations de travail. C'est au moment du déploiement sur le terrain que les carences apparaissent rapidement. Le peu d'habitude du dialogue social et le peu d'aptitude et d'intérêt à l'organiser contribuent à entériner, au moins dans un premier temps, des pratiques professionnelles souvent délétères. L'improvisation règne et les dégâts sur la santé et la sécurité des travailleurs commencent à s'accumuler. Face à cela, les préventeurs sont souvent démunis parce que confrontés à des situations qui n'entrent pas, d'un point de vue juridique ou technique, dans le cadre habituel du déploiement d'une politique de prévention des risques professionnels qui peut trouver ses limites face à des situations atypiques.

Pour autant un certain nombre d'entreprises qui font évoluer leur process de production dans la direction des organisations techno-centrées parviennent parfaitement à appliquer des règles qu'elles connaissent déjà car elles disposent d'une politique de prévention. C'est donc surtout en direction des entreprises technologiques françaises et étrangères qu'il faut concentrer les efforts, en ayant recours à la démarche de prévention mise en œuvre depuis des décennies : sensibilisation des branches

professionnelles, formation des acteurs, recensement et mutualisation des méthodes appliquées pour promouvoir la SST dans les entreprises concernées, conseils techniques auprès des entreprises, action concertée des institutionnels (inspection du travail, Assurance Maladie – Risques professionnels, médecine du travail, etc.) dans le cadre des obligations du Code du travail (L.4121-2). L'action pourra aussi s'appuyer sur le développement d'une normalisation et de réglementations spécifiques. La transparence des process devrait être une des exigences de ces évolutions réglementaires.

La question du statut d'emploi est également importante : quel que soit le développement du travail indépendant dans les années à venir, il est impératif que des initiatives soient prises pour mettre en place une politique et des moyens pour développer la prévention des risques professionnels auprès de ce public.

La prospective n'est qu'un des outils développés par l'INRS pour adapter son activité aux besoins. Elle présente l'intérêt de nécessiter une contextualisation des sujets, ce qui implique le développement d'une réflexion pluridisciplinaire utile à l'élaboration de ses orientations stratégiques et de ses programmes de recherche. La première étude publiée en 2014, consacrée aux robots d'assistance physique, a ainsi contribué à outiller l'institut qui a engagé de nombreux travaux sur les exosquelettes, lui permettant d'être en mesure de répondre aux sollicitations du terrain qui lui sont parvenues quelques années plus tard.

BIBLIOGRAPHIE

— Bernstein, M.S., Doshi, T. et al. (2017), *Flash Organizations : Crowdsourcing Complex Work By Structuring Crowds As Organizations*, Consultable sur http://dx.doi.org/10.1145/3025453.3025811
— https://www.nytimes.com/2017/07/12/business/economy/flash-organizations-labor.html
— https://www.inrs.fr/prospective.
— Atain-Kouadio, J.J., Aublet-Cuvelier, A. et al. (2014), « Quelle place pour les robots d'assistance physique en 2030 » ? in *Hygiène & sécurité du travail*, n° 234, p. 64-68.
— Malenfer, M., Héry, M. et al. (2018) « Plateformisation » : quelles conséquences en santé et sécurité au travail en 2027 » ? in *Hygiène & sécurité du travail*, n° 250, p. 106-112.
— Malenfer, M., Héry, M. et al. (2022), « L'intelligence artificielle au service de la santé et de la sécurité au travail : enjeux et perspectives à l'horizon 2035 », in *Hygiène & sécurité du travail* n° 269, p. 87-96.
— Héry, M., Levert, C. (2017), « Quelle prise en charge des risques professionnels en 2040 ? Retour sur un exercice de prospective », in *Références en santé au travail* n° 149, p. 85-90
— Héry, M., Malenfer, M. (2020), "Development of a circular economy and evolution of working conditions and occupational risks—a strategic foresight study" in *Eur J Futures Res* 8 :8. https://doi.org/10.1186/855s40309-020-00168-7
— Héry, M., Malenfer, M. et al. (2022), "Medium-term consequences (5 years) of the Covid-19 crisis on work organization and occupational risks: a prospective stud", in *Eur J Futures Res* 10, 11. https://doi.org/10.1186/s40309-022-00197-4
— Héry, M., Malenfer, M. et al. (2021), "Evolution of working conditions under the impact of ICTs", in *J Saf Res* 77:268–276. https://doi.org/10.1016/j.jsr.2021.03.009
— https://www.nytimes.com/2018/06/30/business/tesla-factory-musk.html
— https://revealnews.org/article/tesla-says-its-factory-is-safer-but-it-left-injuries-off-the-books/
— https://www.tesmanian.com/blogs/tesmanian-blog/accelerating-tesla-s-safety-culture
— https://revealnews.org/article/how-amazon-hid-its-safety-crisis/

— Malenfer, M. (2019), « Derrière les trottinettes les juicers », in Futuribles, Consultable sur : https://www.futuribles.com/derriere-les-trottinettes-les-juicers/
— Malenfer, M. et Héry M (2021), « Livreurs à vélo : la prévention empêchée », Consultable sur https://www.researchgate.net/publication/356343021_Livreurs_a_velo_la_prevention_empechee
— https://www.youtube.com/watch?v=YS1gEx2Selc
— https://www.youtube.com/watch?v=61hmbQMYl_U
— https://www.youtube.com/watch?v=L7iLdQ8WK5A
— Grosjean, V. et Govaere, V. (2016), « TIC et objets connectés, quels enjeux en santé au travail » ? in *Hygiène & sécurité du travail*, n° 244, p. 108-112.
— https://www.lemonde.fr/economie/article/2023/06/21/getir-leader-du-quick-commerce-quitte-la-france_6178600_3234.html
— https://www.inrs.fr/publications/essentiels/exosquelettes.html

LE TRAVAIL QUI VIENT : UNE EXPÉRIMENTATION DE PROSPECTIVE CRÉATIVE

Ingrid Kandelman
Fondation de l'Onde Zéro

Daniel Kaplan
Co-fondateur et directeur du Réseau Université de la Pluralité

Amandine Brugière
Anact

Ségolène Journoud
Anact

S'il existe de nombreux travaux de prospective à propos des futurs du travail[1], il n'en existe pratiquement aucun sur les futurs de l'entreprise, ni en France, ni ailleurs. Il s'agit d'un manque criant, y compris pour celles et ceux qui s'intéressent d'abord au travail. De nombreux signes laissent, en effet, entrevoir la possibilité de ruptures susceptibles de changer notre idée même de ce qu'est une entreprise : le numérique bien sûr, mais aussi les conséquences des crises écologiques, la récurrence des crises (sanitaires, financières, géopolitiques, etc.) ; et enfin, l'évolution des attentes individuelles et collectives vis-à-vis du travail, ainsi que de l'organisation du pouvoir et de la décision au sein des organisations. Ces ruptures vont impulser des évolutions des produits et services, des modèles économiques et des chaînes de valeur, de la propriété, de la raison d'être et de la gouvernance des entreprises. Ces évolutions auront forcément des incidences sur le travail, qu'il s'agisse de son contenu, son organisation, ses conditions de réalisation, etc. À leur tour, elles vont créer de nouveaux risques et de nouvelles possibilités, ouvrir certaines pistes d'évolution du travail et des organisations et en fermer d'autres, modifier le jeu des acteurs et les conditions dans lesquelles ils négocient. C'est pourquoi l'Anact a choisi de soutenir le Réseau Université de la Pluralité (U+) et l'Onde Zéro (Ingrid Kandelman) et son dispositif de prospective créative et participative cherchant à porter un regard nouveau sur le futur des entreprises et des modèles de travail : « Le Travail qui vient ». Ce projet fait partie des onze projets retenus fin 2022 dans le cadre de l'appel à manifestations d'intérêt « Prospective pour accompagner la transition des modèles de travail ». Après avoir introduit la prospective créative et décrit le dispositif mis en œuvre, nous nous concentrerons sur les principaux enseignements, questionnements et pistes issues du projet « Le travail qui vient », avant de conclure sur les perspectives qu'il ouvre, ainsi que ses limites.

Mots-clés : prospective, futur, travail, organisation, entreprise, numérique, écologie.

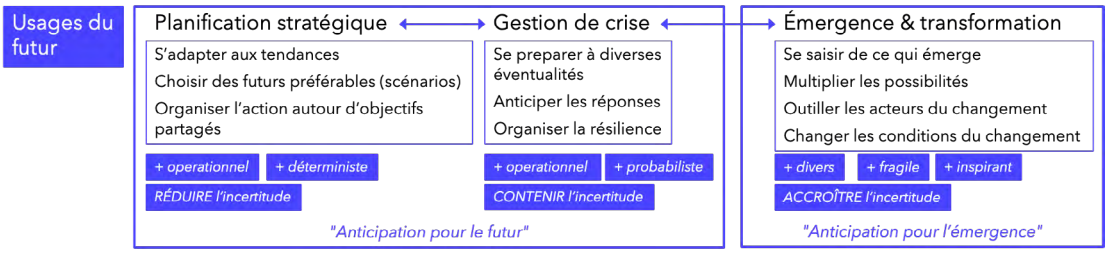
1 Pour les études internationales, on pourra se reporter à Thereza Balliester and Adam Elsheikhi (2018).

1. QU'ENTEND-ON PAR « PROSPECTIVE CRÉATIVE » ?

Longtemps responsable des activités prospectives de l'Unesco, Riel Miller (2019) distingue deux manières différentes « d'utiliser le futur » :

— 1. « L'anticipation pour le futur » explore des futurs possibles afin, soit de s'y préparer ou s'y adapter, soit d'agir en vue de faire advenir certains futurs jugés souhaitables. C'est la forme de prospective la plus courante. Son objectif est de réduire, ou au moins de contenir, l'incertitude afin de faciliter la décision.

— 2. « L'anticipation pour l'émergence » se concentre, elle, sur le changement. Elle recherche un sens dans les phénomènes émergents, elle travaille à ouvrir le champ des possibles. Son effet, sinon son but, est plutôt d'augmenter l'incertitude. Pour ces raisons, elle accepte, voire postule, l'instabilité des composantes essentielles du monde – ce que, par exemple, le changement climatique pourrait bien causer.



La « prospective créative » relève de la seconde catégorie. En s'appuyant sur une assertion classique chez les prospectivistes – « le futur n'existe pas, il peut seulement être imaginé » –, elle met l'accent sur le besoin de libérer notre imagination, d'ouvrir nos esprits à des possibilités nouvelles. À cette fin, elle associe, d'un côté, le recours à des objets classiques de la prospective tels que les tendances et les facteurs de changement, et de l'autre, différentes formes de création artistique (généralement collective) ou encore de design.

La prospective créative se montre particulièrement utile pour explorer des futurs radicalement différents et questionner les récits dominants ; pour inclure des participant·es très hétérogènes ou même faire réfléchir ensemble des groupes en situation de conflit ; et pour aborder la complexité. Dans l'exercice prospectif qui nous concerne, le recours à la fiction avait ainsi pour objectifs d'aider les participant·es à oser imaginer des organisations et des situations de travail futures en rupture (plus ou moins radicale) avec le présent, à se libérer autant que possible de leurs habitudes et réflexes professionnels pour explorer des possibilités inattendues. La fiction permet aussi de suspendre pendant un temps le jugement sur les situations imaginées. Elle assume son caractère ambigu, parfois étrange, ainsi que les contradictions qu'elle révèle dans les entreprises qui en résultent. Elle laisse aux lecteurs et lectrices le soin de juger de ce qu'elle contient de positif ou négatif. Bien accompagnée, la fiction est également inclusive. Personne ne détient la vérité, elle ne hiérarchise pas les niveaux d'expertise.

2. LE DISPOSITIF « LE TRAVAIL QUI VIENT »

Le dispositif s'est d'abord appuyé sur trois séries d'ateliers créatifs co-organisés au printemps 2023 avec quatre Aract (Auvergne-Rhône-Alpes, Hauts-de-France, Île-de-France et Nouvelle-Aquitaine), dont sont issues six entreprises fictionnelles décrites sous la forme de textes et de bandes dessinées. Ces entreprises ont ensuite constitué le matériau d'entrée d'un « atelier d'atterrissage » d'une demi-journée, organisée lors des « Journées Réseau » 2023 de l'Anact-Aract (octobre 2023).

2.1. Les ateliers créatifs

Chaque série d'ateliers créatifs réunissait dix à quinze participant·es issu·es à la fois des Aract partenaires, et d'entreprises, **représentants syndicaux**, associations ou organisations actives sur leur territoire, **consultants**, **chercheurs**. Sur une période de cinq à six semaines, trois ateliers se succédaient.

Lors du premier atelier (une demi-journée, en présence ou en ligne), les participant·es se présentent à partir d'une référence artistique et fictionnelle qu'il leur avait été demandé d'apporter, et qui semble leur dire quelque chose des futurs du travail. Ils et elles travaillent ensuite sur les « facteurs de changement » qui leur paraissent les plus significatifs. Dans un premier exercice de spéculation, ils imaginent enfin un futur où tel ou tel facteur a été poussé à l'extrême. Le second atelier dure une journée et se déroule obligatoirement en présentiel. Son objectif consiste à imaginer des entreprises fictives de 2050 et des situations de travail en leur sein. Les groupes régionaux sont divisés en sous-groupes de 5 à 8 personnes, accompagnés par un·e animateur·trice. Un·e artiste, auteur ou autrice de bande dessinée, est également présent.e pendant cet atelier et y intervient à l'occasion.

Au début de l'atelier, les participant·es décrivent de manière subjective le monde de 2050 dans lequel ils et elles vivent, transformé par les facteurs de changement décrits lors de l'atelier précédent. Puis, à l'aide d'un ensemble de contraintes aléatoires (métiers, organisation…), ils et elles imaginent une entreprise de 2050.

Chaque participant·e s'invente un personnage au sein de l'entreprise, qu'il ou elle incarnera pendant le reste de la journée.

Par étapes, au travers de situations mettant en scène les personnages, la description de l'entreprise évolue depuis ses activités et son modèle économique, vers des situations de travail quotidiennes (interactions entre collègues, par exemple) ou exceptionnelles (crises). C'est à partir de ce travail que les artistes, présent·es tout au long de l'atelier, créeront par la suite leurs planches de BD. De manière délibérée, les artistes sont laissé·es libres d'interpréter le travail de groupes comme ils et elles le désirent, afin que leur création puisse à son tour faire émerger des tensions et des pistes nouvelles.

Le dernier atelier (deux à trois heures, en ligne) propose aux participant·es de réfléchir à leur production fictionnelle afin d'en ramener quelques enseignements pour le présent : que disent leurs créations, et que ne disent-elles pas ? Quelles sont les principales différences entre ce futur et le présent ? Que considèrent-ils et elles comme probable, souhaitable, ou au contraire improbable ou indésirable ? À quoi faudrait-il se préparer pour anticiper ces futurs ? L'atelier, et la démarche, se concluent par un « rapport d'étonnement » personnel des participant·es, principalement centré sur ce que la démarche leur apporte.

2.2. Les six entreprises fictionnelles

Les six entreprises fictionnelles sont les suivantes :

— L'ER : service de « régénération territoriale » à partir de la collecte de déchets.
— De la Terre à la Terre : nourrir la population d'un territoire, depuis l'agriculture jusqu'à la restauration.
— Partynder : une plateforme numérique dédiée à la Fête.
— Optimal : conception et vente d'implants et de prothèses à vocation « d'optimisation ».
— Transalim : coordonner les activités nécessaires à l'alimentation dans une « Tour » de 10 000 habitant·es.
— [Sans nom : l'entreprise se désigne par un symbole et un son] : bureau d'étude qui conçoit des habitats mobiles à partir de déchets.

Chaque entreprise est décrite de la même manière : d'abord une courte BD créée par l'artiste associé·e au groupe ; des textes qui précisent les caractéristiques de l'entreprise fictionnelle et du travail

en son sein, et se terminent par la description d'une crise vécue par l'entreprise et de la manière dont elle l'a surmontée (ou pas).

La production des groupes durant les ateliers est donc retravaillée de deux manières. D'une part, l'artiste associé·e au groupe, qui a assisté à l'ensemble de l'atelier, choisit librement un angle et imagine une BD en quatre planches qui décrit une scène au sein de l'entreprise fictionnelle. Il s'agit donc d'une interprétation personnelle de l'artiste, même si celle-ci fait en général l'objet d'un ou deux allers-retours avec les animateurs et animatrices du groupe.

D'autre part, les animateurs et animatrices du groupe produisent quatre « satellites » textuels qui accompagnent la BD et résument le contenu produit par le groupe : le monde dans lequel l'entreprise opère ; une « fiche signalétique » de l'entreprise fictionnelle ; les caractéristiques du travail dans l'entreprise (conditions d'emploi, place du collectif, organisation et management, etc.) ; et la description de la crise et de sa résolution. Ces textes sont aussi proches que possible de ce que le groupe a produit, ils ne proposent pas une interprétation personnelle de l'animateur ou l'animatrice.

Extrait de la bande dessinée « L'ER »

2.3. L'atelier d'atterrissage

Cet atelier s'inscrivait dans le cadre des activités des « Journées Réseau » de 2023. Plus de 120 agents y ont participé. Chacun·e avait au préalable reçu l'une des « fiches » décrivant l'une des six entreprises fictionnelles. Il s'agissait de faire comme si ces entreprises existaient réellement en 2050, et de les regarder avec des yeux « Anactiens » : que disent-elles de ce que pourrait devenir le travail demain ? Quels risques, quelles possibilités, quelles tensions, quels sujets de négociation font-elles émerger ? Et comment l'Anact de 2050 pourrait-elle y répondre ?

Les participant·es commencent par s'inventer un personnage de 2050 qu'ils et elles incarneront toute la matinée. Ils imaginent ensemble quelques scènes dans lesquelles ces personnages interagissent dans, ou autour, de l'entreprise fictionnelle. Ils et elles identifient les principaux changements intervenus entre 2023 et 2050 et les évaluent positivement ou négativement.

Les participant·es imaginent alors une demande formulée par les acteurs de l'entreprise à l'Anact de 2050, et co-construisent une réponse adaptée, sans hésiter à inventer de nouveaux métiers et de nouvelles postures de l'Anact. Ils et elles en déduisent un message que l'Anact de 2050 envoie à celle de 2023 : « Parce qu'en 2050 ..... (un défi, un changement majeur à prendre en compte), l'Anact-Aract devrait, dès maintenant, se mettre en capacité de ..... » Plus d'une vingtaine de pistes ont ainsi été libellées, permettant aux membres salariés de l'Anact de se formuler des perspectives et des pistes d'action.

Voici quelques exemples de recommandations faites par les salariés de l'Anact partis en 2050 à eux-mêmes dans leur présent de 2023.

> *Parce que demain* les demandes qui émaneront des entreprises ne le seront pas d'acteurs collectifs constitués, réunis sur un même lieu et travaillant dans un même temps ; et exprimeront de fortes attentes individuelles…
> *nous devons nous préparer à …* construire un outillage pour travailler avec des collectifs éclatés et les aider à maintenir une proximité à distance (proximité sociale, temporelle, relationnelle) et à réguler les conditions de travail et les relations professionnelles.
>
> *Parce que demain* le temps de travail salarié subordonné sera moins important, et donnera lieu à un investissement dans d'autres types d'activités,
> *nous devons nous préparer à ….* développer une plus grande expertise sur l'articulation des temps, la multi-activité, et développer un nouveau rôle de médiation sur la conciliation des temps, du point de vue des individus, et des collectifs de travail.
>
> *Parce que demain* l'activité des entreprises posera de nombreuses questions éthiques (liées à l'utilisation des technologies dans les prises de décision, à l'augmentation des capacités physiques et cognitives, au rapport à la nature, etc.),
> *nous devons nous préparer à …* aider l'entreprise à créer son propre dialogue social élargi, avec les partenaires pertinents, et à retravailler notre principe d'équidistance au sein de parties-prenantes élargies.

2.4. Les effets des ateliers

Le temps a manqué pour réaliser une évaluation formelle de la démarche. Il est cependant possible de faire état de quelques constats.

Les ateliers créatifs avaient deux objectifs : initier les participant·es à une démarche prospective dont ils et elles n'avaient pas l'habitude, et faire émerger des questionnements nouveaux sur les futurs du travail. Sur le premier point, les groupes ne semblent pas avoir rencontré de difficultés à s'engager dans la démarche. Toutes les personnes présentes sont parvenues à participer à peu près à égalité. Les effectifs étaient constants d'atelier en atelier, marquant l'engagement des participant·es dans une démarche pourtant facultative et sans enjeu professionnel immédiat. S'il est difficile de savoir si la pratique a produit des apprentissages réutilisables, plusieurs participant·es ont fait part de leur intérêt à poursuivre l'utilisation de type de démarche.

L'atelier d'atterrissage n'a concerné que des personnes de l'Anact-Aract, dont la plupart n'avaient pas participé aux ateliers créatifs. Il n'est donc pas possible d'en tirer des conclusions solides sur la manière dont la démarche créative, délibérément décorrélée des enjeux immédiats, parvient *in fine*, via la démarche d'atterrissage, à outiller les participant·es dans leur action au présent. Là encore, on a cependant pu constater que la plupart des participant·es de ce dernier atelier ont réussi à rentrer dans la démarche, à dégager des idées-clés sur les transformations à venir du travail et à y projeter l'action de l'Anact-Aract. En revanche, l'intérêt des recommandations finales variait fortement d'un groupe à l'autre : certaines étaient relativement précises et actionnables, d'autres beaucoup plus générales.

3. PERSPECTIVES SUR LE TRAVAIL DU FUTUR

Comment lire les réflexions qui suivent ?

Les pistes de réflexion sur les futurs du travail ci-dessous résultent, non pas d'une exploration systématique des tendances et facteurs de changement affectant le travail, mais d'un exercice de « prospective créative », au cours duquel les participant·es ont été invité·es à lâcher la bride de leur imagination pour explorer des entreprises futures significativement différentes de celles que nous connaissons dans le présent.

Conformément aux principes de la prospective créative, ce travail vise avant tout à imaginer des futurs différents, à remettre en question les hypothèses établies et à ouvrir de nouvelles possibilités et territoires à explorer. La probabilité, voire la possibilité, de certains de ces changements, ne sont délibérément pas évaluées. Un tel travail s'inscrit donc en complémentarité vis-à-vis de démarches de prospective stratégique, qu'il enrichit d'une approche délibérément centrée sur les ruptures et le long terme.

La synthèse qui suit résulte d'une analyse des idées, intuitions et questionnements contenus dans les histoires, ainsi que de leur mise en discussion, notamment lors du dernier atelier. Elle utilise nos entreprises fictionnelles comme des objets de médiation, éclairant la réflexion tant dans ce qu'elles proposent, que dans ce qu'elles ne disent pas. Tout en ouvrant des pistes authentiquement neuves, elles éclairent également les stéréotypes du moment sur les futurs du travail, ainsi que les aspirations et craintes des participant·es.

3.1. Un contexte marqué par deux facteurs : technologies et écologie

Un grand nombre de « facteurs de changement » influent sur le monde et le travail de 2050, mais deux d'entre eux jouent un rôle particulièrement structurant aux yeux des participant·es du *Travail qui Vient* : les crises écologiques, en particulier le changement climatique ; les technologies, en particulier numériques (et plus particulièrement encore l'intelligence artificielle).

Les crises écologiques et leurs conséquences

Les crises écologiques ont des conséquences directes et indirectes sur les entreprises et le travail (Ademe, 2021). Les conditions même de possibilité de certaines activités économiques changent : certaines d'entre elles deviennent impossibles (sports de neige en moyenne altitude), d'autres doivent se déplacer (agriculture, activités côtières), d'autres sont régulièrement empêchées par les aléas climatiques (températures excessives, manque d'eau, événement extrême…). La multiplication des crises et catastrophes connectées (on parle de « polycrises ») accroît les risques et l'incertitude, et oblige les organisations comme les individus à constamment réagir et s'adapter. De nouveaux risques sanitaires (pandémies…) et de nouvelles pénibilités (chaleur, stress hydrique…) apparaissent ou deviennent plus prévalents. Les migrations climatiques se multiplient.

Face à la dégradation écologique, une pression croissante s'exerce en faveur d'une modification des pratiques des entreprises comme des consommateurs et notamment, de la prise en compte des impacts écologiques de leurs activités. La question du sens du travail concerne désormais l'effet écologique (et social) de l'activité de l'entreprise, même si la question du sens « au » travail, à savoir le sentiment d'utilité et d'autonomie à la place que l'on occupe, n'a pas disparu. Enfin, de nombreuses activités et organisations se relocalisent en tout ou en partie face à la remise en cause des formes extrêmes de division internationale du travail, ainsi qu'à la difficulté possible de se déplacer sur de longues distances.

Le numérique et ses « limites planétaires »

Les technologies, en particulier numériques, jouent toujours un rôle essentiel dans les transformations du travail. L'Anact en a étudié le potentiel et les risques dans plusieurs publications[2]. Dans nos récits fictionnels, deux séries de questions se sont posées, les premières en continuité avec les débats habituels sur ce sujet, les secondes en lien avec la question écologique.

Actualité oblige, l'intelligence artificielle (I.A.) joue un rôle dans la plupart des récits prospectifs produits dans le cadre du projet. Elle contribue d'abord à automatiser de nombreuses tâches. Mais les récits se focalisent plutôt sur son rôle dans la décision. Dans deux de ces récits, l'introduction de l'I.A. prend d'abord une forme « autoritaire », où celle-ci assume de plus en plus de pouvoir et impose des décisions sans appel ; mais dans un second temps, son rôle devient plutôt positif : « les I.A. » – puisqu'elles acquièrent un nom et même une personnalité – deviennent des dispositifs d'assistance à la décision collective (par exemple en facilitant le dialogue sur des questions éthiques complexes), voire des interlocutrices avec lesquelles on dialogue et collabore. Ce qui les conduit d'ailleurs à revendiquer plus de reconnaissance, d'autonomie et de représentation.

D'autres technologies apparaissent également dans les récits : les technologies de surveillance et de contrôle, également utilisées, par exemple, pour optimiser la production agricole ou identifier des sources de déchets réutilisables ; les neurosciences pour influer sur les comportements ; les techniques d'augmentation des capacités physiques ou cognitives…

Cependant, une question s'exprime de manière encore discrète, mais récurrente : en quoi le changement climatique modifiera-t-il le rôle que joue le numérique dans les organisations ? En particulier, les crises écologiques sont-elles compatibles avec la poursuite d'une « course aux armements » numérique, nécessitant des capacités sans cesse croissantes de capture, traitement, stockage et transmission

2 Anact (2020), "Dix questions sur la maîtrise des transformations numériques" : https://www.anact.fr/10-questions-sur-la-maitrise-des-transformations-numeriques

de données ? À quoi ressemblerait un travail du futur appuyé sur un numérique frugal ? Certaines de nos communautés professionnelles imaginaires s'interrogent ainsi sur leur « techno-dépendance » :

> *Dans le scénario **ER**, les ressources permettant d'alimenter la production des outils technologiques se sont faites rares au point d'exiger une frugalité radicale. Les outils technologiques continuent à progresser et restent essentiels dans la gestion des organisations et des territoires. En revanche, elles ne sont plus accessibles au grand public, et à des fins individuelles. C'est la fin des écrans !*

Une réduction de la part du travail salarié au profit d'autres formes d'activités

La conjonction de ces deux facteurs de changement, technologiques et climatiques, a pour conséquence deux phénomènes majeurs, dans les projections prospectives des participants.

— D'abord la poursuite d'une automatisation des tâches et de la réduction du temps de travail. Les outils technologiques continuent en effet à prendre en charge des parties croissantes de la production de biens, de services, d'informations. La tendance qui s'observe depuis plus de 60 ans, de réduction du temps de travail, se prolonge. Les scénarios donnent tous à voir une réduction à 4, 3 et même 2 jours de travail salarié par semaine, en 2050.

— Ensuite la montée en puissance de toute une série d'activités d'intérêt général, ou d'utilité sociale : contribuer à l'agriculture, produire sa nourriture, gérer les ressources d'eau potable, sur son territoire de vie : s'investir dans la réponse aux catastrophes climatiques ; recycler et réparer des outils, des objets de son quotidien ; participer à la gouvernance partagée du territoire, de l'entreprise, d'un commun.

La diminution du temps de travail salarié ne se fait pas au profit d'un temps oisif, d'un temps récupéré « pour soi », mais en faveur d'une implication plus grande dans des activités d'utilité sociale. Les scénarios donnent à voir une montée en puissance du champ des « communs », sous-tendu par un réel « travail » : au sens d'activités éminemment collectives, requérant du pilotage, de la coordination, de la régulation, de la gestion de conflit parfois aussi. La mesure de l'implication des individus dans les tâches se pose aussi, et si elle ne se traduit pas forcément par une mesure des heures passées, elle se discute, par exemple, autour « d'indice de coopération » (cf. le scénario **ER**).

Ces champs d'activités d'utilité sociale pourraient requérir demain des politiques spécifiques de santé au travail, ne serait-ce qu'au regard de la « multi-activité » que génère la partition travail salarié/activité d'intérêt général. C'est le triptyque emploi - travail - activité qui est ici re-questionné.

3.2. Des transformations des entreprises qui entraînent des conséquences sur le travail

Un « réencastrement » des entreprises dans la société et les territoires

À la lecture des récits et des commentaires *a posteriori* des participant·es, la différence majeure entre les entreprises de 2050 et celles d'aujourd'hui semble consister en leur « réencastrement » dans la société et les territoires, principalement en adaptation et/ou en réponse aux crises écologiques. Ce mouvement, s'il a lieu, serait significatif. Il mettrait fin à la « doctrine Friedman[3] » comme à des décennies de « virtualisation » des entreprises par le biais de l'externalisation, l'*offshoring*, l'usage de plateformes numériques hébergées à l'autre bout du monde, etc. Il prolongerait une tendance déjà engagée avec la « responsabilité élargie du producteur » (pollueur-payeur), le développement de fonctions RSE (responsabilité sociale et environnementale) dans les moyennes et grandes entreprises,

3 Du nom du prix Nobel d'économie Milton Friedman, qui écrit en 1970 dans le *New York Times* : « La responsabilité sociale des entreprises est d'augmenter leurs profits. » Cette "doctrine", qui soutient que les entreprises apportent plus à la société si elles ne s'occupent que de leurs actionnaires, a eu des conséquences massives sur les systèmes comptables, la réglementation, la finance, etc.

l'apparition dans la loi PACTE de l'entreprise à mission, ainsi que les critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) dans la finance.

Mais les entreprises imaginées par les participant·es ne se contentent pas d'agir de manière responsable : elles poursuivent presque toutes des objectifs qu'on pourrait qualifier « d'intérêt général » : nourrir tou·tes les habitant·es d'une tour géante ou d'un territoire, collecter et retraiter les déchets, dépolluer la planète en collectant et utilisant les déchets plastiques dans la construction… Elles s'insèrent toutes, ou presque, dans un territoire et sont solidaires de ses besoins et de ses difficultés. La mission qu'elles se donnent n'est pas définie par ses seuls actionnaires ou dirigeants, elle fait l'objet de discussions permanentes avec toutes sortes de parties prenantes. Dans certains de nos récits, l'entreprise émerge en réponse à un besoin exprimé par son territoire, par exemple celui de gérer des « communs » positifs (les ressources agricoles partagées) ou négatifs (les déchets plastiques). Ce qui pose malgré tout question : pourquoi revient-il à des entreprises de prendre en charge tous ces besoins d'intérêt général ? Il y a, en effet, dans ces récits deux implicites : d'une part, que les problèmes à venir sont d'une telle complexité que tous les acteurs doivent s'allier pour y répondre ; et d'autre part, que les acteurs publics s'avèrent durablement incapables de les prendre en charge, ou même d'organiser leur prise en charge collective.

Des modèles économiques, de fonctionnement et de gouvernance complexe

Ces entreprises raisonnent en termes de résultats systémiques (un logement écologique et accessible, 90% de déchets réutilisés ou retraités…) et, parce qu'elles ne peuvent y parvenir seules, nouent des alliances et s'insèrent au sein d'écosystèmes d'acteurs. Leur économie est circulaire, de fonctionnalité, voire « régénérative » – comme si ces modèles aujourd'hui émergents, et relativement complexes, étaient devenus en 2050 des conditions standards d'exercice de l'activité d'une entreprise. Leurs modèles d'affaires sont multiples et associent des dimensions qu'il n'est pas aisé de rendre compatibles : des revenus gagnés sur les ventes, d'autres indexés sur des résultats qui ne dépendent pas que de l'entreprise et souvent, sur la baisse des volumes (de déchets, de déplacements, de ressources consommées) :

> *La société **Transalim** articule une activité d'agriculture et d'élevage ; une autre activité de transformation et production de plats cuisinés ; du conseil en économie circulaire pour des entreprises tierces ; et la gestion d'un système de transport vertical de marchandises au sein de la Tour géante (10 000 habitants !) dans laquelle elle opère.*

Ces entreprises opèrent généralement au sein d'écosystèmes d'affaires, de « grappes », qui associent plusieurs organisations de natures différentes. L'innovation, la production, la logistique, la gestion du cycle de vie des matières et des produits, s'y répartissent selon des clés dont la définition a sans doute été difficile.

Dans leur comptabilité, les notions de « valeur » et de capital dépassent la dimension financière et prennent en compte les « capitaux » humains (bien-être, connaissance…) et naturels. Dans les travaux sur la comptabilité « triple capital[4] », ceux-ci sont considérés comme non-substituables : il ne suffit pas de payer pour compenser un dommage écologique. Mais comment, concrètement, mesurer ces valeurs ? Sur quelles bases arbitrer entre l'une et l'autre ?

4 La comptabilité en Triple Capital permet de mesurer les impacts positifs et négatifs (la création et la destruction de valeur) de l'activité de l'entreprise sur ses capitaux financier, environnemental et social (ou humain). Elle permet d'avoir une vision multi-dimensionnelle (pas seulement économique) dans les prises de décisions.

La gouvernance de ces entreprises est également complexe. Elle intègre des parties prenantes hétérogènes : le « public » de l'entreprise (clients, bénéficiaires, usagers) ; les acteurs du territoire (institutions, associations, sans doute d'autres entreprises) ; ainsi que de nouveaux types d'acteurs tels que « la Nature » (*voir encadré ci-dessous*) ou encore, les machines intelligentes, avec lesquels des relations doivent s'inventer.

La Nature au Conseil d'Administration

L'idée de représenter la « Nature », ou bien certaines entités naturelles, dans les instances de gouvernance d'une entreprise, est déjà mise en œuvre dans quelques entreprises pionnières. Au-delà du symbole, comment peut-elle se matérialiser, et avec quelles conséquences ?

Dans nos récits, la présence de la Nature dans la gouvernance semble pouvoir adopter deux formes complémentaires :

— Celle d'une représentation par des délégué·es humain·es, scientifiques, militant·es… Mais comment nommer ces représentant·es, sur quels critères, et comment vérifier qu'ils ou elles ne parlent pas qu'en leur nom propre ?

— Celle d'une objectivation à l'aide d'indicateurs et de modèles, soutenus par une I.A. qui pourrait assumer une part de la fonction de représentation : une décision serait approuvée ou rejetée par la « Nature » selon qu'elle influerait positivement ou négativement sur tel ou tel indicateur-clé.

— Deux autres questions devront aussi être résolues :

— D'une part, comment définit-on « la Nature » ? Quelles parties en sont-elles représentées dans les instances ? Est-ce un concept abstrait, une personne précise (une vache, dans une de nos histoires), une espèce, un écosystème (par exemple une forêt ou un bassin versant) ?...

— D'autre part, quel poids sa voix a-t-elle ? Est-elle consultative, ou bien une voix parmi d'autres, ou encore, dispose-t-elle, comme dans l'un de nos récits, d'un droit de véto sur des décisions qui lui nuiraient gravement ?

Des collectifs de travail pluriels

L'un des marqueurs forts des scénarios fictifs est la pluralité des collectifs de travail. L'entreprise (en tant que structure juridique et cadre spatio-temporel) n'est plus l'unique support de ceux-ci. Les collectifs sont devenus à l'image de ces structures liquides, où la fluidité, la diversité des formes d'interaction et la multi-activité sont de mise. Les collectifs sont pluriels en raison de la multi-activité (activités salariales et activités d'intérêt général de l'autre) ; en raison de temps de travail plus courts et plus variés ; en raison de l'organisation hybride (relations de travail à distance et en présence). Dans l'entreprise éclatée, on ne partage plus forcément de bureaux, d'ateliers, de vestiaires, de salles de réunions. On ne se croise plus autant dans les locaux ou à la machine à café. Que ce soit à distance, ou en présence, l'activité peut se dérouler selon un roulement des travailleurs aux différentes tâches, ne nécessitant pas *ipso facto* une co-présence (pas plus spatiale que temporelle) de l'ensemble des effectifs.

Cette variété d'activités et d'engagements peut se voir comme un avantage pour les individus et les collectifs, un enrichissement des carrières et des dynamiques collectives. La variété empêche la sclérose des relations, la stagnation des trajectoires. Mais des collectifs moins denses, travaillant moins longtemps ensemble, voire de manière hachée, présentent aussi des risques : en diminuant les effets de co-présence et les interactions au travail, les collectifs peuvent moins jouer leur rôle de régulation, de protection des individus, ainsi que d'apprentissages (partage des savoir-faire, dont les savoir-faire de prudence) et d'efficacité au travail (culture métier, inventivité et innovation collective).

La multi-appartenance que génère la multi-activité peut aussi être source de charge cognitive pour les individus, contraints à déployer des efforts plus soutenus d'adaptation, de création de routines, ou de sociabilité. L'affaiblissement potentiel des collectifs de travail a également des effets directs sur l'efficacité organisationnelle : moindre discussion sur le travail, altération des coopérations, augmentation des tensions relationnelles… Ce caractère pluriel des collectifs de travail incite à redoubler d'efforts pour maintenir les dynamiques collaboratives. Ainsi, les scénarios donnent-ils à voir de multiples figures de « passeurs », de « médiateurs », « d'intermédiaires » ayant pour rôle de fluidifier les échanges, de coordonner les acteurs, de faciliter la compréhension réciproque. Tout se passe comme si la complexité organisationnelle en appelait à des fonctions spécifiques pour soutenir les coopérations.

Le dialogue social

Le dialogue social institué, tel qu'il existe aujourd'hui, semble s'estomper dans les entreprises imaginées par les groupes. En cause, des structures organisationnelles horizontales, réticulaires, aux frontières floues et mouvantes, qui n'épousent pas nécessairement les contours des collectifs de travail. À l'intérieur, les personnes sont de moins en moins en CDI, laissant la place à des statuts divers : contrats de mission, salariat multi-employeurs et/ou multi-fonctions (les postes tournants au sein des organisations), auto-entrepreneurs, sous-traitants et même parfois volontaires ou autres bénévoles. Chaque personne exerce plusieurs métiers, soit simultanément, soit successivement. Le travail englobe de nouvelles formes d'activité, notamment sociales, culturelles, et surtout vivrières. De nouveaux genres de collaborateurs apparaissent : vivants non humains (« la Nature » ou plus spécifiquement certains animaux), I.A. et robots. L'unité de lieu et de temps a volé en éclats. Plus d'horaires fixes ni collectifs, plus de lieu de travail défini et unique. Nécessairement, puisque tous les fondements du système du dialogue social traditionnel sont percutés, il n'est pas maintenu en l'état.

Ainsi, on retrouve dans les récits trois dimensions majeures de transformation de la régulation sociale.

La première concerne les enjeux de ce dialogue. Dans les récits, les transformations du travail ont souvent dilué les rapports de force, mais elles n'ont pas éliminé les conflits. Ces derniers émergent sur de nouveaux sujets : l'allocation du temps de travail en lien avec la part d'activité d'intérêt général, les choix politiques de l'entreprise et les questions éthiques qu'ils soulèvent, la lisibilité organisationnelle dans des écosystèmes complexes, la circulation des fonctions, le travail avec les IA et les robots, les divergences d'intérêt entre humains et machines, l'utilisation des ressources rares, les nouveaux indicateurs de performance…

> *Dialogue social dans l'**ER** : pour gérer l'allongement de la vie professionnelle, les syndicats négocient la bio-mécanisation des corps.*

L'éthique joue un rôle structurant. Des chartes éthiques sont présentes, rediscutées après des crises, et peuvent produire des droits tels qu'un « droit de retrait éthique ». Certaines entreprises ont un « garant de l'éthique », soulevant de nombreuses questions en lien avec les conditions de travail : comment et avec qui identifier les questions éthiques pertinentes et leurs réponses du point de vue de l'entreprise ? L'éthique prend-elle la forme d'une liste de règles à respecter (matérialisée par une charte qui fait loi), ou bien plutôt d'une discussion continue ? Où habite l'éthique dans l'entreprise **et qui traite de ces questionnements ?** L'éthique couvre-t-elle tous les sujets pour lesquels des questions de valeurs se posent à l'entreprise ? Quels droits et devoirs l'éthique confère-t-elle aux collaborateurs et collaboratrices d'une entreprise ?

> ***Partynder** est le siège d'une discussion permanente sur l'éthique de son métier et en particulier le sens de la fête : la fête est-elle par essence éthique, puisqu'elle fait du bien aux*

gens ? Quels bénéfices offre-t-elle (défouloir, lien social, évasion…) ? Toutes les fêtes sont-elles positives, ou bien certaines fêtes posent-elles problème (exemple : fêtes « white only »)? Si oui, qui est en droit d'en juger ? Y a-t-il une manière écologique et juste de faire la fête ?...
Une « garante de l'alignement » fait partie de ***Symbol****. Elle s'assure de l'alignement entre l'activité de l'entreprise et ses valeurs mais aussi entre les intérêts de l'entreprise et ceux de la Planète. Son rôle fait souvent débat, surtout lorsque des crises surviennent.*

Les entreprises fictionnelles des récits font, par ailleurs, apparaître de nouveaux acteurs de ce ou de ces dialogues. La diminution du salariat donne lieu à l'émergence de nouveaux syndicats représentant les travailleurs indépendants, en même temps que l'élargissement du périmètre de l'entreprise fait de l'ensemble de ses parties prenantes, des acteurs à intégrer dans les espaces de dialogue.

Enfin, plusieurs des récits envisagent la montée en puissance d'un dialogue territorial, ne serait-ce que pour répondre à la question du bon maillage pour se rencontrer. Les territoires pourraient venir à proposer des lieux dédiés à la négociation (des « Maisons de la Négociation », versions augmentées des Espaces de Discussion ?), à toutes les échelles.

Transalim *fait participer les non- humain·es aux décisions par l'intermédiaire d'une vache.*
Concernant ***Optimal****, les décisions stratégiques émanent d'un comité de direction nommé par le gouvernement de la « République de Poitiers ». Les équipes locales suivent ses directives. Un comité éthique est composé de 40 personnes dont 38 sont choisies par le comité de direction et 2 sont tirées au sort. Mais il est contesté et considéré comme fantoche.*
Au sein de ***De la terre à la terre****, le dispositif de dialogue prend forme au sein de la gouvernance partagée et tournante et du modèle une personne = une voix.*
*Pour l'****ER****, un poste de médiateur, récemment créé, travaille avec de nouvelles formes de syndicats pour faire vivre un dialogue social à l'échelle des territoires et grappes d'entreprises.*
Chez ***Symbol****, dont les membres ne se rencontrent qu'à travers des hologrammes et dont certain·es collaborateur·ices sont des robots, le dialogue social n'est pas vraiment organisé. Cependant, sous l'impulsion du « syndicat international des salariés des organisations autonomes », une section syndicale a été créée par une membre du groupement.*

Enfin, les pistes ouvertes par les récits suggèrent que la gestion des conflits est souvent improvisée, car aucune structure organisée n'a été prévue à cet effet. Certaines modalités nouvelles sont cependant évoquées. La première consiste à utiliser le système d'information (« l'I.A. ») pour objectiver les débats avec l'aide de données, d'analyses rétrospectives, de modélisations prospectives – ce qui suppose naturellement une grande transparence de l'information, dès la source. La seconde modalité concerne des approches de type « convention citoyenne », dans lesquelles les négociations n'ont pas lieu entre « corps constitués », mais réunissent des personnes choisies plus ou moins au hasard, qui, après avoir été accompagnées dans leur processus d'apprentissage et dans l'organisation de leurs débats, produisent des propositions d'action sur les sujets les plus difficiles.

*Pour l'****ER,*** *les outils utilisés par les médiateurs forment un continuum entre l'échelle individuelle (entretien, médiation de conflit, formation) et collective (espaces de discussion, concertation, désescalade…).*
Le travail des personnes tirées au sort au sein de ***Partynder*** *commence par une « analyse de controverse[5]» : comprendre les désaccords et ce qui les sous-tend, qui les porte, avec*

5 Au sens de la démarche initiée par Bruno Latour et devenue un riche champ de pratiques pédagogiques, de recherche, citoyennes : voir https://controverses.org/

quels arguments. Puis elle imagine différents chemins concrets, ainsi que des manières de décider. Se dessine alors un « consensus approché » : un petit nombre de pratiques sont interdites, d'autres font simplement l'objet d'alertes ou de recommandations. Ce consensus est traduit en code informatique "open source". Une analyse continue des critères produit des résultats rendus publics pour permettre aux règles d'évoluer. Le consensus fait l'objet d'évaluations régulières, qui dépassent les frontières de l'entreprise.

Finalement, les entreprises imaginées par les groupes présentent un dialogue social transformé, centré sur de nouveaux sujets, cherchant à inclure de nouveaux acteurs, et avec une recherche constante de nouvelles approches et acteurs pour gérer les conflits et promouvoir des relations socialement responsables. Ces approches nouvelles, comme les organisations qui les font émerger, se cherchent : elles rencontrent des limites et des échecs, et elles font elles-mêmes l'objet de discussions parfois passionnées.

— CONCLUSION

L'exercice de prospective-créative *Le Travail Qui Vient*, poursuivi par les membres et partenaires du réseau Anact/Aract, a produit des visions en rupture par rapport aux systèmes de travail d'aujourd'hui. Les participants ont livré ici leurs visions « fantasmatiques » des transformations à venir. Si ces nouvelles formes semblent assez radicalement différentes, à horizon 2050, les participants ont tous insisté sur leur sentiment de rapidité des changements à l'œuvre — climatiques ou liés aux transformations numériques. Vitesse effective des changements sociaux, ou au contraire lenteur…, les participants ont en tout cas insisté sur le besoin de prévenir (plutôt que réparer) et de développer, pour cela, une « posture anticipatrice ».

Si l'Anact est habituée — depuis plus de 50 ans — à s'adapter aux demandes sociales des entreprises, comme à la commande publique (les deux ne convergeant pas toujours, comme le montrent par exemple les sujets relatifs à l'égalité professionnelle), il s'est exprimé dans les ateliers le besoin d'avoir un « coup d'avance », à plusieurs niveaux.

Premier niveau : la capacité du réseau Anact à identifier et anticiper les nouvelles situations à risques, ou même les « nouveaux risques » professionnels. En particulier relativement aux évolutions des gouvernances d'entreprises, du dialogue social et plus globalement, des processus décisionnels. Les participants ont souligné l'opportunité de développer une expertise en matière de dialogue social aux parties prenantes élargies, de mise en discussion des sujets « éthiques », de démocratie sociale et délibérative dans l'entreprise. Ils ont également relevé l'intérêt de maîtriser de nouvelles techniques d'intelligence et de décision collectives (analyse de controverses, méthode de consensus approché, etc.).

Second niveau : aider les entreprises elles-mêmes (et en particulier les PME) à se doter de méthodes et outils permettant l'anticipation, la projection, et leur traduction en systèmes de travail. L'Anact devrait savoir orchestrer un débat participatif et paritaire sur les transformations à venir, au sein des entreprises, et rendre plus facilement accessibles les méthodes de scénarisation et simulation organisationnelles.

Enfin, le réencastrement des entreprises sur les territoires, l'influence croissante de la gouvernance territoriale sur les entreprises, ainsi que la structuration progressive d'un secteur d'activités d'utilité sociale ou d'intérêt général (« entreprises à mission », ESS, entrepreneuriat social, etc.) requestionnent aussi le positionnement de l'Agence et en particulier, ses points d'appui pour maintenir une « équidistance » par rapport aux forces en présence. Cela pourrait-il conduire à dépasser le tripartisme actuel (État

/ représentants employeurs / représentants salariés), pour aller vers un quadripartisme incluant une représentation de la société civile territoriale ?

Le scénario de l'entreprise **Optimal**, donnant à voir une République autoritaire imposant l'augmentation cognitive et physique des humains, a même conduit les participants à imaginer pour l'Anact un statut d'ONG : c'est-à-dire préservant une forme d'autonomie institutionnelle et d'intervention, face à des courants de politiques publiques considérés comme *a minima* discutables. Quoi qu'il en soit, une mission fondamentale a été réaffirmée à cette occasion par les membres du réseau Anact, à savoir celle de toujours positionner l'humain et le collectif de travail au cœur de son intervention. Le développement individuel au travail se construisant dans un rapport consubstantiel au collectif de travail — que celui-ci soit au singulier ou au pluriel.

BIBLIOGRAPHIE

— Ademe (2021), « Entreprises, comment prendre des décisions pour s'adapter au changement climatique ? » : https://librairie.ademe.fr/changement-climatique-et-energie/4737-entreprises-comment-prendre-des-decisions-pour-s-adapter-au-changement-climatique–9791029717987.html
— Balliester, T. and Elsheikhi, A. (2018), "The Future of Work: A Literature Review", in *Working Paper*, International Labour Organization, Research Department, n° 29.
— Miller, R. (2019), *Transformer le futur : l'anticipation au XXIe siècle*, Unesco - Presses de l'Université de Montréal (accès libre en ligne).

ACCOMPAGNER DES PROCESSUS DE NÉGOCIATION COLLECTIVE DANS LES TPE-PME ENJEUX CONCEPTUELS ET PRATIQUES D'INTERVENTION

Christian Thuderoz

La négociation collective entre employeurs et représentants des salariés ne va pas de soi, particulièrement dans les TPE-PME comme en témoigne le faible nombre d'accords recensés. Comment soutenir et accompagner les personnes et les processus de la négociation collective afin de favoriser des accords pour résoudre des problèmes concrets ? Cet article propose quelques jalons conceptuels et pratiques pour y parvenir. L'enjeu est conséquent : il s'agit de produire des accords de qualité au bénéfice des acteurs sociaux. Chemin faisant, nous discutons de la complémentarité de cette approche avec celle soutenue par ARESO, portée conjointement par l'Anact et la DGT.

Mots-clés : dialogue social, négociation collective, accompagnement, facilitation, intervention

— INTRODUCTION

Si l'on saisit, à gros traits, l'histoire de la négociation collective en France depuis le début des années 2000, trois phénomènes sont observables :

D'abord une série de *déplacements*, qu'il s'agisse des politiques publiques (de la grande entreprise vers les TPE-PME [1]), des niveaux de contractualisation (de la branche professionnelle vers l'entreprise [2])

1 Par exemple : la loi Larcher du 20 août 2008 à propos du temps de travail ; la loi Rebsamen du 17 août 2015 ouvrant la possibilité d'instituer des DUP, délégations uniques du personnel aux entreprises de moins de 300 salariés ; ou l'ordonnance du 22 septembre 2017 assouplissant les modalités de négociation collective sans délégué syndical.

2 « Donner davantage de champ et de responsabilités à la négociation au niveau des entreprises ». Rapport de Jean-Denis Combrexelle, *La négociation collective, le travail et l'emploi* (septembre 2015), préparatoire au vote de la loi El Khomry d'août 2016.

ou des pratiques transactionnelles (d'accords normatifs et substantiels vers des accords de méthode[3] ou incitatifs[4]) ;

Puis des *élargissements*, concernant : les thèmes de négociation (des seules rémunérations vers une pluralité thématique, dont les questions d'organisation du travail, de prévention des risques et de transition écologique[5]) ; le périmètre de la négociation collective (avec son extension aux trois fonctions publiques[6]) ; les instances du personnel et leurs missions[7] ; les signataires d'accords collectifs (possibilité/compétence offerte aux élus et à des salariés mandatés) ;

Enfin des *inaboutissements*, avec des dispositifs incomplètement pensés ou insuffisamment dotés : des ODDS, observatoires départements du dialogue social et de la négociation collective, démunis de moyens et aux missions imprécises[8] ; des Comités sociaux *et économiques*, mais l'immense majorité ne disposent pas de commissions économiques[9] ; des délégués du personnel supprimés mais non remplacés par les représentants de proximité[10] ; des référendums aux deux-tiers dans les TPE, mais sans règle procédurale les organisant[11] ; une volonté affichée de l'exécutif de promouvoir le dialogue social, mais sans valorisation des réussites de ce dialogue social partout dans l'Hexagone[12], etc.

Trois éléments (parmi beaucoup d'autres, non abordés ici) sont des *problèmes* (au sens d'écarts entre le souhaité et le constaté) :

— **Le taux d'engagement en négociation.**
Toutes entreprises confondues[13], ces dix dernières années, ce taux oscille entre 15 % (2015) et 17,8 % (en 2021). Il descend à 2 % dans les entreprises dépourvues d'IRP, et monte à 85 % dans celles qui en sont dotées[14]. En moyenne, ce taux est de 23 % dans les entreprises de moins de 100 salariés, de 93 % dans les plus de 500 salariés.

— **Le taux d'aboutissement.**
81,2 % du total des entreprises ayant engagé une négociation étaient parvenues à un accord collectif en 2020. Ce taux descendait à 77 % pour les entreprises de moins de 50 salariés. En 2022, 20 150 décisions unilatérales de l'employeur ont été enregistrées dans les DDEETS, correspondant, pour l'essentiel,

3 « Une convention ou un accord collectif peut définir la méthode permettant à la négociation de s'accomplir dans des conditions de loyauté et de confiance mutuelle entre les parties » (Code du travail, art. L. 2222-3-1).
4 Par exemple l'ANI « relatif au partage de la valeur au sein de l'entreprise » du 10 février 2023 (transposé dans la loi le29 novembre 2023) ou, signé l'année précédente, l'ANI du 14 avril 2022 « relatif à un paritarisme ambitieux et adapté aux enjeux d'un monde du travail en profonde mutation ».
5 Même si le volume des accords collectifs, tous thèmes confondus mais sauf le thème monétaire (salaires, prévoyance collective et intéressement) représente moins du tiers des accords signés annuellement…
6 Voir l'ordonnance du 17 février 2021 « relative à la négociation et aux accords collectifs dans la fonction publique ». 14 thématiques sont ouvertes à la négociation, dont « l'accompagnement social des mesures de réorganisation des services », ou « la mise en œuvre des actions en faveur de la lutte contre le changement climatique ».
7 Voir l'ordonnance du 22 septembre 2017 « relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise », fusionnant les instances du personnel (DP, CE et CHSCT) dans une seule instance, dénommé CSE, comité social et économique.
8 Le texte de l'ordonnance indique trois missions : « établir un bilan annuel du dialogue social dans le département » ; « apporter son concours et son expertise juridique aux entreprises de son ressort dans le domaine du droit social » ; et répondre à la sollicitation « de toute organisation syndicale de salariés ou par toute organisation professionnelle d'employeurs de difficultés rencontrées dans le cadre d'une négociation collective ».
9 Les chiffres concernant ces commissions du CSE ne sont pas disponibles (ou rendus publics). Voir l'analyse de Frédéric Géa, « Les accords collectifs sur le CSE : des pratiques innovantes ? », Rapport *La négociation collective en 2021*, DGT et DARES, septembre 2022, p. 261.
10 Les chiffres concernant ce type d'accords ne sont pas disponibles (ou rendus publics). Voir le chapitre « Les accords novateurs sur la mise en place des représentants de proximité », dans le rapport *La négociation collective en 2022*, DGT et DARES, décembre 2023, p. 251.
11 Voir l'étude de Frédéric Géa, « Les accords collectifs dans les TPE : approche empirique », Rapport *La négociation collective en 2022*, DGT et DARES, décembre 2023, p. 447.
12 Les *Réussites du dialogue social* furent organisées rue de Grenelle, à Paris, le 26 juin 2019. Parmi les (rares) initiatives actuelles de valorisation des accords collectifs, citons *Dialogue social en action*, évènement co-organisé dans le Rhône par la DDETS, l'ODDS du Rhône et le journal *Le Progrès*.
13 Entreprises de plus de 10 salariés, secteur privé non agricole. Chiffres de l'enquête ACEMO.
14 Rappel : 24 355 accords collectifs ont été signés par des délégués syndicaux en 2010, et 45 080 en 2022 (+ 85%).

à des négociations non abouties ; l'employeur accorde alors unilatéralement aux salariés sa dernière offre faite à la table de négociation.

— **La procédure référendaire.**
Élargie en 2017 par ordonnance, cette procédure permet à l'employeur d'écrire puis de faire valider par les salariés, *via* un référendum aux 2/3, son projet de réorganisation du travail ; cela a concerné 18 820 textes en 2022 – soit autant de petites entreprises. Le Code du travail, hors les modalités de vote, ne prévoit aucune obligation de l'employeur d'organiser une délibération collective avant le vote des salariés.

Des chantiers sont donc à ouvrir (ou à réorganiser) autour de la notion d'*accompagnement* : hausser le taux général d'entrée en négociation, en ciblant les petites et moyennes entreprises, en comprenant les réticences des employeurs et en accompagnant les deux parties dans leur effort de contractualisation ; hausser le taux d'aboutissement à un accord, en identifiant les points de blocage et en proposant aux négociateurs une méthodologie appropriée ; accompagner les employeurs des TPE et leurs salariés dans ces pratiques de contractualisation *via* un référendum. Penser et organiser cet accompagnement est l'objet de cet article. Cela suppose un double effort, de *conception* et d'*innovation*, puisqu'il s'agit d'accompagner des processus collectifs de décision dans une population d'entreprises peu familières du dialogue social.

— 1. CONCEPTUALISER L'ACCOMPAGNEMENT DE PROCESSUS

Le mot *accompagnement* évoque le pain partagé (de *cum panis*, qui a donné compagnon et compagnie), la solidarité et la fraternité. Est-ce un mot approprié pour penser et organiser l'appui aux négociateurs dans les TPE-PME ?Car accompagner *des processus*, ce n'est pas accompagner des personnes – même si celles-ci sont les pilotes de ceux-là. Utiliser le vocable « accompagner » a le mérite de qualifier une pratique d'intervention originale auprès des acteurs sociaux, à équidistance du « faire faire » et du « faire à la place de », sans pour autant « faire avec » tout en s'efforçant « d'apprendre autrui à faire »…

Que veut dire : a*ccompagner* ? Nombre d'auteurs s'accordent pour définir cette action comme une démarche visant à aider une personne à atteindre ses objectifs, sans être pour autant dirigée ou contrôlée. Pour chaque registre d'intervention (éducatif, analytique, thérapeutique, caritatif, etc.), les objectifs et les modalités de cet accompagnement diffèrent, de même que le statut accordé à l'accompagné. Si cet accompagnement a une visée (le bien d'autrui), il est structuré par un effort de conformation de la pratique de l'accompagné à un comportement socialement attendu. Nommons *accompagnant* l'agent mandaté pour cela par une institution. Sa figure sociale est multiple – selon la manière dont il pense et accomplit son rôle (il peut être *l'ancien,* qui transfère paternellement son savoir-faire ; *l'ange gardien*, qui veille sur l'accompagné ; *le passeur*, qui l'aide à franchir les obstacles ; *l'instructeur*, qui s'efforce de le discipliner, etc.). Comment définir le rôle de celui qui accompagne des *processus de négociation collective*?

Son attention se porte sur des activités (de négociation) mettant en interaction finalisée des individus réunis autour d'un projet (qu'ils cherchent à réaliser, avec un taux d'engagement variable de chacun) ou d'un problème (à propos duquel ils divergent quant à sa résolution). Ces activités se composent d'opérations parallèles et/ou successives, planifiées en vue d'un résultat déterminé. Ces activités, dit-on, transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie. Ces *input* sont constitués de volitions (puisqu'il n'y a que des volontaires assis à une table de négociation), d'opinions (ces négociateurs

savent argumenter et convaincre leur interlocuteurs) et de solutions possibles (c'est-à-dire : les décisions que chacun estime judicieux d'adopter pour régler le problème qui les divise ou engranger les gains recherchés). Les *output* sont les décisions effectivement adoptées après avoir été négociées – c'est-à-dire : une fois ajustées aux vouloirs de chacun pour les rendre acceptables pour tous.

L'activité que l'on nomme « négociation collective » vise à déterminer les règles du travail et de relations de travail. Il s'agit d'un processus de co-décision, conduit par des acteurs en désaccord, cherchant néanmoins, pour des raisons stratégiques (chacun des camps détenant un accès à la satisfaction du désir de l'autre), à prendre ensemble cette décision, aux fins de créer ou de corriger une situation socio-productive estimée non pertinente.

Accompagner un tel processus, c'est accompagner *une action collective organisée et finalisée de prise de décision conjointe*. L'accompagnant doit donc se soucier : un, qu'elle reste *collective*, sans tentatives de prise de décision unilatérale ; deux, qu'elle se déroule méthodiquement et de façon appropriée aux enjeux et à la situation ; trois, qu'elle reste *finalisée*, car l'objectif n'est pas seulement de parvenir à un accord, mais à un accord *le plus juste et le plus efficient possible*. Cet accompagnement est *mutualisé*, de sorte que ces individus apprennent ensemble à combiner les moyens appropriés pour que soit atteint l'objectif décisionnel assigné à cette action à plusieurs ; celle-ci doit être *juste, équitable et efficace*[15].

Pourquoi accompagner des processus de négociation collective ? Parce qu'ils sont conduits par des personnes (dirigeants d'entreprise, délégués syndicaux, élus du personnel, mandatés ou non) souvent peu expérimentées dans la pratique de la négociation collective, ou alors réticentes à s'y engager, par crainte ou par conviction.

Tout concourt à cette situation : l'absence, dans les écoles françaises de formation de managers, d'enseignements relatifs aux relations collectives de travail ; la complexité juridique de cette activité, qu'accroît chaque réforme en multipliant les exceptions et les cas de figures ; une tradition sociale française d'affrontement, plus que de confrontation argumentée ; un jeu ambivalent des partenaires sociaux, préférant l'intervention de l'État, quitte à la dénoncer aussitôt, plutôt que la contractualisation, etc.

Bien qu'en évolution constante, les chiffres de la négociation collective pour 2022 traduisent cette difficulté française à modifier son modèle social de négociation. Ont été cette année-là déposés et enregistrés dans les DREETS 64 430 accords collectifs (accords initiaux, avenants à un accord existant, PV de désaccord, dénonciation d'un accord existant, etc.) signés par un délégué syndical, un élu mandaté, un salarié mandaté ou un élu du CSE. Rapportés au nombre total en France d'entreprises de plus de 10 salariés – environ 180 000 –, ces chiffres soulignent sans ambiguïté l'ampleur du problème : seules 35 % de ces entreprises négocient chaque année ; et c'est le cas de seulement 10 % des entreprises de moins de 50 salariés[16] .

L'écart est donc frappant entre la volonté réformatrice du législateur, de droite comme de gauche, enchaînant depuis 1993 projets de loi et ordonnances pour hausser le volume de textes contractuels et diversifier les modes de signature d'accords collectifs, et une pratique sociale contractuelle de faible amplitude, avec des partenaires sociaux s'emparant peu des multiples dispositifs juridiques mis à leur disposition.

15 Pour reprendre l'expression de Jean-Denis Combrexelle, *ibid.*, p. 47.
16 Chiffres tirés de Mathilde Pesenti, *La négociation collective d'entreprise en 2021*, Dares- *résultats* n° 33, juin 2023.

— 2. CONCEVOIR ET ANIMER UNE DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT DE PROCESSUS DE NÉGOCIATION COLLECTIVE

2. 1 L'aide à la régulation conjointe

Partons d'une conceptualisation classique de l'activité de négociation : l'approche en trois composantes, relative au *qui*, au *quoi* et au *comment* de la négociation. Dans les termes d'Hervé Cassan et Marie-Pierre de Bailliencourt (2019) dans leur *Traité pratique de négociation*, cela revient à : « analyser les personnes », « inventer les processus », et « résoudre les problèmes ». Ajoutons trois autres composantes, relatives aux *procédures* (c'est-à-dire : les règles du jeu de négociation) ; aux *principes* qui fondent ces règles et matricent le jeu des acteurs ; enfin aux *produits* d'une négociation collective (qu'il s'agisse de textes d'accords soumis à signature, de procès-verbaux de réunion ou de compte rendus de groupe de travail).

Pourquoi penser l'accompagnement d'un processus de négociation collective au regard de ces composantes ? Parce que c'est de la qualité de leur prise en compte tout au long du processus et de leur appropriation aux enjeux, latents ou manifestes, de cette négociation que dépend la qualité de l'accord collectif final, celle-ci commandant à son tour la pertinence d'autres actions, liées, notamment, à l'application de l'accord et aux effets que celui-ci va générer, ce qui, à leur tour, générera de nouveaux effets, etc.

Cet accompagnement est orienté vers : *la production d'un accord collectif.* Autrement dit : l'élaboration conjointe d'une convention par laquelle les parties s'obligent à engager une action particulière pour régler un problème identifié comme tel. Il ne s'agit donc pas, à la différence du programme ARESO, d'Appui aux Relations Sociales, co-élaboré par la DGT et l'Anact, de « *créer* les conditions favorables à l'écoute et l'expression des points de vue », « maintenir ou *restaurer* le dialogue entre les parties prenantes », « *retrouver* la capacité à débattre » ou « *construire* les bases d'un dialogue social constructif et durable[17] ».

Pourquoi la *relation* entre les négociateurs ne peut être ici érigée en variable déterminante ? La fonctionnalité d'un *processus* de négociation collective est de mettre d'accord des personnes aux intérêts divergents et aux points de vue différents, relativement à des problèmes qui leur sont communs – car ces derniers affectent les cours d'action respectifs ; et aucune de ces personnes ne peut, à elle seule, résoudre ces problèmes sans le concours ou le consentement de l'autre. Ce qui est premier est donc *le problème à régler*, puisque sa non résolution obère la possibilité pour les négociateurs de parvenir à leurs objectifs respectifs.

L'accord entre les personnes à une table de négociation naît d'un *désir calculé* de coopération, fondé sur le constat mutuel opéré par les parties, à un moment donné, qu'il est avantageux pour chacune de co-construire une solution que toutes deux, pour des raisons différentes, jugeront satisfaisante. Cela ne requiert pas une confiance préexistante : celle-ci se construit au fil des interactions.

Le cahier des charges d'un accompagnant de processus de négociation collective est donc proche de celui du médiateur-conciliateur tel que défini dans le *Guide de la conciliation* franco-québécois[18] (édition 2017). « Bien que le médiateur-conciliateur ne décide pas du contenu », y est-il affirmé, « il utilise des outils spécifiques à celui-ci afin d'aider les parties à conclure des ententes ». Les fiches E-1 à

17 Extraits de la page du site web consacré à ce dispositif, « Areso pour les structures du secteur social », Anact, 10 mai 2023. https://www.anact.fr/areso-secteur-social Je souligne. La plaquette de présentation des objectifs du programme (« Soignez vos relations sociales ») insiste pareillement : « Apprendre à mieux dialoguer ensemble » et « Sortir d'impasses relationnelles ».

18 Guide co-réalisé par l'INTEFP et le ministère du Travail du Québec ». Citations extraites de l'édition 2017.

E-14 (pages 176 à 200) mentionnent un travail explicite de l'accompagnant *sur la substance* (et non pas sur la seule relation), notamment lorsque « les discussions, reposant sur l'échange de positions, ne mènent nulle part », quand « les positionnements respectifs reposent sur des analyses et des perceptions fortement divergentes de ce qui paraît être une même problématique », ou que « le refus d'une proposition répond à une préoccupation qui n'a pas été dévoilée ». L'accompagnant s'autorise alors à : « donner un éclairage nouveau sur une question débattue à maintes reprises à partir de solutions opposées », « orienter les discussions à partir des préoccupations des parties et en prenant de la distance à l'égard de leurs positions formelles », « suggérer des solutions *gagnant-gagnant* qui tiennent compte des préoccupations respectives », voire appeler les parties « à regarder d'autres solutions que leurs positions actuelles, solutions qui pourraient faciliter l'accord sur la question en débat, sur une base exploratoire ou plus formelle, selon ce qui est le plus approprié. »

Cet « interventionnisme » de l'accompagnant s'opère en vertu d'un positionnement assumé d'« aidant à la régulation conjointe ». Ce raisonnement a été proposé par le sociologue Jean-Daniel Reynaud (1989) : l'accompagnant, en favorisant la prise de décision collective, rend explicites des objectifs sous-jacents et vérifie l'ajustement des moyens à ces fins ; il clarifie des enjeux, facilite l'intelligence des enjeux réciproques ; il éclaire les débats relatifs aux conséquences des solutions envisagées, ce qui permet aux acteurs sociaux de mieux les anticiper ; il contribue, par l'effort de recherche de solutions appropriées, à améliorer la cohérence d'un système d'action – voire, en explorant ses incohérences, à en constituer une nouvelle, plus efficiente.

2.2 L'aide au « système de négociation »

Examinons maintenant une à une ces six composantes d'un « système de négociation » et attribuons à l'accompagnant les missions correspondantes.

Les personnes. Ici l'approche d'accompagnement est holiste : il ne s'agit pas, cela a été souligné, d'accompagner des« sujets personnels » (ce qu'elles sont pourtant, et chacune est dotée d'une autonomie de conscience sur laquelle l'accompagnant pourra s'appuyer), mais de les saisir doublement : *dans leur rôle social de négociateurs*, et *dans leur antagonisme relationnel*.

Ces personnes, au-delà de leur camp d'appartenance – celui des directions, celui des salariés – sont ainsi traitées, dans un premier temps, non en fonction de leur individualité mais au regard du type général auquel elles appartiennent : *des co-contractants*. Cette dé-singularisation permet à l'accompagnant de raisonner *en moyenne dans la chose*, pour parler comme Aristote, et non pas « en moyenne relative aux personnes » – c'est-à-dire : en *ne tenant pas compte* de leurs différences et de leurs personnalités.

Ce premier temps d'égalisation des compétences et des expériences de chacun est nécessaire. L'intervenant peut alors proposer à ces personnes un récit d'apprentissage *en rupture* – partielle, certes, mais réelle – avec leurs jeux relationnels usuels. Ce moment est l'occasion de les faire s'interroger sur leurs croyances et leurs représentations de ce qu'est, ou ce que n'est pas, (ou devrait être) une négociation collective, et leur apporter des techniques de négociation collective différentes, fondées sur la démarche de résolution de problèmes. C'est le principe fondamental des *formations communes aux techniques de négociation collective*, imaginées dans le rapport Combrexelle de 2015 et légalement créées par la loi Travail d'août 2016.

Dans un second temps, l'accompagnant rétablit la valence différentielle de chacun des négociateurs et s'appuie, tout au long de son intervention, sur les savoirs spécifiques des uns et les expériences singulières des autres.

Les problèmes. Richard Walton et Robert McKersie (1991), on le sait, distinguent négociation distributive et négociation intégrative. La première relève d'un jeu à somme nulle (ce que l'un gagne, l'autre le perd) et s'opère à partir d'*issues* – le mot anglais, ici, désigne les questions, posées à l'employeur, ou les revendications, dont on exige de lui satisfaction. La seconde relève d'un jeu à somme positive (les deux parties sont gagnantes, même si les gains de chacune peuvent différer) et s'opère à partir de *problèmes*, dont la résolution incombe aux deux protagonistes car ils affectent leurs cours d'action respectifs et conjoints.

Trois activités composent tout processus co-décisionnel : 1) l'*identification du problème* à résoudre ; 2) la *détermination et l'évaluation* des scénarios de résolution ; et 3), la *sélection/combinaison* de ces scénarios, selon les intérêts et les besoins des deux parties, de sorte que chacune est satisfaite de la manière dont le problème a été réglé (donc de la décision prise conjointement). Des *dispositifs de négociation* équipent ces trois activités et les rendent opérationnelles. Distinguons les dispositifs :1) *de cadrage* (permettant aux parties prenantes de définir le périmètre du champ de leur co-construction, c'est-à-dire d'exclure ou d'inclure différents items) ; 2) *de communication* (permettant leurs échanges et leur manière de co-construire les scénarios) ; enfin 3) *d'évaluation* (puisque à chaque instant, les parties évaluent, à l'aune de leurs intérêts et besoins, ce qui a été décidé/obtenu à la table de négociation).

Accompagner un processus de négociation collective, c'est donc veiller à la qualité constante du processus co-décisionnel, et celle-ci n'est assurée que si les activités et les dispositifs qui le composent sont eux-mêmes efficients. L'accompagnement d'un processus de négociation consiste donc à *performer ces activités* et *optimiser ces dispositifs*. Donnons deux exemples de cette optimisation.

Le *premier* est relatif à l'identification du ou des problèmes par les négociateurs. C'est une difficulté majeure : chacune des parties, en phase de préparation, tente en effet de produire des solutions (sous la forme de revendications, par exemple, ou de mesures correctives d'un projet de réorganisation) à ce qu'elle pense être le ou les problèmes à l'origine du dysfonctionnement qu'elle identifie. Mais est-ce le *bon* problème ? Seule une *confrontation argumentée* des raisonnements conduisant aux solutions proposées par chaque partie peut permettre aux deux de s'accorder sur une définition correcte du problème à régler. L'enjeu du travail d'accompagnement, ici, est d'apprendre aux parties à objectiver leur désaccord en problématisant leur différend.

Second exemple de difficulté à laquelle l'accompagnant doit être attentif : la propension des parties à ne pas se projeter, dès la première réunion de négociation, dans l'accord auquel elles aboutiront probablement à l'issue de la dernière : elles se limitent, la plupart du temps, à n'imaginer chacune qu'un accord *idéal*, qui leur sert de boussole. Les accompagner, c'est ici aider chacune à penser cet accord final, non du point de vue de leurs intérêts mais de celui des intérêts *de l'autre partie*. La posture de l'accompagnant est surtout celle d'un « briseur de rêves », obligeant chacune des parties à intégrer leur interlocutrice dans la résolution du problème qui affecte son action.

Les procédures. Elles constituent la quincaillerie, en quelque sorte, des processus de négociation puisqu'elles ont pour fonction de le faire cheminer, selon certaines règles et à l'aide de certains dispositifs. L'accompagnant est ici un fournisseur de méthodes et de manières de faire. Ces règles du jeu de négociation encadrent les processus, de la première rencontre jusqu'à la signature de l'accord collectif.[19]

19 Voir nos ouvrages de 2023 et 2022 : https://www.librinova.com/

Les principes. Ils servent de *cadre valoriel* à la démarche d'accompagnement ; ils visent également à étayer le processus de négociation lui-même. Deux principes apparaissent prépondérants :

1) S'appuyer sur l'expérience des accompagnés. Apprendre à mieux négocier dans une session de formation dédiée est possible ; mais le fait d'investir avec succès les connaissances acquises durant cette session dans une situation concrète de négociation collective et savoir mobiliser certains outils et techniques de façon appropriée rend la personne plus compétente. Cette habileté à négocier dépend de l'expérience accumulée, personnelle et différenciée selon le rôle joué lors de ces négociations collectives, certes, mais acquise *via* le collectif de négociateurs, par la relation avec l'adversaire, ou à travers les comptes rendus faits aux mandants. De cette relation sociale naît un *utile savoir expérientiel* du négociateur. Le rôle de l'accompagnant est de rendre apprenant le processus lui-même, comme devient « apprenante » ou « capacitante » une organisation de travail où ses membres, au-delà de leur statut et leurs savoir-faire apprennent les uns des autres et se coordonnent pour faire face aux aléas.

2) Adopter le point de nulle part et savoir se mettre à la place de son interlocuteur. Si le premier principe permet à l'accompagnant de maintenir constante sa posture d'équilibre impartial entre les deux partenaires, ce second principe oblige ces derniers – si le processus de négociation piétine ou se tend entre les négociateurs – à raisonner comme tout autrui non directement impliqué le ferait si on le lui demandait. Voir le monde comme son vis-à-vis le voit est également un principe recommandé : il facilite le nouage de compromis satisfaisants.

Les produits. C'est l'*output* du processus, dont la figure majeure est l'accord final, dûment paraphé. Sont des « produits » tout ce qui est généré par l'activité processuelle et qui constitue des supports à l'activité compromissoire sur lesquels peuvent s'appuyer les négociateurs. L'accompagnant, ici, se comporte comme une sorte d'officier public : il réclame incessamment aux négociateurs tout texte leur permettant d'acter des décisions, mutualiser des informations ou esquisser des clauses résolutoires. Il peut lui-même tenir la plume. Roger Fisher, au début des années 1980, nommait *single negotiating text* le document rédigé par le médiateur et qui, à chacune de ses versions successives, inclut les remarques et les suggestions des parties, de sorte que le produit final est jugé satisfaisant par toutes puisqu'il contient ce que chacune a fait l'effort d'accepter…

3. L'ACCOMPAGNEMENT DANS DES TPE-PME

Ce qui vient d'être exposé est général. Comment concevoir une démarche d'accompagnement *spécifique aux petites et moyennes entreprises* ?

Quelles sont les spécificités de ces entreprises ? Elles sont exclues, de fait, du champ de la négociation collective (hormis les questions d'épargne salariale, qui représentent l'essentiel des démarches contractuelles) ; les modalités dérogatoires (en l'absence de délégué syndical) y sont peu utilisées ; leurs dirigeants peinent à s'approprier les réformes et les jurisprudences nouvelles ; et celles-ci, notait Jean-Denis Combrexelle, sont « perçues et comprises par le chef d'entreprise sous une forme simpliste et contestable, même lorsque la réforme est favorable à l'entreprise[20] ».

20 *La Négociation collective, le travail et l'emploi*, Rapport au premier ministre, France Stratégie, 2015, p. 76.

Quatre propriétés devraient présider à cette démarche ciblée d'accompagnement :

1) *L'offre intégrée.* Le polyptyque : « Former, outiller, accompagner, valoriser » résume l'intention. Dans des univers peu accoutumés à l'intervention d'un consultant, l'accompagnant veille *à faire tenir ensemble*, de façon appropriée aux situations, des actions d'appui souvent dissociées (et sans coordination entre les intervenants) : des formations communes, confiées à un cabinet d'avocats ou une agence de formation ; une mise à disposition de guides et de fiches pratiques, élaborées par les DREETS; le suivi attentif d'un chargé de mission du réseau Anact-Aract, mais sans lien avec les structures précédentes ; enfin une recension du cas dans la presse régionale, voire une invitation à le présenter de vive voix lors d'une assemblée consulaire. « L'offre intégrée » signifie ici que tous ces intervenants travaillent *en réseau* et que ces quatre activités sont articulées et conçues les unes par rapport aux autres…

2) *La pédagogie.* Il faut *comprendre les réticences, lever les craintes*. Donc faire de la pédagogie ! C'était la proposition n° 1 du rapport de Jean-Denis Combrexelle : « Élaborer une pédagogie de la négociation collective démontrant le caractère rationnel et nécessaire de celle-ci dans un contexte concurrentiel et de crise économique[21] ». Des ateliers mutualisés peuvent y pourvoir (voir ci-dessous). Les ODDS, dont l'une des missions est d'aider les TPE-PME, sont ici une ressource majeure. D'autant plus qu'existe maintenant un site web qui leur est dédié[22].

3) *La mutualisation.* L'objectif est double : *pallier la disponibilité faible* du chef d'entreprise d'une TPE-PME, du fait d'une direction collégiale restreinte, et *confronter entre elles des entreprises* d'une même zone géographique ou d'un même secteur professionnel. Des ateliers peuvent ainsi être montés, regroupant trois à cinq entreprises volontaires et associant, pour chacune d'elles un ou deux salariés et un ou deux membres des directions. De nombreuses expérimentations de tels « clusters » ont été effectuées au sein du réseau Anact-Aract[23].

4) *L'inventivité.* Ou plutôt : le droit à expérimenter des dispositifs innovants, à tester de nouvelles façons de faire et d'accompagner. C'est assurément une condition de réussite de cette démarche d'accompagnement des négociations collectives dans les TPE-PME : *oser expérimenter* de nouvelles voies, *oser explorer* de nouveaux dispositifs, *oser envisager* des manières différentes de parvenir à l'objectif (rendre coutumières les pratiques de prise de décision à plusieurs à propos de problèmes socio-productifs dans les TPE-PME). Pas d'autres limites ici, pour cette tâche, que l'intelligence collective, le respect des personnes et la volonté d'allier justice et efficience.

— CONCLUSION

Concluons ce bref plaidoyer pour une démarche méthodique d'accompagnement de processus de négociation collective dans les TPE-PME en soulignant sa *complémentarité* avec la démarche dite ARESO. Quand celle-ci vise à réunir les conditions relationnelles favorables à la production d'un accord collectif – « Nous visons », indique l'Abécédaire ARESO (édition 2015), « à ce que la poursuite et la concrétisation de cet objectif [que la négociation puisse se conclure par un accord] concourent bien à la pérennité d'un dialogue social constructif » –, la démarche d'accompagnement de processus de négociation collective vise directement la *production* d'un accord collectif de qualité. Cela suppose une posture différente de l'accompagnant ; cet article a tenté d'en cerner les principales dimensions.

21 *Ibid.*, p. 51
22 https://www.espace-odds.fr
23 Via le mot-clé *ad hoc* : https://www.anact.fr/mots-cles/cluster

BIBLIOGRAPHIE

— Cassan, H. et de Bailliencourt, M.-P. (2019), *Traité pratique de négociation*, Larcier-Intersentia.
— Reynaud, J.-D. (1989), *Les règles du jeu*, Armand Colin.
— Walton, R. E. et McKersie, R. B. (1991), *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*, ILR Press.
— Thuderoz, C. (2023), *Abécédaire de la négociation collective*, Librinova.
— Thuderoz, C. (2022), *Méthode de la négociation collective*, Librinova.

{Entretiens}

116 L'ANACT AU PRISME DE L'ÉVOLUTION DU TRAVAIL DES CINQUANTE DERNIÈRES ANNÉES : PERSPECTIVES ET POTENTIALITÉS ?

Entretien avec Patrick Fridenson et François Guérin

124 LE TOURNANT VERS L'INTERVENTION : UNE ÉVOLUTION FONDAMENTALE POUR LES MODES D'ACTIONS DE L'ANACT (1985-2000)

Entretien avec François Guérin et Joël Maline

131 TEMPS DE TRAVAIL ET PRÉVENTION DE LA SANTÉ DES SALARIÉS : UNE RELATION INDISPENSABLE (1982-2002)

Entretien avec Michel Berthet et Michel Pépin

139 DÉMARCHES COMPÉTENCES : PRINCIPES ET MODES D'EMPLOIS (1998-2010)

Entretien avec Patrick Conjard et Michel Parlier

147 APPUI AU DIALOGUE SOCIAL : LE RÔLE DU TIERS-FACILITATEUR (1996-2007)

Entretien avec Thierry Rochefort et Daniel Xirau

155 TRAVAIL ET PERFORMANCE : UNE RELATION À CONSTRUIRE (1995-2005)

Entretien avec Thierry Rochefort

L'ANACT AU PRISME DE L'ÉVOLUTION DU TRAVAIL DES CINQUANTE DERNIÈRES ANNÉES (1973-2023) : PERSPECTIVES ET POTENTIALITÉS ?

Entretien avec Patrick Fridenson et François Guérin

Durant les cinquante dernières années, en France, le travail et les conditions de travail se sont substantiellement modifiées. Le taylorisme, cette « folie rationnelle » (Bernard Doray, 1981), fondée sur une partition stricte entre la conception et l'exécution du travail, l'imposition détaillée et impérative d'instructions pour chaque poste de travail, a cédé la place à une réalité plus mouvante et complexe. Au moment de la création de l'Anact en 1973, le travail industriel, représenté par l'ouvrier à la chaîne dans l'industrie automobile, dominait le paysage sociologique et symbolique de ce que l'on entendait par « travail ». Cette situation allait se transformer au cours des décennies suivantes. L'ouvrier taylorien est devenu minoritaire (et l'était déjà numériquement). Le travail est devenu plus largement serviciel et tertiarisé. Les cadres représentent désormais une fraction significative en 2020 (20 %) de la population salariée tandis que l'économie sociale et solidaire regroupe de son côté plus de 10 % de la main-d'œuvre salariée française[1]. De plus, le travail s'est pour ainsi dire transformé de l'intérieur. Son contenu et ses exigences se sont enrichis et accrus : il faut certes faire plus vite – l'intensification est une réalité tangible – mais le travailleur doit répondre à des situations plus complexes qui nécessitent de coopérer et de discuter du cours de l'action. La participation et l'implication active des salariés sont fréquemment requises dans le cadre de l'activité. C'était le cas historiquement avec le *Lean Management* mais aussi avec l'agilité requise dans les projets informatiques, l'entreprise dite libérée et tous les projets d'alternatives organisationnelles et managériales que l'on peut observer ici et là[2]. De plus, pendant cette période, le droit social s'est transfiguré avec une plus grande possibilité d'expression pour les salariés et un élargissement des prérogatives des représentants du personnel. Mentionnons également, l'apparition plus récente des enjeux et préoccupations liés aux transitions numériques et environnementales du travail. Les changements n'ont donc pas manqué pendant ces cinquante ans. Vaille que vaille, l'Anact et son réseau d'Aract ont traversé cette période, tentant d'influencer les pratiques d'entreprises en faisant valoir l'importance des logiques de transformation concertée du travail. Quelles sont les dimensions d'analyses qui peuvent être retenues pour caractériser cette période ? Et puis, pour le futur, comment l'Anact et ses modes d'interventions et d'actions seront affectés par les tendances qui se dessinent

1 Insee, https://www.insee.fr/fr/statistiques/5368794?sommaire=5366170
2 Voir le numéro 12 de *La Revue des conditions de travail,* « Alternatives organisationnelles et managériales : promesses et réalités ? », octobre 2021.

actuellement ? Pour explorer ces éléments, nous avons réuni un historien du travail – Patrick Fridenson – qui a multiplié les ouvrages et les contributions sur l'histoire du travail et des travailleurs[3], Directeur d'études à l'École des hautes études en sciences sociales (Ehess) et François Guérin, ancien responsable de département et Directeur général adjoint à l'Anact de 1986 à 2005, auteur notamment de *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie* (2007).

Entretien réalisé par Thierry Rousseau (Anact)

— Q. Quelles sont les grandes évolutions qui ont marqué le monde du travail depuis 50 ans et comment celles-ci façonnent les enjeux auxquels cette institution publique est confrontée ?

Patrick Fridenson : Il y a d'abord l'évolution du nombre de cadres dans la population active qui, avec les professions tertiaires, sont devenus majoritaires. Ce sont des milieux professionnels très différents des ouvriers d'autrefois. Il y a aussi la progression des travailleurs précaires avec des statuts mal assurés et de faibles protections sociales. L'Anact à ses débuts visait d'abord à améliorer la situation des ouvriers dans le secteur industriel. Reprenant de façon très tranchée l'analyse du sociologue Robert Castel (1995), mon collègue historien Antoine Prost, dans un ouvrage à paraître en 2025, reconnaît que le salariat d'aujourd'hui correspond très peu à celui de hier. Cette évolution conditionne le champ d'action de l'Anact. L'affaiblissement des organisations syndicales peut également être mentionné. Et d'ailleurs, le fait que la Cfdt a dépassé la Cgt dans les élections professionnelles, tient sans doute aussi pour partie à l'essor de l'économie servicielle. Enfin, et cela a été montré dans la crise sanitaire, c'est l'importance cruciale des travailleurs dits de première ligne qui effectuent des tâches peu valorisées, non industrielles au sens strict mais dont l'importance est primordiale pour le soin et l'approvisionnement des populations. L'Anact se trouve dans une situation que les historiens connaissent bien, c'est-à-dire celle où les raisons d'être initiales d'une institution – en l'occurrence combattre le taylorisme dans l'industrie – sont moins marquées aujourd'hui alors que le paysage socio-productif a connu des évolutions substantielles. Évidemment, cela ne veut pas dire qu'il n'y a plus de problèmes dans les secteurs industriels. Mais cela signifie que les tâches et les enjeux auxquels se confronte l'Anact sont beaucoup plus variés et beaucoup plus complexes qu'autrefois. Le premier directeur général de l'Anact (Yves Delamotte) était un sociologue qui appartenait à la lignée de l'institut Tavistock de Londres. Quelles sont les disciplines qui se sont le plus développées depuis 1973 ? Il y a l'informatique bien sûr, mais aussi les sciences de la gestion. Et cette montée en puissance des sciences de gestion s'est faite en concomitance avec l'émergence d'un nouveau modèle de l'entreprise. Nous sommes ainsi passés d'un modèle axé sur la grande entreprise publique et nationalisée vers un monde où l'entreprise privée concurrentielle, agile, est devenue une référence forte. Mais plus récemment, le discours sur l'entreprise évolue avec l'apparition des sociétés à missions et le développement des entreprises sociales et solidaires (ESS). Et ce sont souvent les sciences de gestion qui accompagnent ce mouvement. Il se pose aussi de nombreuses questions de conditions de travail dans ces entreprises où l'adhésion à un projet est fondamentale autant pour les dirigeants que pour les salariés sans compter les bénéficiaires de leurs actions, les clients, les consommateurs ou encore les assurés pour les mutuelles.

François Guérin : J'ai un regard évidemment partiel mais nourri néanmoins par mon expérience personnelle. Les actions de l'Anact sont liées à son positionnement institutionnel, sous la « tutelle » de l'État, et le regard attentif des partenaires sociaux, dans le cadre de contrat d'objectifs et de performance.

3 Voir, http://crh.ehess.fr/index.php?341

Toutefois, le respect de ces orientations n'exclut pas, me semble-t-il, une relative autonomie afin de prendre position sur des questions générales relatives au travail, à ses évolutions afin de formuler des orientations pour mieux l'organiser et en améliorer le contenu. La multiplicité des interventions dans les organisations, aussi bien de la part de l'Anact que des Aract font de celles-ci des observateurs incomparables, un capteur des immobilismes, des expériences, des changements structurant le monde du travail. Cette institution est une vigie au service des partenaires sociaux, un informateur en direction des initiateurs des politiques publiques, un acteur des transformations locales.

— Q. Quel est alors le rôle fondamental de l'Anact ?

FG : Le rôle de l'Anact consiste à mon sens à interroger, intimement, dans ses multiples diagnostics, les évolutions du travail, à prendre du recul par rapport à ces évolutions, afin d'en donner une vision intégrée pour une meilleure intelligibilité. Pourtant, les interventions de celle-ci, à de rares exceptions, semblent éclatées en de multiples objets partiels, rarement reliés, ce qui permet difficilement d'interroger les évolutions du monde du travail, des relations sociales et de la complexité contemporaine des organisations productives. L'enjeu consiste aussi, me semble-t-il, à s'affronter à des questions globales. Que devient le travail dans le contexte d'une économie mondialisée ? Quels types d'actions envisageables pour le rendre plus humain, opérateur de santé et également efficace ? Par-delà les diagnostics locaux ou sectoriels, il est nécessaire de développer des analyses synchronique et diachronique, dont le croisement est indispensable pour l'élaboration d'une représentation dynamique des évolutions du travail. L'Anact doit pouvoir développer des points de vue généraux sur les questions ou problèmes repérés localement, utiles pour proposer un ensemble d'actions, non seulement dans une diversité de situations professionnelles mais aussi du point de vue des questions plus sociétales.

— Q. Est-ce qu'un concept peut être présenté pour souligner ce raisonnement et sa valeur démonstrative ?

FG : Je prendrai l'exemple de la notion de « relation de service » et son importance pour comprendre les évolutions contemporaines du travail. Aujourd'hui, la relation de service est toujours présente, intégrée, largement individualisée dans toutes les activités quelles que soient leurs natures, industrielles, ou dites « de service »[4]. Les activités de travail, de l'aide-soignante, du livreur à bicyclette, du conseiller France Travail, de la garagiste, du fleuriste ou de l'ouvrière à la chaîne, etc., sont toutes concernées par une dimension servicielle constitutive de chacune de ces activités : pour réussir ce que la situation exige, il faut interagir avec d'autres acteurs : collègues, clients, patients, etc. pour discuter et résoudre des problèmes souvent inédits et rarement prescriptibles *a priori*. Les situations sont évidemment diverses et pourtant il s'agit d'une caractéristique générale du travail contemporain : l'autonomie s'impose comme une donnée et la subjectivité des travailleurs est sollicitée de bout en bout dans la réalisation du travail qui comporte une composante relationnelle fondamentale. Pourtant, cette dimension de l'activité est peu reconnue du fait de sa complexité mais aussi à cause de systèmes de représentation de l'activité de travail qui ne la prennent pas en charge et demeurent incapables d'en saisir l'importance pour la performance de l'entreprise. Il faut dire que la tâche n'est pas si facile. Il faut ainsi exprimer des éléments difficilement palpables : qualité d'une parole échangée, d'un geste non prévu, d'une opération inédite, capacité à aller au-delà de ce qui est exigé formellement, etc. Comment intégrer cette complexité[5] dans les systèmes de mesure de la performance? Il faut certainement renoncer, d'une part, au mythe de l'objectivité de la mesure et à sa soi-disant capacité à pouvoir tout englober, et d'autre part, à l'usage exclusif d'outils souvent frustes qui se révèlent même contre-productifs dans leur usage au regard de la complexité et de l'instabilité des systèmes productifs. Finalement les dispositifs usuels de gestion ignorent en partie les sources véritables de la performance,

4 Voir sur cette question Caroline David (2001) qui traite plus spécifiquement de la « relation client », composante essentielle de la « relation de service ».

5 Cette question a déjà fait l'objet de réflexions de la part de l'Anact, voir notamment F. Yahiaoui (1999).

privilégiant et mesurant des quantités physiques (temps de cycles, nombre d'appels reçus, durée de présence des malades dans un service de soins, etc.). Cette faiblesse est largement liée au déficit de réflexion sur les relations entre la réalité concrète des activités de travail des hommes et des femmes et la performance des systèmes productifs dont la complexité s'accorde peu avec l'idée qu'elle pourrait trouver place dans un système de mesure.

— Q. Ces éléments ne sont pas entièrement nouveaux dans les réflexions de l'Anact. Comment actualiser cette réflexion aujourd'hui ?

FG : L'Anact a investigué ce sujet de plus en plus présent au regard des expérimentations organisationnelles liées notamment à la Covid 19 et aux périodes subséquentes, dans de nombreuses activités productives, comme la concentration des activités sur une période réduite ou le développement du travail à distance. Cette question est également à mettre en relation avec la régulation de la charge de travail qui, elle aussi, a fait l'objet d'un travail d'analyse approfondi dans ses dimensions objectives et subjectives[6]. L'Anact pourrait vraisemblablement, en recourant activement aux expertises réunies dans son conseil scientifique, investiguer utilement cette question qui n'est évidemment pas sans liens avec la qualité du travail et de ses conditions de réalisation. En effet, des marges de manœuvre existent, car les dispositifs gestionnaires sont souvent extrêmement frustres y compris du point de vue de l'efficacité économique elle-même, ignorant les sources véritables de la performance. La dimension relationnelle de l'activité fait l'objet de mots d'ordres tels que communication, coopération, qui n'ont aucune traduction pertinente dans les systèmes comptables. La performance se réalise alors souvent en dépit de la manière dont elle est représentée dans les systèmes de contrôle de gestion des organisations, alors que les contextes productifs reposent de plus en plus sur le service, la fonctionnalité, les usages et les expériences, et non plus simplement sur la production d'objets ou de services standardisés. Ceci a pour conséquence la nécessité de relativiser la fiabilité des méthodes et outils sensés mesurer la performance qui, compte tenu de la complexité des activités productives et du rôle de la dimension subjective qu'elles requièrent, ne peuvent se limiter au simple calcul du coût d'un objet, d'un service, ou même de l'appréciation de sa qualité qui se référeraient au seul standard de sa régularité.

— Q. Est-ce qu'un exemple peut être proposé ?

FG : L'exemple du secteur hospitalier dans lequel l'Anact est largement intervenue[7] est représentatif de l'expérimentation de modèles gestionnaires de l'ancien monde. C'est ainsi que la tarification à l'acte a été présentée, lors de sa mise en place en 2004, comme une innovation organisationnelle dans laquelle une logique d'attributions de moyens cède la place à une logique de résultats préprogrammés aux antipodes de l'éthique médicale et des valeurs pluriséculaires de l'hôpital public. Dans ce système, ce sont les recettes attendues qui vont déterminer les dépenses. Il faut faire de l'activité à tout prix. Le soin va alors se reporter vers ce qui rapporte. Les médecins transformés en chefs de pôles gestionnaires doivent désormais soigner les yeux rivés sur leur compte de résultat ! Résultat, quinze ans après, l'hôpital public est à terre et les personnels hospitaliers dans la rue. Cette réforme aujourd'hui mise en cause par le pouvoir politique a ignoré la réalité du travail de soin, la dimension subjective de cette activité et l'engagement qu'elle suppose de la part de tous les salariés. Cette situation a contribué à la dégradation de leurs conditions de travail et du service rendu, et ce malgré l'investissement des salariés de ce secteur pour garantir malgré tout des soins de qualités. Dans une perspective comme celle-ci, le rôle de l'Anact consiste, à mon sens, à prendre du recul par rapport à des évolutions de cette nature afin d'en donner une meilleure intelligibilité. D'autres institutions publiques traitent du travail et de l'emploi mais l'Anact est sans doute l'une des seules institutions à pouvoir jouer un rôle de vigie en mesure de proposer un

6 Voir notamment Bertrand Poëte et Thierry Rousseau (2003).
7 Voir notamment Dominique Tonneau et al. (1996).

regard intégré sur ces évolutions. Cela pose sans doute également le rôle que peut jouer le Conseil et les partenaires scientifique de l'Anact pour impulser, co-élaborer un référentiel qui fasse sens pour les chargés de missions intervenants en entreprise. La question de la cohérence organisationnelle peut ainsi être adressée comme un enjeu central pour le devenir de l'Anact, sinon, le risque de dispersion est fort et les problématiques particulières, portées par les uns et les autres, peuvent prévaloir au détriment de l'effort commun pour comprendre les évolutions du travail aujourd'hui.

— Q. Comment ce diagnostic inquiet peut-il être précisé ? Si énormément de changements se sont produits, l'Anact a pu jouer parfois un rôle positif dans ces évolutions en attirant l'attention des acteurs vers des questions qui trouvaient difficilement à s'exprimer et à se résoudre ?

PF : Il y a des dossiers qui ont indubitablement montré la capacité de l'Anact à faire progresser l'amélioration des conditions de travail. C'est le cas avec les troubles musculosquelettiques (TMS). Il y avait un déni d'existence de relations entre le travail et ces affections périarticulaires. L'enjeu était double : ne pas s'intéresser strictement à l'analyse des mouvements et à la biomécanique mais considérer les TMS comme un symptôme de dysfonctionnements dans l'organisation du travail. La première idée forte qu'il convenait de battre en brèche était qu'il s'agissait d'une histoire de femmes, une maladie liée au genre et au sexe. La deuxième idée dominante dans l'entreprise était que les personnes concernées contractaient un syndrome du canal carpien, soit en faisant du tricot le soir chez elles, soit en construisant leur maison ou en jardinant. Les observations de terrain montraient une autre réalité et proposaient des liens possibles entre l'organisation du travail et la survenue de ces symptômes. Ces observations ont été complétées par l'initialisation d'une étude pluri-institutionnelle mobilisant des ergonomes consultants, des médecins du travail, l'INSERM, l'INRS, la Mutualité Sociale Agricole, la DARES. Ce long travail de confrontations scientifiques a contribué à la reconnaissance des TMS comme maladie professionnelle. Ceci est maintenant une façon de penser largement admise. Les TMS n'ont pas disparu pour autant mais la connaissance de ceux-ci a progressé et le déni dont elles faisaient l'objet, même parmi les médecins du travail, et une partie des représentants syndicaux a fléchi considérablement comme l'a montré mon collègue et ami Nicolas Hatzfeld (2006). Et de ce point de vue, l'Anact a joué un rôle dans la prévention de ces affections professionnelles. En sens inverse, nous pouvons constater l'accroissement important des accidents de travail depuis 10 ans[8] dans un contexte marqué pourtant par une forte désindustrialisation, même si ce terme et cette réalité peuvent être discutées. Ce bilan est déconcertant et cela décrit un paysage de l'amélioration des conditions de travail en dents de scie ces dernières années. Il y a une autre question qui est celle des externalités négatives. Après beaucoup de dénégations, portées encore par certains acteurs sociaux – patronaux et syndicaux – et en provenance d'une demande émanant de la société civile, la notion d'économie circulaire vient s'inviter dans le fonctionnement de l'entreprise. Il en résulte l'idée d'une éco-conception du travail et que le salarié – peu importe sa fonction et son rang hiérarchique – va devoir intégrer dans son activité une préoccupation forte pour les enjeux environnementaux. Il s'agira alors d'intégrer dans les tâches exécutées par chacun la contribution à l'économie circulaire. D'une certaine façon, cela rejoint un enjeu traditionnel de l'Anact qui porte vers un enrichissement du travail pour les salariés. Mais nous verrons comment les acteurs sociaux réagissent à cet impératif et se positionnent, et ce n'est pas donné à l'avance.

— Q. Quel peut être le rôle des institutions pour garantir que le travail soit correctement analysé et représenté dans les politiques publiques ?

PF : C'est un sujet central qui ne peut pas relever uniquement de la critique. Il est possible de retrouver des discours critiques sur le travail dès le XVII[e] et le XVIII[e] siècles. Ils sont indispensables mais ce n'est

8 Cette croissance affecte davantage les femmes que les hommes comme le montre une analyse de l'Anact : https://www.anact.fr/sinistralite-au-travail-en-france-une-evolution-differenciee-entre-les-femmes-et-les-hommes-entre

pas suffisant. Quant à la volonté de l'État de peser sur les évolutions du travail, le moins que l'on puisse dire est que sa volonté est cyclique et dépend des sujets variables, comme par exemple, la durée du travail et l'allongement des carrières des seniors, plus affirmée sur la formation professionnelle avec un paritarisme plus consolidé sur cette question. Et puis, comme évoqué précédemment, l'État s'est doté d'une pluralité de structures d'études, de conseils et d'analyses (Cereq, Anact, Dares, Cnam, etc.). Sur le long terme, ces structures produisent des connaissances et des données statistiques sur le travail. Dans certains cas, ces données pouvaient ne pas faire plaisir aux ministres du Travail successifs et n'échappaient pas aux critiques de l'État. De son côté, l'inspection du travail a un peu les mêmes problèmes que l'Anact : une mission bien définie à l'époque mais qui fait face à des enjeux qui sont devenus d'une extrême complexité.

— Q. Comment penser l'autonomie aujourd'hui en sachant que c'est une revendication de longue date de tous ceux et celles qui ont voulu transformer le travail ?

PF : C'est un enjeu absolument central et pour moi une conviction affirmée depuis longtemps. Il est impossible de parler du rapport des femmes et des hommes au travail sans reconnaître leur autonomie et leur capacité d'action. Ce ne sont pas les réglementations les mieux inspirées et les encadrements les plus serrés qui peuvent réussir. L'histoire mais aussi la sociologie ont montré qu'une entreprise qui ne voudrait marcher qu'en respectant la totalité de ses règles coulerait inévitablement et résolument. L'autonomie est une réalité et aussi, me semble-t-il, une nécessité. Si ce n'est pas une nécessité, cela veut dire que le travail peut être vécu uniquement comme une contrainte et que la seule chose qui compte c'est de s'en libérer à travers la société des loisirs. Mais la promotion de l'autonomie ne va pas de soi. Elle a d'abord besoin d'être outillée et d'un environnement organisationnel qui lui soit favorable. Elle passe aussi par des aspects économiques. Enfin, il y a besoin de lieux et d'instances de représentation pour l'exercer. Mais il ne faut pas que face aux responsabilités en matière d'amélioration des conditions de travail qui incombent à des délégués des syndicats de salariés dans les entreprises et les administrations et nécessitent de la continuité et des moyens, ce grand sujet soit noyé au sein d'ordres du jour immenses, et ainsi soit éloigné du terrain par les directions. La représentation syndicale est de mon point de vue indispensable mais il faut laisser de la place à la parole directe des salariés. De ce point de vue, toute parole des salariés est une parole forte. Et le travail d'intervention de l'Anact – en liaison avec celui mené avec le représentants syndicaux et patronaux – devrait passer par la reconnaissance et le recueil de ce que les salariés ont à dire sur leur travail. Il n'est que de mentionner le succès de librairie de la collection « Raconter la vie » et du parlement des invisibles proposés par Pierre Rosanvallon. Cette collection ne manifeste d'ailleurs pas un refus d'une vision englobante de l'évolution du travail mais le fait que celle-ci pouvait comporter des angles morts justement à propos de l'autonomie et de la diversité des aspirations des salariés et qu'il était important de rendre plus visibles ces dimensions. Il n'est que de penser à une interrogation florissante aujourd'hui : travailler a-t-il encore un sens ? C'est une question qui ne se posait pas en 1973 à part pour un petit courant de sociologues et de philosophes qui proposait de ne travailler que 4 heures par jour. Aujourd'hui la critique du travail est forte, notamment en provenance de l'anthropologie anglo-saxonne avec les *Bullshit Jobs* (David Graeber, 2018). La critique porte non seulement sur le temps de travail mais encore sur le travail lui-même et son caractère subordonné, étouffant la liberté et l'initiative. La quête d'autonomie fait partie du paysage social contemporain. L'Anact doit tenir compte de ce climat intellectuel. Une grande partie du travail industriel a été externalisée hors de France. La population industrielle représente aujourd'hui 19 % de la main-d'œuvre. Le mythe de l'entreprise sans usines a été promu par des dirigeants de grandes entreprises, notamment Alcatel au début des années 2000. L'Anact d'aujourd'hui est confrontée à l'existence de doutes non seulement sur l'avenir du travail industriel mais sur le travail lui-même. Pourtant, le travail comme activité productive (ou reproductive) est partout et il ne manque pas d'endroits – hôpital, police, etc. - où exercer un regard sur les pratiques des acteurs sociaux comme l'a d'ailleurs toujours fait la revue *Sociologie du travail* au cours de son histoire. Si les

doutes sur le travail et sa légitimité sont bien réels, il appartient néanmoins à l'Anact d'aller recueillir le point de vue des acteurs eux-mêmes sur cette crise – les salariés, les dirigeants, les actionnaires, les consommateurs, etc. – pour montrer la variabilité des situations et des représentations. Et il y a bien sûr tout ce que nous avons déjà dit à propos des externalités négatives et de la reconnaissance de la responsabilité du travail à l'égard des échéances écologiques et climatiques.

— Q. La question de l'autonomie s'applique également aux institutions, notamment celles chargées de l'amélioration des conditions de travail. Quelles sont les exigences posées à l'Anact et comment répondre à celles-ci et proposer de véritables innovations pour transformer le monde du travail ?

FG : Ce qu'a souhaité l'État à propos du travail a beaucoup varié au cours du temps comme nous l'avons indiqué dans notre discussion. L'interrogation que l'on peut poser consiste à se demander si l'Anact doit être strictement dépendante des exigences légitimes de l'État. Dans le contexte de la fusion des Aract et de l'Anact, il est à craindre une plus grande dépendance de l'institution à l'égard de l'État, ce qui pose la question de l'autonomie relative de l'institution : le regard que porte l'Anact sur le travail doit-il être la vision que l'État propose ou le fruit d'une élaboration partiellement autonome à partir de son diagnostic propre ? La réponse à cette question n'est pas évidente. Par exemple, contribuer à la construction d'un regard sur les questions du travail, de l'emploi et des territoires ne va pas de soi lorsqu'il est requis de mobiliser des disciplines et des expertises provenant de plusieurs institutions. C'est ainsi que l'Anact a été à l'initiative du développement d'un outil statistique et cartographique permettant de représenter le paysage des conditions de travail et de la santé des salariés à l'échelle des territoires dans les années 2000. L'idée consistait à établir une cartographie interactive de l'emploi et des conditions de travail, à l'échelle régionale, en utilisant les données mises à disposition par les organismes publics (Insee, Dares, Cnam-TS). Ce dispositif devait servir d'outil d'animation territorial à la disposition des Aract afin de favoriser un dialogue éclairé entre les acteurs sociaux et institutionnels pour orienter leurs décisions d'actions. Cette ambition était forte et de mon point de vue reflète celle dont l'Anact peut être porteuse, autant pour la connaissance des situations que par des apports méthodologiques. Ses actions ne peuvent pas seulement se centrer sur les problèmes ponctuels de conditions de travail rencontrés dans les organisations. Je crois qu'il est attendu de l'Anact qu'elle montre sa capacité à intégrer et relier des savoirs parcellaires et dispersés sur le travail et son évolution dans une compréhension plus globale. Bien entendu cela ne peut se faire sans une relation étroite et continue avec un ensemble de disciplines concernées de près ou de loin par le travail (ergonomie, sociologie, psychologie du travail, sciences de la gestion, etc.). L'innovation, tant dans les méthodes que dans les approches conceptuelles, est indispensable pour l'avenir de l'Anact. Comme le souligne Etienne Klein (2023), « par habitude, par nécessité ou en raison de la faiblesse de notre intelligence dépassée par le tsunami des savoirs et des informations, nos façons ordinaires de nourrir la vie des idées consistent à la découper en secteurs, à la compartimenter en disciplines, à l'atomiser en petites spécialités étiquetées bien comme il faut. Il s'agira ici de suivre le chemin inverse, de briser les enclos, s'encanailler, provoquer des courts-circuits au petit bonheur la chance et, si possible, des étincelles ».

PF : Je reprendrai, pour prolonger l'importance de cette idée, le propos en 1950 d'un philosophe, Emmanuel Mounier, fondateur de la revue *Esprit* : « Il arrive que l'histoire récompense ceux qui s'obstinent et qu'un rocher bien placé corrige le cours d'un fleuve ». Un organisme tel que l'Anact même s'il est petit, voire minoritaire dans ses prises de positions, peut peser de façon considérable sur les évolutions en cours parce qu'il imagine et conçoit des alternatives inédites et des perspectives différentes aux problèmes que rencontrent les acteurs sociaux. De ce point de vue, la proposition de statistiques communes est intéressante ; elle permet de faire dialoguer des acteurs venant d'horizons différents et ne partageant pas les mêmes représentations. Et croyez-moi, un organisme, peu importe sa taille, son

statut privé ou public, sur un sujet majeur comme le travail, outre l'utilité de ses propositions concrètes, doit pouvoir engager des réflexions de fond pour être légitime. Bien sûr, il faut être socialement utile, mais il faut aussi viser la créativité et l'originalité. C'est une leçon à méditer pour la vie en général.

BIBLIOGRAPHIE

— Castel, R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Fayard.
— David, C. (2001), *Agir sur la relation client. Pour une meilleure performance de l'entreprise*, Éditions de l'Anact, 103 p.
— Doray, B. (1981), *Le taylorisme : une folie rationnelle*, Dunod, 182 p.
— Hatzfeld, N. (2006), « L'émergence des troubles musculosquelettiques (1982-1996). Sensibilités de terrain, définition d'experts et débats scientifiques », in *Histoire et mesure*, XXI – 1, p. 111-140.
— Graeber, D. (2018), *Bullshit Jobs. Un phénomène mondial*, Les liens qui libèrent.
— Guérin, F., Pueyo, V., Béguin, P., Garrigou, A., Hubault, F., Maline, J. et Morlet, T. (2021), *Concevoir le travail, le défi de l'ergonomie*, Octarès Éditions.
— Guérin, F., Laville A., Daniellou, F., Duraffourg, J. et Kerguelen, A. (2007 pour la dernière édition), *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*, Éditions de l'Anact.
— Klein, E. (2023), *Courts circuits*, Gallimard.
— Poëte, B. et Rousseau, T. (2003), *Agir sur la charge de travail. De l'évaluation à la négociation*, Éditions de l'Anact, 84 p.
— Tonneau, D., Bonhoure, S., Gallet, A-M. et Pépin, M. (1996), *L'organisation du travail dans les services de soins*, Éditions de l'Anact, coll. Outils et méthodes, 160 p.
— Yahiaoui, F. (1999), « Pour un pilotage de la performance qui favorise la mise en œuvre du travail », in *ECOSIP, Dialogue autour de la performance en entreprise : les enjeux*, L'Harmattan.

LE TOURNANT VERS L'INTERVENTION : UNE ÉVOLUTION FONDAMENTALE POUR LES MODES D'ACTIONS DE L'ANACT (1985-2000)

Entretien avec François Guérin et Joël Maline

François Guérin et Joël Maline débutent leurs parcours à l'Anact au milieu des années 1980 dans un contexte bien particulier : la consolidation et le déploiement de l'intervention en entreprise comme mode d'action prédominant de l'agence. Au cours de cette période, le rôle du chargé de mission à l'agence s'est transformé de façon décisive. Jusque-là, son travail consistait surtout à coordonner des interventions réalisées par d'autres – chercheurs et/ou consultants – et à instruire des demandes de subventions pour les entreprises (notamment avec le Fonds d'amélioration des conditions de travail – Fact – développé à partir de 1976). Il s'agissait de faire-faire et de ne pas intervenir directement. L'arrivée de Pierre-Louis Rémy au poste de Directeur général en 1982 fait évoluer cette situation. Le principe d'une intervention/expérimentation opérationnelle conduite dans les entreprises à des fins d'élaboration de méthodes et de savoir-faire pratiques est retenu et développé comme socle fondamental de l'action de l'agence. Cette perspective exige une professionnalisation des chargés de mission et la mobilisation de ceux-ci dans des projets de transformation des conditions de travail trouvant leur origine dans une demande émanant des acteurs de l'entreprise. Il s'agit d'expérimenter de nouvelles pratiques d'organisation du travail au bénéfice tant de la performance de l'entreprise que de l'amélioration de la situation des salariés. Les chargés de mission iront désormais éprouver sur le terrain, à partir des priorités thématiques de l'agence (temps de travail, informatisation, conception d'équipements, etc.) mais aussi de leur discipline intellectuelle (ergonomie) de nouvelles façons d'envisager le changement en entreprise. Le contexte général est marqué par l'approfondissement de la crise économique à partir des années 80 et la rapidité des changements technologiques et organisationnels. L'emploi devient une priorité de l'action publique. Mais il est aussi soutenu que le changement et l'adaptation de l'entreprise à ces évolutions se doivent d'être acceptés par l'ensemble des acteurs. C'est une visée majeure pour l'agence : la modernisation passe par la concertation et le dialogue autour des impératifs qui s'imposent à l'entreprise. Le changement ne peut pas être imposé ; il doit faire l'objet d'une négociation entre les parties et c'est le rôle de l'agence de soutenir cette évolution à partir de projets à vocation opérationnelle. L'importance de cette perspective ne doit pas être sous-estimée : il s'agit bien d'une nouvelle modalité d'intervention des pouvoirs publics qui se déploie alors progressivement (René Chilin et al., 1994, p. 218). Pour en discuter, nous avons réuni deux acteurs qui ont été au centre de ces évolutions à partir du milieu des années 80, comme chargés de mission,

responsable de projets puis pour l'un - François Guérin - Directeur général adjoint et Directeur technique et scientifique, et pour l'autre - Joël Maline - Directeur régional de l'Aract Normandie.

Entretien réalisé par Thierry Rousseau et Jean-Baptiste Viallet (Anact)

— Q. Quelles ont été les circonstances de votre arrivée à l'Agence ?

Joëlle Maline : Je venais de terminer une reconversion professionnelle à partir d'un métier paramédical. J'aspirais à devenir ergonome en suivant l'enseignement d'Alain Wisner au Laboratoire de physiologie du travail et d'ergonomie du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam). Il y avait des affinités entre cet enseignement et l'Anact notamment l'orientation vers l'intervention. J'ai été « embauché » par François et pour moi c'était inespéré que de trouver un emploi qui correspondait à ce que je voulais entreprendre pour réussir ma reconversion professionnelle. À l'époque, l'Anact croulait sous les demandes en provenance de l'entreprise. Intervenir sur les conditions de travail prolongeait mon expérience de paramédical : comment assurer la rééducation de tous ces blessés médullaires et de toutes ces personnes atteintes de déficiences diverses ? Quel type de réinsertion et de réadaptation ? Une réflexion pratique sur le travail était une suite logique à ces interrogations

François Guérin : L'importance de l'expérience acquise auprès d'Alain Wisner ne doit pas être sous-estimée dans ma trajectoire et aussi dans l'influence de cette configuration intellectuelle pour le développement de l'Anact, surtout à partir des années 80. En 1966, Alain Wisner prend la direction d'un laboratoire qui se consacrait alors essentiellement à la physiologie du travail. De mon côté, je rejoins ce laboratoire en 1966, mais pas comme ergonome (voir entretien avec François Guérin, NRT, 2022). J'ai connu l'Anact assez rapidement, d'autant que Wisner était membre de son conseil d'administration. Au bout d'un certain temps, je me suis senti un peu à l'étroit au Cnam dans la mesure où c'était avant tout un lieu de recherche, même si on y faisait de l'intervention en entreprise. J'ai commencé à faire des interventions pour le compte de l'Anact notamment avec Jacques Duraffourg pour concevoir un atelier d'emboutissage pour l'entreprise Seb. Avec l'accord d'Alain Wisner, j'ai rencontré Pierre-Louis Rémy avant 1986 pour travailler quelques mois à l'Anact pour tenter de comprendre ce que celle-ci pouvait offrir comme perspective. Puis une opportunité s'est présentée et je suis devenu responsable du département « Conception des équipements et des bâtiments », évoluant vers la « Conception des systèmes de travail ».

— Q. Quel était le contexte socio-politique de l'époque et comment celui-ci a pu vous conduire à devenir intervenant chargé de l'amélioration des conditions de travail en entreprise ?

FG : La période était marquée par de nombreuses grèves ouvrières et des mouvements sociaux, notamment de la part des ouvrières qui contestaient leurs conditions de travail. Les syndicats étaient parfois démunis face à ces revendications sans être en mesure d'en expliciter les motifs. Pendant le mouvement de mai 1968 qui m'a marqué, j'étais au Cnam. Dans la période qui a suivi nous avons mis sur pied des formations syndicales avec Catherine Teiger, Antoine Laville et Jacques Duraffourg. À ce moment, la Cfdt était plus ouverte que la Cgt à réfléchir aux conditions de travail auxquelles étaient exposées les salariés. Nous avons formé des représentants syndicaux dans les différentes fédérations. Cela a permis de commencer à rendre les conditions de travail plus visibles dans l'action syndicale.

JM : J'ai sans doute un passé militant moins riche que celui de François. J'ai toutefois été sensibilisé à ces questions par l'intermédiaire de deux ouvrages, dont l'un proposé par la Cfdt à partir d'un

colloque rassemblant des militants syndicaux et des chercheurs : « Les dégâts du progrès »[1] et l'autre de Jean Cassou sur les risques du travail. Je me rappelle également qu'à mon arrivée à l'agence, la composition des chargés de mission était « multi-horizons » avec notamment la présence de syndicalistes de la Cgt et de la Cfdt. Dans les années suivantes, cette situation évoluera vers une professionnalisation plus marquée des chargés de mission. Les syndicalistes - et même si ceux-ci étaient aussi de véritables professionnels de l'analyse du travail – seront moins facilement embauchés. La posture militante s'infléchira.

FG : Il faut revenir un peu en arrière pour comprendre le contexte qui a présidé à l'essor de l'agence. Par exemple, il y a eu le discours d'Antoine Riboud qui était dirigeant de BSN-Danone, (1972) aux Assises nationales du CNPF à Marseille le 25 octobre 1972. Ce discours intitulé « Croissance et qualité de vie » était novateur et a d'ailleurs été accueilli très froidement par l'ensemble du patronat (sauf le cercle des jeunes dirigeants, le CJD). Antoine Riboud y prônait l'enrichissement du travail mais aussi une plus grande participation des travailleurs à la vie de l'entreprise. Il précisait également quelles devaient être les responsabilités des entreprises envers l'environnement, les collectivités et la société. Plus tard, en 1987, le premier ministre de l'époque – Jacques Chirac – confie à Antoine Riboud une mission de réflexion prospective sur les conditions sociales de l'introduction des nouvelles technologies dans l'entreprise. Il en ressort un rapport - « Modernisation, mode d'emploi » - qui influencera la politique de « modernisation négociée » proposée plus tard par Jean-Pierre Soisson, ministre du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle en 1988. D'une certaine façon, Pierre-Louis Rémy, qui était le directeur général de l'Anact à ce moment, avait anticipé ce mouvement et ces prises de position. Transformer le travail, le moderniser, sous le coup des évolutions technologiques et organisationnelles, exige d'en passer par une plus grande implication des salariés dans la vie productive de l'entreprise. Ceux-ci doivent devenir partie prenante des décisions qui sont prises pour faire évoluer le travail (voir aussi Denise Annandale-Massa et Vincent Merle, 1992). C'est une question d'efficacité et de survie pour l'entreprise à un moment où le chômage de masse perdure et où la vitesse du changement s'amplifie, notamment technologique. Le tournant vers l'intervention de l'agence reflète cette perspective : permettre à l'entreprise de se transformer en utilisant mieux les ressources humaines à sa disposition et en favorisant la négociation entre les parties. Pour l'Anact, l'enjeu était de disposer de méthodes opérationnelles et participatives de conduites du changement obtenues dans l'intervention. Il ne s'agissait pas simplement d'observer le travail – et d'en tirer des conclusions plus ou moins utiles - mais d'aider les acteurs, dans une dynamique paritaire, à envisager autrement le travail et ses modes d'organisation. Ce tournant ne s'est pas fait sans peine et sans résistances de la part de certains chargés de mission.

JM : Les premiers moments de mon arrivée à l'agence étaient encore axés vers l'instruction de de dossiers pour les rendre éligibles à des aides publiques (via le Fact) plutôt que vers l'intervention proprement dite. Mais cela n'a pas duré longtemps et je me suis investi dans des demandes d'entreprises émanant de la presse et de la plasturgie. Je pense que cette façon a contribué à la constitution du geste professionnel des chargés de mission. Investi d'un thème ou d'un problème lié à des situations de travail concrètes, il développe des interventions en entreprises et acquiert une expérience de terrain dans laquelle il mobilise les parties - patrons, managers, syndiqués et travailleurs - pour traiter ou résoudre les problèmes en question. Une fois que suffisamment de matériaux sont récoltés, une phase de capitalisation s'ouvre pour le chargé de mission pendant laquelle il analyse et systématise ses observations. Cette phase est couronnée éventuellement par la rédaction d'un ouvrage qui se veut le point d'orgue du parcours du chargé de mission à l'agence. Il peut ensuite faire fructifier

1 Cfdt (1977), *Les dégâts du progrès. Les travailleurs face au changement technique,* Éditions du Seuil.

cette compétence particulière vers l'extérieur et bénéficier d'une mobilité[2]. Cela dit, ces interventions n'étaient pas faciles pour autant. Toutes sortes de conditions doivent être réunies pour s'assurer du succès de ces actions de transformations expérimentales du travail.

FG : La question de la transformation et de l'action peut être évoquée. Joël et moi avons eu de la chance de conduire des interventions. Plusieurs conceptions sont possibles. Une peut consister à faire des recommandations et à s'en aller. Une autre consiste à prendre les choses à bras le corps et à s'impliquer dans les processus de conception du travail avec les équipes projets des entreprises. Il s'agit alors d'imaginer avec les futurs salariés les conditions à réunir pour un fonctionnement optimal d'un nouveau dispositif technico-organisationnel. Nous l'avons tenté dans les imprimeries des grands quotidiens : le Monde et le Figaro, et de la presse régionale. Nous l'avons également tenté dans la plasturgie. Dans ce cas, l'entreprise de plasturgie Manducher, disposant d'usines sur tout le territoire, au plus près des grandes entreprises automobiles, investissait dans une nouvelle unité de production avec une automatisation du transfert des pare-chocs entre les presses à injecter, le magasin automatisé, la chaîne de peinture et l'expédition vers l'usine automobile, grâce à un chariot filoguidé commandé par des opératrices. Nous avons été sollicités par la direction des ressources humaines et avons travaillé avec l'équipe projet, les futurs utilisateurs de l'usine et le prestataire informatique chargé de la conception et du dimensionnement de l'automatisation du circuit des pièces dans l'usine. Nous nous sommes fixé comme objectif de simuler[3] les conditions futures probables dans lesquelles le travail allait se dérouler. Nous nous apercevons que le projet des informaticiens n'est pas viable car il ne prenait pas en compte les stratégies de opératrices. En nous appuyant sur l'analyse du travail dans d'autres usines de l'entreprise, considérées comme des situations de référence, nous montrons que de nombreux dysfonctionnements risquent de se produire avec un impact négatif sur la qualité de la production. Notre conclusion est qu'il serait nécessaire de disposer de deux chariots filoguidés, mais le dimensionnement de l'usine, auquel nous n'avons pas été associés ne le permet pas. Une réunion est conviée avec tous les membres de la direction de l'entreprise où nous faisons part de nos conclusions. Ils décident finalement d'abandonner le dispositif de transport automatisé des pièces. Intervenir signifie ici ne pas simplement être capable d'accompagner les acteurs dans leurs projets mais d'élaborer un point de vue, à partir d'une diversité de techniques d'analyse, de projection et de prospection, qui appartiennent en propre à l'intervenant. Point de vue évidemment nourri par l'ergonomie et surtout restitué dans le processus de l'intervention auprès des acteurs pertinents pour modifier le sens de l'action.

JM : Cette posture, comme l'illustre cette intervention, est loin d'être aisée. Les interventions longues de ce type permettent de développer une certaine proximité avec le maître d'ouvrage, la maîtrise d'œuvre, et les autres acteurs impliqués dans un projet. L'intervenant finit par faire partie du projet, à être partie intégrante de la conduite de celui-ci. Cette situation oblige à une grande responsabilité envers les acteurs. Avant cette réunion, nous nous sommes posés beaucoup de questions. Il y a eu des va-et-vient entre l'équipe projet et nous pour vérifier la validité de nos hypothèses. Et si nous nous étions trompés ? Comment ce message va-t-il être reçu ? Ce projet comporte de nombreuses incidences tant financières que sociales. Nous sommes impliqués dans celui-ci. Ce que nous avons soutenu – l'échec prévisible du projet – n'était possible que dans un double cadre, d'une part, une intervention suffisamment longue pour comprendre et analyser ce dont il était question, d'autre part, une posture d'équidistance des intervenants garantie par le statut public de l'agence. Il faut également préciser la différence entre « l'intervention ergonomique » fondée sur la transformation des situations, comme nous l'entendions alors, et « l'accompagnement ». Est-ce que nous devons nous

2 Les contrats à durée déterminée à ce moment sont de 2 fois 3 ans. Plus tard un contrat de 5+3+3 sera offert aux chargés de mission. Le principe de la mobilité est également inscrit dans le parcours des chargés de mission ; ils n'ont pas vocation à cette époque à occuper des emplois permanents.

3 Voir Joël Maline (1994).

cantonner dans une logique « d'accompagnant », laissant entièrement le champ de la décision aux maîtres d'ouvrage et aux chefs d'entreprises ? Où est-ce qu'*a contrario*, par le déploiement d'une technicité forte et d'outils méthodologiques, nous participons au processus de décision même en simulant le travail futur ? Cette dernière façon de faire élargit considérablement le domaine de notre action. Il s'agit alors pour l'intervenant de participer aux mécanismes de conception du travail avec une pluralité d'acteurs. Là encore, on comprend que cette posture a pu générer des controverses et des discussions en interne. Cette posture implique également de fortes responsabilités envers les acteurs : la conception de leurs conditions de travail, en positif ou en négatif, sans compter la survie de l'entreprise, peut être influencée par nos analyses et le travail collectif que nous mettons en œuvre pour atteindre des résultats pratiques.

— Q. La problématique des troubles musculosquelettiques (TMS) émerge dans les années 90. Comment est-ce que l'intervention dans les entreprises a permis de mieux connaître l'origine de ces affections dont le nombre augmentera de façon substantielle pendant cette période ?

JM : Le phénomène était très peu connu à l'époque. Beaucoup d'ergonomes considéraient que cela relevait essentiellement de la physiologie et même attribuaient cela à des populations ouvrières spécifiques comme les femmes, soi-disant plus susceptibles de développer cette pathologie.

FG : Lors d'une séance du conseil d'administration de l'Anact, à l'époque, même un Alain Wisner avance l'idée que l'Anact n'a rien à faire à s'emparer de ce sujet de santé au travail. Le problème relève de la physiologie et c'est l'Inrs qui naturellement s'en occupe. De leur côté, les organisations patronales s'émeuvent de la possibilité de mieux reconnaître les TMS comme une affection d'origine professionnelle, inscrite dans les tableaux de la Cnam-Ts. Cette intégration s'est faite plus tard mais nous voyions qu'il y avait fort à faire pour instaurer la légitimité de l'Anact à traiter, au sein même de son CA, la question des TMS.

JM : Je travaillais là-dessus à partir d'observations de terrains. Nous en discutions au sein du service. Très rapidement, mais à titre d'hypothèses devant être vérifiées, nous avons fait le lien entre la survenue des TMS et l'organisation du travail[4]. Cette hypothèse était aux antipodes de ce que la plupart des intervenants considéraient comme la norme en matière de développement des TMS. Ce nouveau savoir sur les TMS a été acquis dans des expériences et des interventions en entreprises. Il a été évoqué dans *La lettre d'information de l'Anact* en 1991 (Joël Maline, 1991). Cette perspective de terrain a été absolument fondamentale dans notre capacité à acquérir une légitimité dans ce domaine. Mais ce n'était toutefois pas suffisant pour convaincre nos interlocuteurs, autant dans le monde de la recherche que du côté des institutions et du patronat. Pour nous, un lien pouvait être établi entre la survenue de ces affections périarticulaires et la façon dont le travail était organisé. Le travail répétitif sous forte contrainte de temps, le juste-à-temps ou encore la généralisation des logiques de flux tendus contribuaient à développer ces pathologies alors en forte progression. Mais l'explication restait le plus souvent cantonnée à des considérations biomécaniques liées à des contraintes posturales des postes de travail. C'était vrai mais il fallait aller plus loin pour comprendre vraiment les origines des TMS. Une grande enquête nationale est lancée en 1991 – « Affections périarticulaires des membres supérieurs et organisation du travail » - avec de nombreux acteurs : l'unité 88 de l'Inserm pour l'épidémiologie, des médecins inspecteurs du travail, le soutien de l'Inrs, la Dares, la caisse centrale du MSA ainsi que de la direction générale du Travail (DGT). Les conclusions de l'enquête paraissent en 1996 et tendent à montrer le rôle prépondérant de l'organisation du travail dans l'apparition des TMS[5]. Pour un chargé

4 Pour une histoire de l'émergence des TMS, voir Nicolas Hatzfeld (2006).

5 Nicolas Hatzfeld résume ainsi les résultats de cette enquête : « Tout en offrant une étude des liens spécifiques entre les activités gestuelles et les types de pathologies, elle confirme une concordance générale entre les affections et des contraintes globales telles que le juste-à-temps et le flux tendu, dont la diffusion est alors très vive, plus nettement qu'avec les temps de cycles des opérations », op. cit., tiret 55.

de mission, une enquête de ce type exige d'autres modes d'intervention : il faut s'initier à la recherche statistique, à l'épidémiologie et se confronter à d'autres acteurs avec des positions différentes et parfois opposées. Les débats ont parfois été vifs avec les spécialistes de la biomécanique mais aussi avec les organisations patronales et syndicales. Mais cette enquête a été l'occasion de mener une expérimentation pluridisciplinaire qui a porté ses fruits autant en termes de compréhension de cette affection que des moyens qu'il est possible de mobiliser pour prévenir leur survenue (voir notamment F. Bourgeois et al., 2006).

— Q. Le déploiement du diagnostic court est également contemporain de votre époque. Pourquoi s'est-il développé, à quelles fins obéissait-il et quelles sont les controverses qui se sont manifestées à cette occasion ?

FG : Personnellement j'étais opposé au diagnostic court et je n'étais pas le seul à l'Anact et aussi à l'extérieur de celle-ci. Une intervention sur le travail ne peut pas se faire en trois jours ! Comment contribuer à transformer les situations de travail en trois jours de terrain à peine ? Mais la politique de modernisation négociée portée par Jean-Pierre Soisson que nous avons déjà évoquée représente aussi une occasion de démultiplier notre action auprès des entreprises. Pierre-Louis Rémy ne s'y est pas trompé et a repris à son compte l'idée d'une offre de conseil gratuit en direction des entreprises. Cela dit, j'ai participé longtemps aux formations « diagnostic court » délivrées par l'Anact en direction des intervenants du réseau, des consultants et des praticiens en entreprises.

JM : J'ai réalisé de mon côté un nombre importants de diagnostics courts. Il faut évaluer à sa juste mesure ce que ce type d'interventions en entreprise peut apporter. C'est avant tout un outil de masse permettant la démultiplication de nos actions et de nos approches pour rendre visible l'agence. C'est un outil qui permet d'initier des changements en entreprises et de dégager des pistes d'actions générales. C'est aussi une façon d'inviter les acteurs dans l'entreprise – direction, management et représentants du personnel – à discuter des réalités du travail. Mais ce diagnostic ne se suffisait pas en lui-même. Il favorise aussi une amorce de dialogue social entre les acteurs. Ce n'est pas négligeable mais ce n'est pas en trois jours qu'il est possible d'insuffler une véritable dynamique de changement.

— Q. « *Comprendre le travail pour le transformer* » (François Guérin et al., 2007) a été un des ouvrages les plus diffusé par les Éditions de l'Anact. Plus récemment, un autre ouvrage est venu compléter celui-ci : « *Concevoir le travail* » (François Guérin et al., 2021). Quels sont les points communs et les différences entre les deux ouvrages ?

FG : Ces deux ouvrages ont en commun d'avoir été co-écrits entièrement avec l'ensemble des participants. Ce mode d'écriture à plusieurs mains n'est pas sans soulever des difficultés puisqu'au fur et à mesure de la rédaction, il faut obtenir l'assentiment des uns et des autres pour l'avancement du texte. Le premier ouvrage reflète une pratique d'enseignants-chercheurs au Cnam s'appuyant sur diverses interventions en entreprise. C'est Pierre-Louis Rémy qui, après avoir discuté de ce projet avec Alain Wisner, m'a proposé de solliciter mes anciens collègues. Cet ouvrage, du point de vue de la méthodologie d'analyse, a été très utile auprès des étudiants et de professionnels intervenants dans le champ du travail. Toutefois, il me semblait néanmoins daté – les années 80 et 90 –, pour au moins trois raisons : son adéquation aux questions actuellement posées dans un monde du travail qui a considérablement évolué, un déficit de réflexions et de méthodes orientées résolument vers la question de la transformation et de la conception des situations de travail et une absence de réflexion sur les disciplines de la gestion alors que c'est dans ces disciplines que se développent des modèles et des configurations de travail qui auront vocation à se déployer dans les organisations. De ce point de vue, je ne sais pas si le pari est complétement gagné. Le nouvel ouvrage est sans doute trop théorique manquant d'exemples d'interventions. L'enjeu de la transformation des situations de travail a pu alors marquer un peu le pas dans la présentation d'ensemble.

JM : Le mot « concevoir » est important pour notre propos. Il résume l'intention de cet ouvrage. Pour reprendre l'exemple de la plasturgie, je me rappelle que des dispositifs techniques qui avaient pourtant fait l'objet d'une réflexion préalable, en pratique, induisaient des dysfonctionnements et des problèmes de manutention. En fait, les conditions futures de travail n'avaient pas fait l'objet d'une réflexion et d'une tentative de conceptualisation. De notre point de vue, c'est une interrogation fondamentale : pourquoi le travail lui-même ne ferait-il pas l'objet d'une approche conceptuelle et méthodologique pour améliorer sa réalisation, en fonction de critères de qualité du travail ? C'est une question de mieux-être au travail mais aussi d'efficacité.

FG : Nous avons eu des réflexions similaires dans le monde de l'édition. Réaliser, imprimer et diffuser un journal nécessite la mobilisation de nombreuses compétences techniques. La simulation du travail permettait de dialoguer avec les concepteurs d'objets et de processus de travail. Cela pouvait aller parfois jusqu'à vouloir introduire de nouveaux dispositifs techniques – aptes à faciliter le travail – sur les presses d'imprimeries. L'ambition de *Concevoir le travail* est là : influencer les pratiques de conception et de développement pour mieux intégrer les réalités du travail concret dans les processus technico-organisationnels.

BIBLIOGRAPHIE

— Annandale-Massa, Denise et Vincent Merle (1992), « Négocier la modernisation ou moderniser la négociation », in *Travail et emploi,* n° 51.
— Bourgeois, F., Lemarchand, C., Hubault, F., Brun, C., Polin, A., Faucheux, J.-M., Douillet, P. et E. Albert (2006), *Troubles musculosquelettiques et travail. Quand la santé interroge l'organisation*, Éditions de l'Anact.
— Cassou, Jean (1985), *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner,* La Découverte.
— Chilin, René, Aimée Moutet et Martine Muller (1994), *Histoire de l'Anact. 20 ans pour l'amélioration des conditions de travail*, Syros.
— Hatzfeld, Nicolas (2006), « L'émergence des troubles musculo-squelettiques (1982-1996). Sensibilités de terrain, définition d'experts et débats scientifiques », in *Histoire et mesure*, XXI – 1, p. 111-140.
— Guérin, François (entretien) (2022), « D'ajusteur dans un Centre d'essais en vol à la direction de l'Anact », in *La nouvelle revue du travail*, n° 21.
— Guérin, François, Pueyo, Valérie, Béguin, Pascal, Garrigou, Alain, Hubault, François, Maline, Joël et Thierry Morlet (2021), *Concevoir le travail, le défi de l'ergonomie*, Octarès Éditions.
— Guérin, François, Laville Antoine, Daniellou, François, Duraffourg, Jacques et Kerguelen, Alain (2007 pour la dernière édition), *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*, Éditions de l'Anact.
— Maline, Joël (1994), *Simuler le travail : une aide à la conduite de projet,* Éditions de l'Anact, coll. Outils et méthodes.
— Maline, Joël (1991), « Affections péri-articulaires et organisation du travail », in *La lettre d'information de l'Anact,* n° 166.
— Riboud, Antoine (1987), *Modernisation, mode d'emploi. Rapport au premier ministre*, 10/18.

TEMPS DE TRAVAIL ET PRÉVENTION DE LA SANTÉ DES SALARIÉS : UNE RELATION INDISPENSABLE (1982-2002)

Entretien avec Michel Berthet et Michel Pépin

L'organisation du temps de travail est un élément central des conditions de travail et un déterminant essentiel de la santé des salariés. L'Anact s'est très tôt intéressée au temps de travail avec, dans un premier temps, la reconnaissance de la nocivité du travail posté de nuit (voir Alain Wisner, 1976). Dans les années 80 et 90, le contexte socio-économique évolue de façon substantielle : la question de la réduction du temps de travail apparaît dans le débat public avec le passage aux 39 heures dès le début des années 1980. Le passage aux 35 heures ne sera obtenu qu'avec les lois Aubry de 1998 et 2000. Le temps de travail n'est pas une simple enveloppe extérieure au travail : c'est un élément d'organisation et de négociation entre les acteurs sociaux qui détermine non seulement la durée du temps passé dans l'entreprise mais aussi la nature de l'échange salarial (intensité, rythme, exigences diverses, etc.). Il peut aussi faire l'objet d'une réduction pour mieux partager l'emploi comme dans les années 1990 avec les lois de Robien et Aubry. Enfin, il marque également le partage entre les aspirations des salariés à une vie hors travail et la nécessité de consentir à une activité économique. Il n'est donc pas étonnant que des années 1980 au début des années 2000, une part conséquente des efforts de l'Anact se soit dirigée vers le soutien aux pratiques d'aménagement et de réduction du temps de travail (ARTT) engagées par les acteurs sociaux. Cette période est également marquée par des transformations conséquentes du tissu socio-productif français. Le « travail pressé » (C. Gaudart et S. Volkoff, 2022) prend ainsi forme, impulsant une hâte à faire ce qui doit être réalisé, réduisant les marges de manœuvre et impliquant une course contre la montre dans le cours même de l'activité. La notion d'intensité du travail et d'intensification marque ainsi cette époque. Des problèmes de santé au travail, comme l'évolution du nombre de troubles musculosquelettiques et la crise des RPS dans les années 2000 en témoigneront. Ce débat est toujours d'actualité comme le montre la résurgence de la discussion autour de la semaine de 4 jours ou encore certaines revendications syndicales pour pousser un peu plus loin la réduction du temps de travail à 32 heures. Dans cette perspective, il était utile d'avoir un échange avec deux protagonistes qui ont marqué cette période à l'Anact, Michel Berthet et Michel Pépin. Michel Pépin a été recruté en 1983 par Pierre-Louis Rémy en tant que chargé de mission. À l'issue de ce premier passage à l'Anact, durant 3 ans, il rejoindra une société de conseil privée, ALGOE. Il reviendra à l'Anact en 1992 comme responsable du département « Travail et Efficacité des Organisations » (TEO) rebaptisé « Organisation du Travail et du Temps de travail » (OTT) en 1996. En 1999, il devient directeur technique de l'Anact (poste créé à cette date). En 2001, il redevient consultant chez ESSOR Consultants jusqu'en 2016. Michel Berthet a été recruté en septembre 1991 par Henry Rouilleault au poste de responsable du département « Conception des Système

de Travail » (CST) des années 1992-1999, puis du département « Santé-Travail » (ST) de 1999 à 2005.

Entretien réalisé par Thierry Rousseau (Anact)

— Q. Comment la question de l'organisation du temps de travail est-elle devenue un élément central des interventions de l'Anact ?

Michel Pépin : J'ai été recruté par Pierre-Louis Remy alors directeur de l'Anact, en 1983. Je venais du Centre de gestion scientifique de l'École des Mines de Paris, et je pratiquai déjà des interventions de recherche-action sur la thématique du temps de travail. La notion d'expérimentation était centrale dans ma façon de faire ; l'enjeu consistait à favoriser l'élaboration méthodologique au bénéfice des acteurs, en éclairant leurs marges de manœuvre. Il était logique de venir à l'Anact pour déployer cette façon d'intervenir. Deux interventions m'avaient marqué à l'époque dans mon activité de chercheur. La première chez BSN emballage (absorbé dans le Groupe Danone en 1994) avec la mise en place d'une cinquième équipe postée, ce qui était à l'époque une véritable innovation. La seconde chez Europ Assistance qui, dès 1982, réduit le temps de travail des salariés des plateaux d'assistance à 35 heures répartis sur 4 jours (8,75 heures par jour avec une organisation du lundi au samedi avec un samedi sur quatre travaillé). Dans ce dernier cas, ces mesures sont introduites pour garantir une souplesse organisationnelle suffisante pour faire face à une activité s'effectuant en continu 24 heures sur 24 et en pleine croissance. C'est aussi envisagé comme une innovation sociale. Très vite, ces interventions font l'objet de capitalisation en coopération avec des consultants intervenus sur des projets analogues. Cette réflexion est formalisée dans différents ouvrages, notamment *« Investir dans le temps de travail »* (M. Pépin, 1983, A. Coffineau et al. 1984, M. Pépin, 1987 et M. Pépin, 1990). Il y a également un autre ouvrage à propos de la possibilité de travailler à temps partiel (Bergès, S. et Pépin, M., 1984). Mais le gouvernement de l'époque renonce aux 35 heures et fixe en 1982 la durée légale du travail à 39 heures en introduisant la cinquième semaine de congés payés. Ce renoncement a certainement tari par la suite la demande sociale à propos de l'aménagement du temps de travail. Ce n'est qu'à partir des années 1995 que le temps de travail va redevenir une préoccupation insistante avec la loi Robien (11 juin 1996) et les lois Aubry 1 (18 juin 1998) et 2 (19 janvier 2000) dans un contexte de chômage élevé. Nous avons procédé alors à la réactivation des enseignements méthodologiques issus des années 80 et la demande n'a cessé d'augmenter jusqu'en 2002[1]. Là encore, des productions méthodologiques seront proposées qui tiendront compte des évolutions du contexte de la négociation collective et des besoins des acteurs sociaux (Pépin, M., 1998 et Masson, A. 2000).

— Q. Les questions de santé au travail ne sont pas toujours faciles à instruire dans les entreprises. Comment est-ce que cette préoccupation est devenue primordiale dans votre parcours ?

Michel Berthet : Pendant les années 70 à 90, j'ai travaillé dans la métallurgie chez un grand constructeur automobile, passant du dessin industriel à une fonction d'organisateur du travail au sein d'un bureau des méthodes. À l'époque, l'entreprise pratiquait une intégration industrielle poussée, c'est-à-dire fabriquait ses propres composants (ateliers de forge, emboutissage, mécanique, carrosserie, etc.), procédait aux montages de ceux-ci, exerçait les différents contrôles qualité et expédiait ses produits par ses propres moyens. Pour ma part, j'avais la charge de concevoir l'organisation du travail sur

1 Pendant cette période, l'Anact et son réseau réaliseront plus de 500 interventions par an, majoritairement des actions courtes portant sur l'aménagement et la réduction du temps de travail surtout dans des petites entreprises. L'Anact animera également le dispositif d'appui-conseil de 1998 à 2002, grâce auquel plus de 30 000 interventions seront réalisées dans les PME et TPE pour faciliter le passage aux 35 heures.

l'une des chaînes de production de moteurs. Par ailleurs, j'assumais parallèlement une responsabilité syndicale (au sien d'un CHS) dans un climat de tensions persistantes et en butte à la défiance de la direction. Le mode taylorien dans ces usines était à son apogée. Comme le suggère l'ergonomie, la réalité du travail différait souvent de ce que le bureau des méthodes prévoyait. Cet écart à la prévision s'expliquait souvent par la grande variabilité des situations de travail rencontrée par les salariés. Écart qui était souvent assumé sans que cela pose problème, dès lors que les salariés disposaient de marges pour agir. Mais dans certains cas, lorsque ces « marges de manœuvre » sont insuffisantes, le salarié est placé dans une position délicate. À savoir, devoir réaliser des arbitrages entre les exigences de la production et celles relevant de sa propre sécurité ou santé. L'exemple courant est celui du retrait d'une protection (carter, gants, casque, etc.) dans le but d'aller plus vite afin de rattraper le temps consacré à un événement aléatoire ou à une action plus longue que prévu. Pour le travailleur, cet écart engendre deux modalités aux effets contrastés. La première est plutôt gratifiante et valorisante, car le salarié peut faire valoir qu'il sait assumer des situations sortant du cadre habituel, qu'il sait « faire face ». Par contre, la seconde sera potentiellement pénalisante car, si l'arbitrage est exercé en défaveur de sa sécurité ou de sa santé, non seulement le salarié peut être atteint dans son intégrité, mais il aura souvent des difficultés à argumenter les raisons pour lesquelles il a dérogé aux règles du travail prescrit. Nous sommes dans ce cas en présence d'injonctions contradictoires, voire de conflits de but. J'ai dans mon travail d'organisateur, souvent rencontré ces situations qui m'ont convaincu qu'il ne suffit pas de concevoir une norme (même bien faite) et croire que tout est joué par sa stricte exécution. Ce qui à l'époque était le credo des organisateurs. Les normes sont bien sûr nécessaires mais les appliquer aveuglément peut conduire à des impasses… pour l'ensemble des parties en présence. C'est à ce stade que j'ai commencé à m'intéresser à l'ergonomie et me suis inscrit au CNAM Paris, à l'instigation d'Alain Wisner qui précisait, dans sa lettre d'invitation, que l'apprentissage serait certainement réciproque (bel accueil !). Cet enseignement m'a ouvert des voies de compréhension et surtout m'a fait acquérir une pratique d'intervention qui ambitionnait de tenir ensemble les problématiques de conception au sens large et celles de leur mise en œuvre, dans des contextes souvent à grande variabilité. Une conviction forte qui m'a amené en septembre 1991, à rejoindre l'Anact.

— Q. Quelles sont les conditions de votre arrivée à l'Anact ?

MB : Je suis arrivé à l'époque du développement du *diagnostic court*. J'étais responsable d'un département et nous réalisions jusqu'à 100 interventions de ce type par an. Nous intervenions dans des univers socio-économiques les plus divers : hôpitaux, industries, usines de transformations alimentaires, services publics, etc. Le *diagnostic court* est un dispositif public d'aide et de conseil à destination des entreprises (en priorité les PME et TPE). Il ne pouvait être initié que par l'expression d'une demande venant de l'entreprise, point très important ! Mais de nombreuses questions se posent : comment intervenir et quels acteurs mobiliser ? De qui émane la demande ? Comment éviter et comprendre les distorsions au profit d'une des parties ? Comment garantir l'équidistance entre l'intervenant et les différents acteurs ? Un principe de base était retenu : aller au plus près de ce qui génère la demande. Ce qui pose la question du périmètre d'observation, du regard porté et du cercle des personnes associées. Les salariés bien sûr, le délégué du personnel s'il en existe, le médecin du travail, le CHSCT, les différentes instances de direction concernées par la demande. La méthode accorde une large place à la restitution de séquences observées, des paroles et discours entendus. Ce moment de restitution devenant un lieu et un temps où des échanges non coutumiers peuvent s'effectuer entre acteurs ayant peu (ou pas) l'occasion de se parler, de se confronter. J'ai vécu cette époque du *diagnostic court*, comme une séquence d'élaboration professionnelle dans le domaine de l'intervention. Nous accordions à cette pratique beaucoup d'intérêt et d'investissements. Il est vrai que certains ergonomes consultants estimaient que c'était une forme d'intervention « bradée », trop courte pour produire des effets utiles à l'entreprise. Une évaluation a d'ailleurs été missionnée par l'Anact et réalisée par des intervenants extérieurs (voir Boutterin, C. et al, 1994). Pour nous, il s'agissait avant

tout de « *mettre en mouvement* » les entreprises dans le but de déclencher des actions en faveur de l'amélioration des conditions de travail que d'autres intervenants internes à l'entreprise ou consultants extérieurs pouvaient mener plus loin. Le sens que nous donnions aussi à ce mode d'intervention venait du fait que la plupart de ces entreprises n'auraient jamais fait appel à un intervenant pour conduire paritairement une réflexion sur le travail. Enfin, ce programme a permis un développement du réseau et une acculturation des nouveaux chargés de missions à l'analyse du travail. Rappelons aussi que cela ne nous empêchait pas de conduire par ailleurs des interventions de plus longue durée, comme dans les Directions départementales de l'équipement, chez Manducher, Forcast-Tréfileurope… pour celles qui me reviennent spontanément.

— Q. Revenons vers les questions d'aménagement et de réduction du temps de travail. Cette préoccupation fait un retour massif dans l'actualité sociale et économique au mitan des années 90. Comment l'Anact a-t-elle réagi à cette évolution ?

MP : Je reviens à l'Anact en 1992 après l'avoir quittée pendant trois ans. Nous assistons à partir de 1995 à un fort développement de la demande sociale autour de l'aménagement et de la réduction du temps de travail (ARTT). Nous étions prêts à y faire face en réutilisant et actualisant notre production méthodologique des années 80. C'était un très gros atout de pouvoir bénéficier de cet héritage qui nous permettait de nous positionner rapidement pour apparaître comme un opérateur majeur de l'ARTT. Par exemple, nous avons pu développer des formations au bénéfice des chargés de missions et des consultants intervenants dans le domaine. Il faut aussi rappeler que le positionnement de l'Anact pour piloter le dispositif d'appui-conseil a été un levier puissant pour terminer la couverture régionale du Réseau en créant les Aract manquantes. Mais il est vrai que la demande a complétement explosé dans la deuxième partie des années 90 et que la gestion de cette dimension quantitative n'a pas été simple, et a suscité des débats internes.

— Q. Quels étaient les axes méthodologiques essentiels pour la conduite d'une intervention ARTT ?

MP : Aménagement et réduction du temps de travail ne s'opposent pas même si des nuances peuvent être apportées pour distinguer les deux termes. Il est judicieux de parler d'organisation du temps de travail comme nous l'avons fait à l'époque. De façon schématique, il est possible d'avancer l'idée que l'organisation du temps de travail repose sur la combinaison (ou le compromis) entre trois logiques qu'il faut arriver à concilier : 1) la logique de l'efficacité productive et de la performance de l'entreprise (impacts économiques, qualité des prestations, des services et des biens produits, 2) la logique de la gestion de l'emploi, quantitative et qualitative, extrêmement prégnante à l'époque et, enfin, 3) la logique d'amélioration des conditions de travail et de vie des salariés. Cette dernière logique inclut la question de la vie hors travail et des souhaits des salariés d'avoir une vie à soi, en dehors de l'espace professionnel. Pour concilier ces logiques, il est nécessaire de prendre en considération le travail et son organisation pour en faire un vecteur de réorganisation acceptable. C'était en tout cas notre objectif. C'est d'ailleurs dans ce domaine que des marges de manœuvre peuvent être identifiées (mettre en place une organisation plus qualifiante, développer la polyvalence, annualiser le travail ou le modulariser en fonction du carnet de commandes ou du caractère saisonnier de l'activité, par exemple). Il faut aussi lancer un processus de négociation-concertation entre quatre catégories d'acteurs : 1) la direction, 2) les organisations syndicales et les représentants du personnel, 3) l'encadrement et 4) les salariés. Il faut alors distinguer deux niveaux d'actions : la négociation et la concertation entre la direction, les organisations syndicales et les institutions représentatives, puis, sur le terrain, la participation et le recueil de l'expression des salariés et de l'encadrement. En pratique, la conciliation de ces différentes logiques n'est pas évidente. Dans de nombreux cas, le temps libre obtenu l'a été au prix d'une dégradation des conditions de travail et d'une intensification de celui-ci. Mais ces effets ne pouvaient être ressentis que dans le long terme alors qu'il était difficile de renégocier les compromis antérieurs.

— Q. Quel bilan est-il possible de dresser des expériences d'ARTT de l'époque ?

MP : L'impact sur les créations d'emplois a été notable comme le montrent différentes études (voir H. Rouilleault, 2001). C'était un objectif des lois Aubry[2]. Les créations d'emplois n'étaient pas proportionnelles à la réduction du temps de travail, du fait des gains de productivité liés aux réorganisations du travail. Mais l'objectif de politique publique de maintien ou de création d'emploi a été atteint. Est-ce que cela en valait la peine au regard des effets induits sur les conditions de travail et la santé des salariés ? Je n'ai pas d'avis tranché sur la question car les situations sont très différentes selon les types d'activités et les profils des salariés. Quels sont les liens entre la réduction du temps de travail à l'époque et la montée des risques psychosociaux dans les années 2000 ? La réduction du temps de travail impliquait la recherche de gains de productivité et la modération salariale. Le travail s'est intensifié et différents temps utiles à la production, souvent informels et constituant des moments de réflexivité et de prises de hauteur par rapport à l'action immédiate, ont eu tendance à passer à la trappe. Dans la recherche d'un équilibre entre l'efficacité, les souhaits des uns et des autres et la préservation de la santé au travail à long terme des salariés, ce dernier paramètre a été le plus difficile à défendre.

MB : Il est vrai que dans l'esprit de beaucoup de gens, travailler moins constituait une amélioration immédiate des conditions de travail avec, *a priori*, une diminution des risques de fatigue. Mais la contrepartie du temps de travail réduit fut souvent une intensité plus forte de celui-ci (faire autant en moins de temps). Il faut aller plus vite pour usiner une pièce ou pour répondre à un client. C'est toute la problématique de l'intensification du travail bien mise en valeur par les enquêtes conditions de travail de la DARES dans les années 1990 et 2000. De plus, la santé au travail, en entreprise, ne se constitue généralement pas en objet de négociation collective : on ne négocie pas celle-ci comme il est fait avec les emplois et les salaires. Ou si c'est fait, c'est en prenant des objets de négociation qui s'en approchent indirectement : par exemple, la régulation de la charge de travail, la qualité du lien social ou encore les parcours et les projets professionnels. Concernant la question délicate des préférences individuelles, prenons l'exemple du travail de nuit. Nous savons qu'il est nocif pour la santé des travailleurs, se traduit par une espérance de vie réduite, des troubles du sommeil, une plus grande prédisposition au cancer, une prise de poids et des affections diverses, etc.[3] Mais certains salariés insistent néanmoins pour travailler la nuit, construisant leur vie hors travail autour d'exigences personnelles ou de contraintes familiales : garder les enfants en journée, construire une maison, rénover un appartement ou, dans des cas extrêmes, développer une seconde activité, etc. Ainsi, dans ce cas, les options individuelles l'emportent sur la préservation à long terme de l'état de santé. Syndicalement, il est difficile de remettre en cause ce type de mesures plébiscité par certains salariés. La RTT a montré ainsi toute la diversité des situations de travail et des projets personnels qui doivent être mis sur le devant de la scène. D'où le besoin de négocier et d'analyser les situations, mais aussi d'expérimenter, d'accorder une place importante aux mesures transitoires, à la réversibilité des mesures… et donc de prendre le temps qu'il faut pour y arriver.

— Q. Cette situation où les préférences individuelles entrent en tension avec l'objectif de développement de la santé se retrouve-t-elle encore aujourd'hui ?

MP : Des contradictions identiques se retrouvent à l'hôpital avec les régimes horaires de 3x12 heures et 4 jours de repos (voir M. Pépin, 2015). Trois postes consécutifs de 12 heures de travail par jour du point de vue des conditions de travail, c'est vraiment dur. Et l'expression des salariés n'est pas unanime concernant cette mesure, par exemple, entre les jeunes, engagés à fond pour celle-ci, et les plus anciens, plus dubitatifs et réservés. Dans ce dernier cas, l'usure professionnelle a fait son chemin,

2 Une évaluation de l'INSEE établit que de 1998 à 2002, « la RTT a permis de créer 350 000 postes sans générer de déséquilibre financier apparent pour les entreprises » (A. Gubian, et al., 2004).

3 Voir Anses (2018) : https://www.anses.fr/fr/content/le-travail-de-nuit-et-les-risques-pour-la-sant%C3%A9

épuisant la résistance des salariés. Comment faire alors pour tenir dans ces conditions ? Et là, c'est à long terme qu'apparaissent les problèmes de santé.

MB : Il y a sans doute une forme de mise à l'écart de « *la question du travail* » dans ces pratiques de concentration du temps de travail sur une période hebdomadaire ou au cours de la vie. C'est le cas, par exemple de la semaine de 4 jours qui se développe à nouveau dans certains secteurs (domaine hospitalier, restauration, etc.). Le temps de travail est mis sous tension (contraintes plus fortes, réduction des pauses, etc.) avec, en contrepartie, une réduction du temps de transport, plus de temps libre, plus de temps pour déployer des projets personnels. L'équation « travail — hors/travail » se trouve profondément modifiée. Les conséquences sont déjà visibles avec la fragilisation des collectifs de travail, ayant des conséquences sur l'entraide coutumière et les modes de partage, concernant aussi les situations d'isolement. L'activité syndicale comme élément de cohésion subit également les contrecoups de la situation. Au-delà du temps de travail, d'autres transformations structurelles du travail sont à l'œuvre comme l'individualisation (facilitée par le travail à distance, par exemple), le recours intensif à la sous-traitance, la mobilité subie ou désirée, etc. Nous assistons donc à une transformation profonde du rapport au travail.

MP : Les nouveaux arrivants ont intériorisé l'impératif qui leur a été imposé selon lequel ils auront à changer plusieurs fois d'emplois au cours de leur carrière. Beaucoup d'emplois ne sont pas très intéressants.

MB : Oui, la sédentarité professionnelle était, à une époque pas si éloignée, la règle commune. Ainsi, les collectifs pouvaient se constituer dans des épreuves de travail difficiles, y compris dans des luttes visant à transformer des situations désavantageuses. La dureté du travail était compensée par le sentiment collectif, fait de solidarité, d'affrontement en commun de l'adversité, d'histoires partagées. Ce mécanisme ne semble plus aussi opérant aujourd'hui.

— Q. Les questions de santé au travail et de prévention des risques professionnels sont toujours importantes, comme en témoigne le lancement des plans santé-travail par les pouvoirs publics depuis 2004. Comment ces questions ont-elles été traitées dans les années 90 par l'Anact ?

MB : Les questions de santé au travail ont émergé fortement au cours des années 1990, notamment avec une évolution alarmante du nombre de troubles musculosquelettiques (TMS) et, plus tard, de risques psychosociaux. Vers la fin de la décennie, nous avons décidé de changer l'appellation du département « Conception des Systèmes de Travail » dont j'étais le responsable en « Santé et Travail ». C'était une façon d'aborder les problèmes par les conséquences que faisaient peser les systèmes d'organisation du travail sur la santé des travailleurs. Dit autrement et pour emprunter une formule chère au professeur Wisner : « *En ergonomie nous entrons souvent par la sortie* ». Pour autant, le cœur de notre approche était bien de comprendre les conditions concrètes et réelles de réalisation de l'activité des salariés ; de donner une place fondamentale à ceux-ci dans la connaissance et la prévention des risques auxquels ils étaient soumis. La parole de celles et ceux qui sont exposés aux risques est fondamentale, passage obligé pour que les salariés deviennent acteurs de leur propre prévention. Nous avons alors proposé la notion de conditions d'exposition aux risques professionnels comme axe méthodologique central (M. Berthet et A.-M. Gauthier, 2000). Dans ce cadre, il convenait aussi de mettre en avant le caractère multidimensionnel des atteintes à la santé et le cumul des expositions dont sont l'objet les travailleurs : organisation du travail, facteurs d'environnement (bruit, chaleur, produits chimiques, etc.), espace de travail… Le risque peut être analysé isolément mais le travailleur lui est exposé à un tout. C'est donc l'ensemble des expositions qui doit être considéré et pris en compte. Ce travail frayera le chemin à la notion des « unités de travail » dans les travaux ultérieurs de l'Anact (voir P. Mercieca et C. Pinatel, 2009). De ce point de vue, l'usage de la vidéo dans l'analyse des situations

de travail nous a beaucoup aidés. Par cet usage, il s'agissait de saisir en images des séquences de travail significatives, les restituer systématiquement aux salariés afin que puissent être exprimées les dimensions invisibles de l'activité (ce qui détermine le geste, les stratégies d'action, les représentations qui les fondent, les stratégies de prudence, etc.). Dit autrement, « *faire apparaître ce que les images ne montrent pas* ». Ce travail a été mené avec le documentariste René Baratta[4]. Cette saisie et l'usage des images impliquent évidemment des précautions déontologiques essentielles. Méthode qui ne peut être appliquée sans une vraie demande sociale et l'accord de ceux qui s'y prêtent. Rien ne peut se faire à l'insu des salariés concernés, ceux-ci pouvant exercer un veto sur des images produites (ce qui souvent participe à l'explicitation de dimensions plus abstraites ou complexes telle la gestion de consignes paradoxales). Les restitutions, elles-mêmes filmées, peuvent constituer au final un document vidéo à usage ultérieur pour l'entreprise, ce qui a souvent été le cas (DDE du 41, deux documents sur le travail isolé, Forcast Thionville, un document sur les stratégies de prudence en milieu à haut risque avec les poches de métal en fusion.

— Q. La question de l'organisation du temps de travail semble revenir sur le devant de la scène avec les interrogations sur la semaine de 4 jours. Est-ce complètement différent de ce qui existait dans les années 1990 ?

MP : La semaine de 4 jours est une vieille idée, comme le montre l'exemple d'Europ Assistance. Le contexte s'est transformé mais il est tout à fait possible de mobiliser ce qui a été développé à l'époque autant en termes de modèle d'analyse que de méthodologie d'intervention. Le rapport au travail des plus jeunes évolue sans doute mais des phénomènes comme le télétravail et plus généralement le travail à distance appellent toujours à des solutions collectives et négociées. Il faut alors concilier les différentes logiques en présence, celle de l'entreprise et de son organisation, les souhaits des personnes mais aussi la conservation à long terme des conditions de travail et de la santé des salariés. Le métier de l'Anact n'est pas près de disparaître.

— BIBLIOGRAPHIE

— Bergès, S. et Pépin, M. (1984), *Introduire le temps choisi dans l'entreprise. Un cadre légal, des choix d'organisation*, coll. Outils et méthodes, Éditions de l'Anact, 120 p.

— Berthet, M. et Gauthier, A-M. (2000), *L'exposition aux risques professionnels. Intégrer organisation du travail et prévention*, coll Agir sur, Éditions de l'Anact, 69 p.

— Bouterrin, C., Deltor, S. et Guérin, F. (1994), « Évaluation du diagnostic-court », in *Les cahiers de l'Anact*, n° 1, 56 p.

— Chatriot, A., Fridenson, P. et E. Pezet (2003), « La réduction du temps de travail en France entre réglementation tutélaire et négociation encadrée (1841-1978) », in *La Revue de l'IRES*, 2 (42), p. 9-40.

— Gaudart, C. et Volkoff, S. (2022), *Le travail pressé. Pour une écologie des temps de travail*, Les petits matins, 208 p.

— Masson, A. (2000), *Mettre en œuvre la réduction du temps de travail. Un guide pour conduire les réorganisations après l'accord*, coll. Outils et méthodes, Éditions de l'Anact, 375 p.

— Pépin, M. (1983), *Les 35 heures dans le travail posé continu. Une échéance légale, des choix d'organisation*, coll. Outils et méthodes, Éditions de l'Anact, 104 p.

— Coffineau, A., Gelin, J-M., Genet, J. et Pépin, M. (1985), *Investir dans le temps de travail. Réduction, aménagement, organisation*, coll. Outils et méthodes, Éditions de l'Anact, 205 p.

— Gubian, A., Jugnot, S., Lerais, F. et Passeron, V. (2004), « Les effets de la RTT sur l'emploi : des

4 Voir l'entretien avec celui-ci (2019) « Les images sur le travail ne sont jamais anodines et neutres », in *La Revue des conditions de travail*, n° 9, p. 105 à 110.

simulations *ex ante* aux évaluations *ex post* », in *Économie et statistique*, n° 376-377, p. 25-54.
— Pépin, M. (2015), « Avantages/inconvénients des postes d'amplitude 12 heures. Éléments d'appréciation de l'organisation paramédicale », in *ArSperformance*, Essor consultant.
— Pépin, M. (1987), *L'organisation du travail posté*, coll. Outils et méthodes, Éditions de l'Anact, 114 p.
— Pépin, M. (1990), *L'aménagement du temps de travail : comment réaliser un diagnostic en entreprise*, coll. Outils et méthodes, Éditions de l'Anact, 90 p.
— Pépin, M. (1998), *L'organisation du temps de travail*, trois éditions actualisées, coll. Agir sur, Éditions de l'Anact, 90 p.
— Mercieca, P. et Pinatel, C. (2009), *La prévention des risques professionnels. Du document unique au plan d'actions*, coll. Agir sur, Éditions de l'Anact, 111 p.
— Rouilleault, H. (2001), *Réduction du temps de travail : les enseignements de l'observation*, rapport de la commission présidée par Henri Rouilleault, Commissariat général du plan.
— Wisner, A. (sous la direction) (1976), *Le travail posté : l'aménagement des conditions de travail par équipe successives*, Édition de l'Anact, rapport préparé à la demande de Monsieur le Ministre du Travail.

DÉMARCHES COMPÉTENCE : UNE RÉVOLUTION MANAGÉRIALE DANS L'ENTREPRISE ? QUELLE CONTRIBUTION DE L'ANACT ? 1998-2008 »

Entretien avec Patrick Conjard et Michel Parlier

La notion de compétence, et l'attribution aux travailleurs du qualificatif de compétent, n'a pas toujours été en usage dans les milieux professionnels. Les notions de « qualification » ou de « savoir-faire » étaient auparavant plus largement utilisées. Certes, il était entendu que la contribution des salariés à l'efficacité productive demeurait essentielle et ce malgré la présence écrasante de systèmes de prescriptions formalisés du travail. Dans les années 60 et 70, le taylorisme était encore une réalité tangible pour de nombreux travailleurs. Comment dépasser cette situation et participer à un renouveau de la mobilisation des capacités d'intervention des salariés dans le cours de l'activité productive ? Ce n'est pas seulement une question d'amélioration des conditions de travail mais aussi de modernisation des entreprises. Face à des conditions de concurrence changeantes – l'internationalisation –, à l'introduction de changements technologiques rapides (automatisation et informatisation) mais également devant la montée de nouveaux besoins d'une population plus diplômée, l'entreprise française doit se réinventer et proposer de nouveaux modes d'organisation du travail. Les modèles de compétence vont alors se développer, l'organisation va tenter de devenir « qualifiante », habilitant le travailleur à devenir autonome et compétent, délaissant la fiche de poste et la prescription détaillée du moindre geste. L'Anact ne va pas être en reste de ce mouvement même si les débuts vont être timides. Ce n'est qu'en 1987 que le terme de « compétence » apparaît explicitement dans le vocabulaire de l'Anact[1]. Ce tropisme va s'accélérer dans les années 90 avec la « modernisation négociée » (Antoine Riboud, 1987). Une part conséquente de l'activité de l'agence[2] va dès lors être consacrée à la mobilisation, au développement et à la reconnaissance des savoir-faire et des compétences détenus par les travailleurs. L'Anact va alors se saisir de différentes opportunités pour soutenir et installer des « démarches compétence », par exemple les journées de Dauville organisées par le CNPF du 7 au 9 octobre 1998 (CNPF, 1998), d'abord de manière expérimentale à l'occasion d'interventions en entreprises et ensuite par la consignation des acquis dans diverses publications, à visées théoriques mais aussi opérationnelles (voir bibliographie). Pour en discuter, nous avons invité Michel Parlier, chargé de mission au département CTE de 1999 à 2006, puis responsable du département jusqu'en

1 Anne Dousset et Bernard Devin, (juin 1987), « À la Satma, on mise sur les compétences », in *Lettre n° 120*.
2 D'abord avec des départements, « Formation, Qualifications, Travail », dirigé successivement par Anne Dousset, Claire Sutter et Claudine Alezra, de 1985 à 1998, puis explicitement en reprenant le terme de compétence avec Michel Anger dans un département « Compétences, Travail, Emploi ».

2015 et Patrick Conjard, chargé de mission au même département et actuellement directeur de l'Aract Auvergne Rhône-Alpes (AURA).

Entretien réalisé par Thierry Rousseau (Anact)

— Q. Quelles ont été les circonstances de votre arrivée à l'Anact ?

Michel Parlier : Je suis arrivé à l'Anact le premier septembre 1999 en provenance d'Algoé (Association lyonnaise pour la gestion et l'organisation de l'entreprise) qui avait repris les activités de conseil de « Développement et emploi », structure associative créée et dirigée par Dominique Thierry, qui avait largement contribué à conceptualiser et à opérationnaliser la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Je connaissais déjà des acteurs de l'Anact pour avoir travaillé avec eux (Claudine Alezra, Sophie Savereux, Sylvie Cukierman et Michel Anger notamment). Mon expérience portait avant tout sur les questions d'emploi et moins sur le travail. Il était donc nécessaire pour moi de faire mon apprentissage sur les questions de travail. L'enjeu de mon arrivée consistait certes à aider l'Agence à penser conjointement les notions de qualification et de compétence, mais aussi et peut-être surtout, à mettre en évidence le rôle que pouvait jouer la compétence dans l'amélioration des conditions de travail. L'idée était la suivante : l'individu compétent est mieux à même de faire face aux difficultés rencontrées dans ses situations de travail ; il est ainsi moins exposé aux risques de stress et de pénibilité. Il y avait donc une sorte de défi : comment la notion de compétence pouvait nous permettre de penser et d'accompagner les évolutions du travail ? Il était possible à l'Anact d'expérimenter dans de bonnes conditions de nouvelles façons de considérer le rapport entre le travail, l'emploi et les compétences sans subir, contrairement à une société de conseil classique, de pression commerciale excessive. Suite aux journées de Deauville, l'occasion s'est présentée de coopérer avec le Medef afin de conduire des interventions portant sur la mise en place de démarches compétence en entreprise. Des chercheurs comme Philippe Zarifian (1999) et Yves Lichtenberger (voir C. Paradeise et Y. Lichtenberger, 2001) avaient participé aux journées et construisaient un point de vue articulé entre qualification et compétence. Expérimenter des démarches compétence en entreprise n'allait toutefois pas de soi à l'époque. Il a fallu batailler ferme pour asseoir la légitimité de l'Anact à s'emparer de cette notion et à l'éprouver sur le terrain des entreprises. Cela n'a pas été sans controverses et mises en cause diverses.

Patrick Conjard : Je suis arrivé à l'Anact à la fin 2001 en intégrant le département Compétence Travail Emploi. J'ai débuté mon parcours professionnel dans le champ de la prévention et de la santé au travail au sein d'un grand groupe industriel dans lequel j'ai eu la chance, à l'issue d'un parcours de formation continue en sciences de l'éducation, d'évoluer vers un poste de responsable emploi-formation. Durant ces premières années de ma vie professionnelle, je me suis plus particulièrement appliqué à réfléchir aux facteurs organisationnels et humains qui contribuaient à la prévention des risques professionnels en cherchant, notamment, à développer le levier de la formation. À l'époque, la survenue des accidents de travail était souvent expliquée par le prisme de comportements inappropriés. Il était alors proposé des actions correctives pour que les travailleurs adoptent les « bons » comportements. Dépasser cette approche permettait de centrer l'attention autour des questions d'organisation, de management et de rapports entre le travail et la capacité des individus à se doter de compétences adéquates pour faire face à ce qui est exigé d'eux. Pour moi, la rencontre avec l'Anact a été une belle opportunité de confronter cette expérience et ces réflexions à des collègues – Michel, mais aussi Didier Thomas ou Bernard Devin - aguerris sur ces sujets et issues d'autres champs disciplinaires que le mien. Je confirme ce que disait Michel à propos des tensions à l'époque. Au-delà des enjeux de légitimité et des difficultés à construire notre doctrine sur le sujet des compétences, nous avons aussi

été confrontés à des controverses internes. L'outillage gestionnaire, la promotion d'une approche soutenue par le Medef à l'époque ou bien encore les divergences sur la façon d'appréhender l'objet « compétence » ont donné lieu à des débats passionnants entre nous !

— Q. Et d'emblée vous avez collaboré pour développer un « modèle de compétence » à destination des entreprises et le proposer comme un mode d'action usuel de l'Anact ?

PC : Il y avait en effet de nombreuses connexions entre nos approches ainsi que des liens à établir. L'équipe projet que je co-pilotais à l'époque avec Bernard Devin travaillait plus spécifiquement sur le développement des compétences en situation de travail et plus globalement sur les organisations apprenantes. Michel Parlier et son équipe s'inscrivaient, de son côté, dans une approche gestionnaire plus large autour du triptyque « Mobiliser, développer et reconnaître les compétences ». Cela dit, le lien entre organisation apprenante et développement des compétences était sans doute plus facile à définir et opérationnaliser. Le travail et l'apprentissage en situation, c'est du concret et c'était plus immédiatement légitime comme objet d'intervention. Il en découlait aussi plus facilement de l'ingénierie et des méthodes. La question du travail et de ses conditions de réalisation était tout de suite convoquée. Adosser la question des compétences à la formation et aux parcours des individus semblait aller de soi et présenter des avantages tangibles pour les travailleurs. L'objectif porté par « les démarches compétences » qui ont été modélisées et outillées, notamment à travers les guides et ouvrages rédigés par Michel, était plus ambitieux de mon point de vue avec des exigences et prérequis plus importants pour les entreprises. Notre approche était avant tout technique et appliquée et ce n'est qu'à la suite de ce premier moment que des aspects plus larges comme l'organisation du travail, les modèles de gouvernance et de gestion ont été abordés. Cela a donné plus tard l'approche par le management du travail (P. Conjard, 2014).

MP : Je reviens brièvement sur les linéaments de l'approche compétence et la façon dont je me suis emparé de celle-ci. L'histoire commence plus tôt que mon arrivée à l'Anact. C'est Dominique Thierry à « Développement et emploi », dès la fin des années 80, qui m'a demandé de m'intéresser plus particulièrement à la question des compétences. C'était un prolongement des travaux entamés sur les questions d'emploi et de dysfonctionnements des marchés du travail. J'ai alors commencé à travailler avec Patrick Gilbert et nous avons réalisé une étude pionnière sur cette notion et « ses usages en gestion des ressources humaines » (Gilbert et Parlier, 1991). J'ai ensuite contribué à coordonner un ouvrage collectif sur la compétence (voir, F. Minet et al., 1994). J'avais donc déjà une expérience notable dans le domaine. Il restait toutefois à renforcer le caractère opérationnel de cette démarche. Une rencontre avec Alain Dumont, à l'époque directeur de l'éducation et de la formation au Medef avait permis d'avancer dans cette direction. L'Anact et le Medef avaient signé, en 2000, une convention de partenariat : le Medef mobilisait des entreprises qui souhaitaient se lancer dans une démarche compétence et l'Anact réalisait des diagnostics courts – une aide au conseil gratuite pour les entreprises qui en faisaient la demande – qui portaient sur l'expérimentation de ce type de démarche. Il était, bien sûr, essentiel de reprendre les outils de base développés par l'Anact dans le cadre du diagnostic court généraliste et d'adapter celui-ci aux démarches compétence. Un autre enjeu consistait également à adapter ces analyses au contexte des petites et moyennes entreprises. Dans leur cas, il faut aller à l'essentiel et ne pas se contenter de répliquer des démarches complexes, trop lourdes pour une utilisation en situation.

— Q. Comment définir les éléments fondamentaux d'une démarche compétence et quels sont les acquis de celle-ci ?

MP : Il existe plusieurs définitions de la compétence que nous avons relevées dans l'*Agir sur* rédigé avec Antoine Masson (voir 2004, p. 27-31). Philippe Zarifian définit celle-ci comme « l'intelligence pratique des situations » (1999), laquelle implique l'autonomie, la prise de responsabilités et la capacité

à communiquer sur le sens des actions. Le Medef insiste de son côté sur le caractère opérationnel et mobilisable de la compétence et ensuite sur la possibilité de la classer, de la valider et d'en imputer la reconnaissance à un individu dans une situation précise. Avec l'utilisation de ce terme, il s'agissait de dépasser une approche figée de la validation des savoir-faire des travailleurs contenus dans les systèmes de classification des qualifications. Ce n'est pas qu'une question technique. Les classifications permettent de définir les caractéristiques organisationnelles mais aussi la rémunération découlant des termes de l'échange salarial. C'est donc une question éminemment sensible pour les acteurs sociaux. Le Medef en 1998 ne s'y était pas trompé en qualifiant le modèle de la compétence de véritable « révolution managériale ». Il s'agit toujours de classer des personnes mais selon une logique différente par rapport à ce qui existait dans les systèmes de qualifications traditionnels. On classe moins un poste que des capacités à exercer en situation une intelligence pratique au bénéfice de l'efficacité et de la performance de l'entreprise. Notons aussi que le rôle de l'entreprise, dans cette perspective, consiste à mobiliser, à développer et à reconnaître les compétences des individus. C'est d'ailleurs à partir de ce triptyque que nous conduisions nos interventions en entreprise. Il y a là une responsabilité partagée entre l'employeur et le salarié ; ces acteurs sont conjointement parties prenantes de l'employabilité.

— Q. Quelle est l'approche syndicale face à cette innovation qui tend à remettre en cause tout un pan de la négociation collective à propos des mécanismes de reconnaissance de la qualification professionnelle ?

MP : Nous avons été attentifs, dans un esprit d'équidistance, à ne pas travailler seulement avec le Medef mais aussi avec les organisations syndicales. Ainsi nous avons organisé, en janvier 2003, à la Mutualité, à Paris, sous le pilotage de Michel Anger, un séminaire avec les confédérations syndicales représentatives, sur le thème « Compétence, qualification et travail : où en est le débat ? ». Il s'agissait pour nous, aidés en cela par différents chercheurs et consultants (Patrick Gilbert, Olivier du Roy, Philippe Méhaut, Claude Fluck et Vincent Merle), de contribuer à équiper les partenaires sociaux d'arguments en faveur de la compétence pour leurs revendications et leurs négociations. Les organisations syndicales ont développé leur propre approche concernant la notion de compétence. Celle-ci a fait l'objet d'une déclaration d'intention commune[3] autour de quatre enjeux qui précisent les positions syndicales : 1) la nécessité de garantir des protections collectives dans les entreprises et les branches, 2) le soutien tout au long de la vie du développement des compétences et des qualifications, 3) la transformation des organisations face aux mutations productives en cours et 4) l'évolution et l'adaptation du management pour favoriser l'implication et l'autonomie des salariés. Pour les organisations syndicales, il n'est pas question d'opposer « qualification » et « compétence » ; c'est un couple indissociable. Il s'agit aussi de transformer l'organisation du travail de façon à favoriser et utiliser au mieux les capacités des personnes au travail. Ce n'est pas aux salariés à s'adapter aux organisations du travail mais l'inverse.

— Q. Et quelle est la définition proposée par l'Anact de la notion de compétence ?

MP : Nous voulions une définition à la fois pragmatique et facile d'usage pour les acteurs : « Être compétent signifie savoir combiner et savoir mobiliser des ressources de façon pertinente au regard des finalités poursuivies dans l'activité de travail et en prenant en compte les caractéristiques de la situation de travail » (A. Masson et M. Parlier, 2004, p. 30). La compétence est donc une *capacité à agir* dans des circonstances et un contexte d'actions spécifique. L'insistance sur l'action est fondamentale. Il s'agit de répondre dynamiquement aux exigences que pose le travail dans des environnements complexes où les solutions ne sont pas données à l'avance.

3 Convention Cadre entre l'Anact et les confédérations syndicales CFDT, CFE-CGC, CGT, CGT-FO (novembre 2000), *Développement des compétences et des qualifications.*

— Q. Quelles sont les conditions pour mettre en place une démarche compétence ?

MP : Installer une démarche compétence ne va pas de soi. Au moins quatre éléments doivent faire l'objet d'une vigilance particulière. Premièrement, la démarche est nécessairement participative et implique la présence active de l'ensemble des intéressés : direction, management intermédiaire, salariés et leurs représentants. Les solutions doivent être élaborées avec ces acteurs. Il s'agit de trouver un compromis mutuellement satisfaisant. Les représentants du personnel sont là pour défendre l'intérêt des salariés. Évidemment, l'encadrement intermédiaire aura un rôle déterminant dans la mesure où il est à la fois usager des outils qui vont être développés (pour reconnaître et valider les compétences) et co-concepteur de ceux-ci. Deuxièmement, il faut expliciter les enjeux et les bénéfices attendus d'une telle démarche à la fois pour l'entreprise et ses objectifs de performance mais aussi pour les salariés et leurs représentants en termes de meilleure reconnaissance et d'implication au travail. Il peut en résulter une meilleure adéquation entre ce qui est demandé – les exigences qui s'imposent à l'entreprise – et la capacité d'y répondre en sollicitant davantage les savoir-faire élaborés en situation, dans le contact avec les clients, la gestion au quotidien des aléas et des événements. Troisièmement, il faut « ouvrir » *l'organisation du travail* à la discussion et au débat comme autant d'occasions d'apprentissage croisées entre le management et les salariés. Avec les logiques compétences, l'expérience du travail peut et doit devenir un moment où il est possible de prendre des initiatives et exercer des responsabilités nouvelles. L'organisation du travail spécialisée, hiérarchisée et promulguant des procédures opératoires figées doit laisser la place à davantage de souplesse et permettre la discussion sur le travail et le cours de l'action. Quatrièmement, il faut entamer un processus de reconnaissance des compétences développées par les salariés. Ce point est particulièrement important. Il vise évidemment l'équilibre entre la contribution – « ce que j'apporte dans le travail » – et la rétribution – « ce que je reçois de celui-ci ». Il y a évidemment la question de la rémunération mais aussi le registre des efforts consentis, le développement de nouveaux métiers, la capacité de résoudre des problèmes complexes et de pouvoir en discuter avec le management mais aussi entre collègues. De ce point de vue, il est important de s'adresser aux différentes catégories de salariés. Il importe aussi de conserver des formes de justice organisationnelle et de rendre le processus de reconnaissance des compétences ouvert à toutes et à tous. On le voit à partir de ces quatre points, une démarche compétence représente un bouleversement conséquent des modes de fonctionnement usuels de l'entreprise. Mais cela peut être l'occasion de structurer autrement le projet de l'entreprise et de développer une plus grande adhésion à celui-ci. Ajoutons, de ce point de vue, que l'opportunité d'une démarche compétence reste aujourd'hui encore tout à fait pertinente dans un contexte marqué par des difficultés de recrutement et d'attractivité des entreprises.

PC : Ce que vient de rappeler Michel m'inspire quelques remarques. En premier lieu, j'aimerais insister sur le besoin d'expliciter les enjeux et les bénéfices attendus d'une telle démarche à la fois pour l'entreprise et pour le salarié. Si ce principe est fondamental pour susciter l'adhésion de tous, force est de constater que sa mise en œuvre est complexe. Il s'agit de travailler avec chacune des parties pour définir ce qu'elles ont à gagner ou à perdre, identifier les risques potentiels et les conditions requises pour déployer la démarche. J'ai en mémoire un travail conséquent que nous avions entrepris dans une PME du secteur de la Chimie accompagné pendant quelques années (l'entreprise Prayon). En second lieu, il faut souligner l'importance des mécanismes de reconnaissance au travail dans une démarche compétence. Cette dimension a donné lieu à la production d'outils et méthodes spécifiques sous l'impulsion de Christelle Pierre et Christian Jouvenot (2010) et nous a permis de mettre en avant l'importance de la question du sens au travail et le rôle-clé du management dans l'engagement des individus au travail.

— Q. Quelles sont les caractéristiques essentielles d'une démarche de professionnalisation ?

PC : Les bases sont relativement similaires aux démarches compétence. Il s'agit toujours de soutenir

les capacités d'action des individus dans des situations précises pour assurer le développement organisationnel. Mais le propos est plus méthodologique et appliqué en insistant sur les actes formatifs qui permettent d'atteindre les objectifs que s'assignent les acteurs de l'entreprise. Toutefois, dans un *Agir sur* co-réalisé avec Bernard Devin en 2007, nous avons insisté sur le contexte général qui préside au développement des démarches de professionnalisation. Plusieurs éléments entrent en ligne de compte pour caractériser ce contexte, fortement prégnant à l'époque dans les débats sur l'évolution du travail et l'emploi. Il y a d'abord des mutations rapides du travail observées alors. L'émergence des technologies de l'information et de la communication (les TIC), bien sûr, mais aussi des notions comme celles de l'économie de la variété, la place renforcée du client dans les stratégies d'entreprises et la recherche d'une plus grande flexibilité dans l'adaptation aux conditions changeantes de la concurrence (mondialisation). Ces évolutions se traduisent par des besoins nouveaux en termes de compétence et de professionnalisation. Cela signifie aussi que les situations ne sont plus aussi stables qu'autrefois et qu'il est moins sûr de pouvoir compter sur la seule formation hors travail pour bénéficier des compétences attendues. Enfin, cette période était également marquée par des évolutions « sociétales » si fortes que l'on pense à la remise en cause des programmes de cessation anticipée de l'emploi – et de la nécessité de reporter l'âge de départ à la retraite des salariés – des modifications du rapport à l'emploi (arrivée tardive des jeunes sur le marché du travail), diversification des attentes et des besoins d'une population plus formée et éduquée, etc. D'une certaine façon, nous anticipions les évolutions démographiques actuelles avec des jeunes moins nombreux et des seniors travaillant plus longtemps… Nous prenions acte également que l'organisation du travail n'était plus ce qu'elle était. Il fleurissait alors dans les entreprises des propositions de modèles alternatifs au taylorisme : équipes projets, unités élémentaires de travail, équipes à responsabilités élargies notamment avec des expériences menées dans la région lyonnaise (les entreprises Canson et Prayon, par exemple). Du point de vue des conditions de travail, ces expériences ne sont pas toujours dénuées d'ambiguïtés mais elles indiquent néanmoins la recherche de nouvelles solutions pour articuler développement des compétences et besoin des entreprises. Enfin, ce mouvement s'insère également dans une réflexion autour de la sécurisation des parcours professionnels. La Loi de mai 2004 relative à la formation professionnelle consacre un droit à la formation tout au long de la vie professionnelle. Celle-ci soutient également un effort permanent d'ajustement des compétences par l'entreprise pour assurer sa compétitivité. On passe alors d'une logique de la seule adaptation au poste de travail – ponctuelle et limitée – à une logique de développement de l'employabilité plus globale. La professionnalisation devient de ce fait un enjeu conséquent pour l'entreprise et les salariés. Place alors est faite à de véritables « ingénieries de la professionnalisation » selon la proposition de M. Dennery (2004). Il nous incombait donc d'en dessiner les contours et de mettre à la disposition des entreprises des méthodes et des cadres d'analyse pour y arriver.

— Q. Comment définir la professionnalisation ?

PC : La professionnalisation peut se définir comme l'ensemble des processus et dispositifs qui visent à garantir pour les entreprises et les individus, l'élaboration des compétences nécessaires à la poursuite des objectifs de chacun (voir P. Conjard et B. Devin, 2007, p. 150). Pour être efficaces, les dispositifs chargés de développer la professionnalisation doivent entretenir des liens étroits avec les situations réelles de travail. Bien sûr, tout doit reposer sur les attentes des acteurs, et la mise en œuvre de la démarche doit être conçue avec ceux-ci (direction, managers, salariés et représentants de ceux-ci) et non pas en surplomb par des experts. La professionnalisation se construit dans la pratique, dans les liens qui se développent entre les individus face à des situations de production précises qui nécessitent de la coopération. Il faut permettre que des enchaînements collectifs vertueux se développent dans la coopération. Comme le rappellent les sciences du travail, la coordination peut se prescrire formellement mais pas la coopération qui engage des dynamiques subjectives plus étoffées. Cette dernière relève de l'expérience et non pas seulement de processus théoriques. Il faut donc faire confiance

en la capacité d'auto-organisation des acteurs et leur faculté à trouver des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent. Il est ainsi primordial de créer les conditions organisationnelles pour permettre l'émergence de compétences en situation et de les reconnaître explicitement. Pour cela, la réflexivité est importante. Une prise de recul par rapport à l'activité s'impose. Les apprentissages doivent être formalisés et discutés ; il faut réfléchir à ce que la pratique comporte d'expériences, de gestion des aléas et de résolution de problèmes pour le développement de la compétence individuelle mais aussi collective. Nous le voyons, la professionnalisation ne relève pas seulement de la formation mais de la sédimentation de différentes épreuves professionnelles qui se forgent à l'occasion de situations de travail particulières. Et de ce point de vue, au-delà de la reconnaissance des acquis, il est important de créer des espaces pour discuter de ces épreuves et de ce que chacun y aura développé.

— Q. Quelles sont les conditions nécessaires à la mise en œuvre d'un projet de professionnalisation ?

PC : Là aussi le succès d'une telle opération dépend de plusieurs facteurs. Un diagnostic préalable réalisé par un intervenant extérieur à l'entreprise est souvent nécessaire. Il s'agit de s'assurer qu'un projet comme celui-là est viable et que les acteurs sont prêts à s'engager. Il s'agit également de repérer les compétences critiques qui peuvent être l'objet de la démarche et qui ne sont pas toujours reconnues à leur juste valeur par les acteurs. On ne sait pas toujours bien ce que l'on sait et il est parfois utile de faire émerger ces savoirs informels – pas toujours reconnus – mais essentiels à la bonne marche des opérations. L'observation montre également l'importance d'un tiers-intervenant dans ce processus ; il est le garant de l'objectivité et de l'impartialité de la démarche. Il est aussi nécessaire de desserrer les exigences de productivité, le temps des séquences d'apprentissage, de confrontation et d'échanges. Il faut s'extraire du travail immédiat pour organiser une véritable réflexivité sur les expériences de travail observées et qui sont un enjeu pour les acteurs. Évidemment, un principe de bienveillance *a priori* envers les acteurs – les formés – doit prévaloir. Une démarche de ce type qui n'est ici qu'esquissée peut permettre de répondre à des enjeux fondamentaux de l'entreprise : le transfert des compétences d'un salarié à l'autre, d'un partant à un arrivant, une meilleure intégration des nouveaux, jeunes et moins jeunes, l'adaptation des compétences à de nouveaux contextes socio-productifs. Et, enfin, une telle démarche permet, à mon sens, de soutenir des parcours professionnels plus motivants en reconnaissant ce que font réellement les personnes. De même, cela permet de véritablement développer des organisations apprenantes au service de l'efficacité des entreprises. Malheureusement, trop souvent, l'approche de ces enjeux reste pensée dans les termes d'une logique « adéquationniste » étroite : on cherche à adapter des personnes à un poste de travail. Il faut dépasser cette approche et voir plus loin, autant pour transformer le travail que pour permettre aux individus d'acquérir des compétences et reconnaître celles-ci.

— Q. Que reste-t-il aujourd'hui des démarches compétence et de professionnalisations ?

PC : Une démarche compétence ne peut pas s'assimiler à une situation où les salariés seraient laissés seuls face aux exigences du travail. Cette tendance a été observée et constitue un détournement de ce que nous voulions entreprendre. Le développement des capacités de chacun et chacune, dans une perspective collective et participative, ne se confond pas avec une injonction à se débrouiller en situation. Dans le contexte de la montée des plaintes de RPS dans les années 2000, cette précision n'est pas inutile. Un ouvrage de 2009 explore ainsi les enjeux autour des précautions à apporter au déploiement des démarches compétence (voir B. Devin, C. Jouvenot et F. Loisil, 2009). Plus tard, et fort de ces acquis, nous avons travaillé sur un nouveau modèle, le « management du travail » (voir P. Conjard, 2014). Trois piliers sont constitutifs de cette approche : 1) le repositionnement de l'encadrement de proximité dans des activités de soutien à la réalisation du travail – plutôt qu'à la seule passation des consignes et au *reporting* –, 2) le développement de nouvelles organisations du travail favorisant l'autonomie et la coopération entre les acteurs et 3) une remise en cause des modes

de gouvernance dans l'entreprise en visant la subsidiarité et l'écoute de toutes les parties. Cette approche qui a permis de faire converger les acquis de nos différents travaux engagés au début des années 2000 est aujourd'hui toujours d'actualité et pleinement intégrée dans la promotion de la QVCT.

MP : Vers la fin des années 2000, la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) a demandé à l'Anact de réaliser avec l'Ires une étude (Caser et *al.*, 2014) afin de mettre en évidence les conditions du maintien en emploi des seniors à la suite d'une autre réforme des retraites. Nous indiquions que la prévention de l'usure était essentielle pour assurer ce maintien et que les démarches compétence pouvaient participer à cet objectif. Bien sûr, la prévention de l'usure passe par l'amélioration de la qualité du travail mais aussi par l'octroi d'une plus grande autonomie aux acteurs ; c'est également à ceux-ci de décider ce qui est vraiment bénéfique à leurs conditions de travail. Les démarches compétence restent toujours et mêmement importantes à un moment où le rapport au travail semble ébranlé avec les démissions de salariés qui se multiplient en France et à l'étranger. C'est pourquoi, mettre en place des dispositifs gestionnaires visant à développer et reconnaître les compétences peut constituer un vrai facteur d'attractivité pour les entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

— Anger, M. et Cukierman, S. (1996), « Changement d'organisation et développement des compétences », in *Les cahiers de l'Anact*, n° 7, 64 p.
— Anger, M. et al. (2001), *Guide de conduite du diagnostic court compétence*, coll. Études et documents.
— CNPF (1998), *Journées internationales de la formation, organisées du 7 au 9 octobre à Deauville*, sur le thème des compétences (regroupées en 12 fascicules).
— Caser F., Jolivet A. et Parlier M. (2014) « Les accords et plans seniors à l'épreuve de la mise en œuvre », in *La Revue de l'Ires*, n° 80, p. 79-103.
— Conjard, P. (2014), *Le management du travail*, Éditions de l'Anact, 193 p.
— Conjard, P. et Devin, B. (2007), *La professionnalisation. Acquérir et transmettre des compétences*, coll. Agir Sur, Éditions de l'Anact, 159 p.
— Dennery, M. (2004), *Réforme de la formation professionnelle, les clés pour réussir sa mise en œuvre*, Éditions ESF, 232 p.
— Devin, B., Jouvenot, C. et Loisil, F. (2009), *Du management des compétences au management du travail*, Éditions de l'Anact, 308 p.
— Gilbert P., et Parlier M. (1991), *La notion de compétence et ses usages en gestion des ressources humaines,* Étude d'Entreprise et personnel et de Développement et emploi.
— Masson, A. et Parlier, M. (2004), *Les démarches compétence*, coll. Agir sur, Éditions de l'Anact, 174 p.
— Minet, F., Parlier, M. et de Witte S. (1994), *La compétence, mythe, construction ou réalité*, L'Harmatan.
— Paradeise, C. et Lichtenberger, Y. (2001), « Compétence, Compétences », *Sociologie du travail*, n° 1, vol. 43, p. 33-48.
— Pierre, C. et Jouvenot, C. (2010), *La reconnaissance au travail*, coll. Agir sur, Éditions de l'Anact.
— Riboud, A. (1987), *Modernisation, mode d'emploi. Rapport au premier ministre*, 10/18.
— Zarifian, P. (1999), *Objectif compétence*, Éditions Liaisons, 229 p.

APPUI AU DIALOGUE SOCIAL : LE RÔLE DU TIERS-FACILITATEUR (1996-2007)

Entretien avec Thierry Rochefort et Daniel Xirau

Il est généralement admis que les relations sociales entre les acteurs du conflit industriel sont mauvaises en France. En même temps, le conflit professionnel et social, l'opposition des points de vue et des intérêts sont certainement consubstantiels d'une société complexe marquée par des besoins d'ajustements et de régulations entre les acteurs. L'acte de naissance de l'Anact trouve une partie de sa justification dans la nécessité, selon les mots du sociologue Renaud Sainsaulieu, « de trouver un terrain de négociation pour déplacer la lutte des classes vers une négociation collective permanente » (voir *Le mensuel de l'Anact*, décembre 1993). Il est vrai que le couperet de mai 68 – plus de 7 millions de grévistes et le Pays à l'arrêt trois semaines durant – a marqué les esprits des réformateurs sociaux de l'époque, soucieux d'éviter d'autres explosions. Cependant, le conflit d'intérêt entre les parties n'explique pas toujours – ni directement – l'âpreté des oppositions et le caractère irrémédiable de la dispute professionnelle. Un conflit peut se nourrir de lui-même et devenir incontrôlable pour les acteurs, en dépit des intentions de ces mêmes acteurs d'aboutir à des compromis ou à des ententes satisfaisantes. Il s'agit alors de traiter la relation entre les parties et de lui apporter des ressources pour qu'un dialogue efficace se réinstalle ou s'instaure enfin. Tel est l'objet d'un programme expérimental de médiation mis en place par l'Anact dans la deuxième moitié des années 90, intitulé « Appui au dialogue social » (ADS) et se poursuivant jusqu'à aujourd'hui sous une autre dénomination « Appui aux relations sociales » (ARESO). Pour en faire l'histoire, nous nous sommes entretenus avec deux protagonistes de l'époque, Daniel Xirau et Thierry Rochefort. Daniel Xirau a été chargé de mission puis directeur d'adjoint d'Aravis de 1994 à 2000, ayant notamment en charge la mission « réorganisation, redistribution du travail » confiée par le Conseil régional Rhône-Alpes à Aravis. Cette mission a permis de réaliser avec un réseau d'une trentaine de consultants près de 700 interventions de diagnostic et d'accompagnement de projet dans les PME, et c'est assez naturellement qu'il s'est intéressé dans ce cadre à la problématique des changements organisationnels. Chargé de mission à l'Anact de 2000 à 2007, il a été responsable du projet « Appui au dialogue social » piloté avec la Direction générale du Travail, co-pilote du projet « Méthodes d'intervention et tiers intervenant » et responsable du processus « pilotage de l'intervention Anact et animation des pratiques d'intervention ». Thierry Rochefort est sociologue et a été chargé de mission à l'Anact à partir de 1995. Il a travaillé, dans un premier temps, à la Mission synthèse sous la responsabilité de François Guérin, puis au départ de Daniel Xirau, il a animé le projet « Appui au dialogue social », tout en reprenant le pilotage du département Changement du travail et organisation (CTO). Ses domaines d'intervention sont nombreux : dialogue social et négociation collective, temps de travail et charge de travail, gestion des âges, modèle productif et indicateurs de gestion. Il quitte l'Anact en 2008 pour EDF où il est actuellement responsable

du pôle « accompagnement du changement » à EDF-Hydraulique. Il est aussi professeur associé à l'IAE de Lyon.

Entretien réalisé par Thierry Rousseau

— Q. Quelle est l'origine du dispositif « Appui au dialogue social » ?

Daniel Xirau : Le ministère du Travail et l'Anact se sont engagés en 1996 dans l'expérimentation d'un mode d'action dans l'entreprise « *en tablant sur la capacité des acteurs sociaux à prendre en charge leurs divergences et à se forger eux-mêmes des terrains d'entente* », pour reprendre les propos de Jean-Denis Combrexelle, alors directeur des relations du travail[1]. Le dispositif mis en place à l'époque a été qualifié « d'appui au dialogue social » (ADS). La notion même de dialogue social, *a fortiori* celle d'appui au dialogue social, peuvent recouvrir des acceptions bien différentes. Elles peuvent être source de malentendus. En témoigne le fait que la dénomination ait par la suite mutée en « appui aux relations de travail » puis, je crois savoir, dans un troisième temps, « en appui aux relations sociales » (ARESO). Il n'est pas inutile, me semble-t-il, de revenir sur les motivations premières et les attendus qui sous-tendaient cette démarche pour ensuite évoquer les premières années de mise en place d'un dispositif d'appui en direction des entreprises. Pour évoquer cette question, je crois utile également d'ajouter que mes propos ont nécessairement une double limite, ma propre relecture du passé, même si elle est aussi le fruit d'une démarche collective, et le fait que je ne peux qu'évoquer la période que j'ai connue à Aravis (l'Aract Aura maintenant) puis à l'Anact entre 1996 et 2007.

— Q. D'où vient cette initiative et quel rôle a joué l'exemple québécois dans le développement de l'appui au dialogue social ?

DX : Historiquement, l'initiative a vu le jour grâce aux liens qui sont tissés avec nos « cousins » québécois dont la proximité linguistique et pour partie culturelle est évidente, bien que celle-ci peut s'avérer trompeuse si l'on se réfère aux différences entre nos « écosystèmes » de relations de travail respectifs. La démarche s'est progressivement bâtie en s'appuyant sur l'expérience qu'avait acquise les « médiateurs » du ministère du Travail du Québec, dans un contexte bien différent de notre « système à la française », avec un tout autre système de relations professionnelles et de négociations collectives. S'il diffère des systèmes existants aux États-Unis et dans les autres provinces du Canada – et s'il a pu également subir des influences européennes –, le régime de la négociation collective au Québec n'en est pas moins « nord-américain ». Il répond à trois grands principes. La négociation est décentralisée au niveau de l'entreprise et, à l'exception du secteur de la construction et du secteur public, il n'y a pas de négociation de branche ou sectorielle. En second lieu, la négociation se déroule toujours entre l'employeur et un syndicat accrédité avec la visée de déboucher sur une « entente écrite sur les conditions de travail » que l'on nomme au Québec « convention collective ». Pour que le syndicat soit accrédité, il lui faut avoir obtenu l'adhésion syndicale de la majorité absolue des salariés au sein d'une « unité de négociation » de référence pour laquelle il dispose du monopole de la représentation. Troisième principe, les conventions collectives d'établissement ont une durée de vie limitée. Le « système » québécois crée par conséquent des rendez-vous incontournables de renégociation pour lesquels les parties peuvent solliciter les conciliateurs du ministère du Travail en cas de conflits. D'ailleurs, les années 70 au Québec ont été marquées par une forte conflictualité et de nombreuses grèves parfois très longues. Le service de conciliation a été débordé par les demandes. Dans ce contexte, le ministère du Travail a constaté à l'époque que les « usagers » du service de conciliation relevaient d'entreprises au sein desquelles les relations étaient très tendues, bien que les conditions de

1 (2001), « Promouvoir le dialogue social », in *Travail et Changement*, Avril, n° 266.

travail étaient généralement comparables à celles d'établissements d'un même secteur, connaissant une conflictualité moins forte.

— Q. Quelles conclusions en ont-ils tirées à l'époque ?

DX : La nature des relations entre la direction et le syndicat, voire plus largement des relations de travail est apparue aux conciliateurs comme un élément déterminant qui semblait influer sur la manière de mener les négociations lors du renouvellement de la convention collective. Formulé autrement, « *la qualité des relations de travail dans une entreprise ne pouvait tenir aux seuls résultats des négociations collectives* »[2]. Dans les années 1980, le ministère du Travail québécois s'est alors engagé dans l'élaboration d'outils d'intervention dits de « prévention », allant au-delà de la conciliation. Procédant de manière empirique, les professionnels du ministère ont construit une « méthodologie » au fil du temps, en quelque sorte par « essai et correction ».

— Q. Ce sont ces outils qui vont être transposés et expérimentés dans le contexte français. Comment cela s'est-il passé ?

DX : Sous l'impulsion de Michel Weill, directeur d'Aravis, une mission associant les acteurs de la région Rhône-Alpes s'est rendue au Québec en 1995 dans le cadre de la coopération franco-québécoise entre les deux ministères du Travail. Les partenaires sociaux Rhône-Alpins étaient parties prenantes de la mission. L'échange avec leurs homologues a suscité leur intérêt. Les constats québécois et les méthodologies mises en place ont aussi fait écho aux difficultés que rencontraient les intervenants d'Aravis dans ses actions paritaires. Alors qu'il s'agissait de procéder à un diagnostic partagé des situations menant à des préconisations communes, il apparaissait dans des nombreuses situations que leur contenu se retrouvait en quelque sorte pris en otage par les acteurs, lesquels allaient parfois jusqu'à « plomber » la dynamique paritaire souhaitée par l'intervenant. La mission a proposé, non pas d'exporter un modèle, mais d'engager une démarche d'expérimentation et d'évaluation, après toutefois une sensibilisation plus large sur l'intérêt d'une telle initiative. En ce sens, l'Aract a accueilli, dans le prolongement de la mission, un médiateur du ministère du Travail, Roger Lecourt, pendant quelques mois, et organisé des séminaires mettant en discussion des évaluations en entreprise réalisées conjointement par des chargés de mission et le médiateur québécois (voir, M. Weill, 2003).

— Q. D'autres acteurs se sont également penchés sur la possibilité de développer une méthodologie favorisant le dialogue social en entreprise ?

DX : L'Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (INTEFP) s'est également rendu au Québec avec une session nationale en 1997, contribuant à une compréhension *in situ* des interventions du ministère du Travail du Québec. Et pour répondre à un double besoin de formation, la coopération entre les deux ministères du Travail français et québécois s'est concrétisée dans un autre registre par l'élaboration d'un guide commun du conciliateur, dont une première version avait été produite au cours de deux sessions d'une semaine par un petit groupe mixte en 1998 (voir H. Leblay, 2001). C'est donc dans cette dynamique franco-québécoise qu'a vu le jour, dans un premier temps en Rhône-Alpes, l'expérimentation « Appui au dialogue social ». Elle a pris une forme originale par la constitution d'un petit réseau d'intervenants croisant des chargées de mission d'Aravis, Marlène Dessez et Marie-Odile Sasso, des inspecteurs du travail déjà coutumiers de l'accompagnement des acteurs du dialogue social dans l'entreprise, et quelques consultants spécialisés en « relations sociales » et « recrutés » pour leurs appétences à s'inscrire dans une démarche centrée sur la facilitation du dialogue social. L'expérimentation, en conservant le même modèle, s'est ensuite élargie aux régions Lorraine et Haute-Normandie. Soutenue par Jean Marimbert, alors directeur des Relations du Travail au ministère du Travail Français et Henri Rouilleault, directeur général de l'Anact,

2 Voir Claude André Morin (2003), p. 95.

elle a pris la forme d'un « dispositif » reposant sur deux pieds : 1) le ministère du travail et ses services, avec Bernard Maurin, co-pilote du dispositif, conciliateur expérimenté, et Michel Perron, chargé de mission à la direction régionale en Rhône-Alpes, dont le rôle a été central dans le développement et la consolidation de la démarche ; 2) l'Anact et les collègues du réseau des Aract, avec la chance que nous avons eue de bénéficier de l'appui bienveillant du professionnalisme de Claude André Morin, médiateur québécois détaché pendant un an à l'agence.

— Q. Quelle était la spécificité des interventions en « appui au dialogue social » ?

DX : Dans le cadre de cette expérimentation, les interventions concernaient des contextes particuliers. Elles se réalisaient dans des entreprises dotées d'une représentation syndicale et dans des situations symptomatiques de « conflits relationnels ». Il ne s'agissait donc pas d'intervenir comme conciliateur pour aider à la résolution d'un conflit à chaud, ni d'accompagner les partenaires sociaux dans la perspective d'une négociation. L'objectif visait à la restauration d'une capacité de dialogue entre les acteurs au sein de l'organisation en partant de l'hypothèse que l'intervention d'un tiers qualifié de « facilitateur » et dont l'action est centrée sur les relations sociales dans l'entreprise aurait une utilité.

— Q. Quelles ont été les controverses qui ont accompagné le déploiement de ce dispositif ?

DX : L'approche a suscité beaucoup d'interrogations. En quoi l'État est-il légitime pour s'immiscer dans les relations entre les partenaires sociaux ? Avec l'intention de faciliter le dialogue social, ne s'agit-il pas d'adjoindre un tiers dans ces relations comme une « béquille », alors que les partenaires sociaux jouent déjà un rôle de « médiation » en cas de difficultés ? L'objectif est-il de prévenir le conflit social, voire de nier sa légitimité et sa dialectique ? Et de surcroît, une démarche d'inspiration québécoise, ancrée dans la culture nord-américaine des relations professionnelles peut-elle vraiment être transposable ? Sur ce dernier point, il était certainement utile de s'interroger si la « médiation préventive » était transférable (M. Perron, 1998), mais il l'était tout autant, avec l'expérimentation, de vérifier concrètement dans les entreprises auprès des partenaires sociaux, s'il existait un véritable besoin pour ce type d'intervention. L'exercice justifiait cependant de faire en quelque sorte des pas de côté. Comme l'a souligné Hervé Leblay (2001) : « *La légitimité de l'intervenant nord-américain semble davantage fondée sur son « savoir-faire » et peut-être et surtout son « savoir être » lui permettant de déclencher un mouvement plus que sur son «savoir* », l'expertise sur le contenu servant de toile de fond à l'intervention de facilitation. En France, « *le savoir-faire lié aux processus semble davantage laissé en filigrane des interventions* ». Et en abordant la distinction entre contenu et relation, avec en miroir la « posture » du tiers facilitateur et ce qui en découlait en termes de méthodes d'intervention, il est vrai que l'approche apparaissait doublement décalée. Convenir que « *l'existence de conflits relationnels peut se développer, entre l'employeur et les représentants du personnel et/ou l'ensemble des salariés, d'une manière indépendante du conflit d'intérêt* » (M. Perron, 2019), n'allait pas de soi.

— Q. Quels sont les symptômes d'un conflit relationnel entre les acteurs de l'entreprise ?

DX : Partant du terrain, nous avions cherché à mettre en évidence, pour reprendre les propos de Michel Perron, « l'économie du conflit relationnel ». De prime abord, le caractère relationnel du conflit n'est pas nécessairement « lisible ». La situation apparaît comme un conflit sur le contenu ou comme une succession de conflits sur le contenu, alors que celui-ci est malmené et, pour prendre une image, passe en arrière-plan. Les parties n'ont pas nécessairement conscience du caractère relationnel de leur conflit alors que leurs échanges sont en fait perturbés par la dimension relationnelle. Au-delà de ce paradoxe, des signes témoignent pourtant d'une relation perturbée : les émotions fortes manifestées par les personnes, la tendance à l'incrimination, la personnalisation des problèmes en désignant « la » personne responsable de la situation, la récurrence des litiges et souvent le recours à un arbitre pour trancher le contentieux, chaque partie étant convaincue que c'est la faute de l'autre. L'intervenant observe également le caractère parfois dérisoire des sujets en cause, et de manière surprenante une lecture inversée

par les protagonistes de la même réalité et des mêmes évènements. Ce qui contribue à l'altération de la relation, c'est généralement le refus de reconnaître l'autre ou de lui reconnaître un rôle. Dans les relations avec le personnel, cela se traduit par un manque de reconnaissance des personnes, voire le manque de respect du travail, la non-écoute systématique. Concrètement, ces situations font aussi référence à un mode de management trop « descendant » où les difficultés qui remontent du « plancher » ne sont vécues que comme une remise en cause de l'autorité ou bien, au contraire, un management « flottant » avec ses conséquences dans les (non)-prises de décisions. Dans les relations direction/représentants du personnel, c'est, par exemple, la peur de perdre le contrôle, ou bien la lutte pour le pouvoir d'un côté ou de l'autre qui alimente un « dialogue de sourds » ou un jeu de ping-pong assorti de justifications réciproques dans les réunions des instances. Le conflit relationnel se traduit à la fois par une imprévisibilité des comportements et la méfiance qui conduit à se protéger de l'autre par des règles, des positions. Nous constatons toute une palette de situations : des biais de perception au départ avec des jugements sommaires, des représentations réductrices qui contrarient la possibilité d'ajustements mutuels. À partir d'un certain stade, chacune des deux parties n'est plus en mesure de changer le cours de la relation. Les initiatives de l'un pour améliorer la relation sont considérées comme suspectes par l'autre, et donc vouées à l'échec.

— Q. Quelles sont les origines « conceptuelles » de cette approche ?

DX : Au plan conceptuel, ces mécanismes font écho aux travaux de « l'école de Palo Alto » (P. Watzlawick, J. Helmick Beavin et D. Jackson, 1989). En distinguant le double niveau du contenu et de la relation, ce courant de pensée a apporté une conception interactionniste de la communication. Plutôt que de se fonder sur des rapports de causalité, l'approche dite « systémique » porte son attention sur l'interaction entre les parties et son développement dynamique. Initiés dans les années 50, ces travaux ont eu pour terrain d'application les dynamiques d'interaction familiale en développant des pratiques thérapeutiques telles que la métacommunication ou le recadrage. Ce n'est que par la suite que l'on a cherché à appliquer l'approche systémique dans des contextes organisationnels. Cette approche, tout comme les pratiques du développement organisationnel (D. Guillet, R. Lescarbeau et M. Payette, 1997), se retrouve en toile de fond des interventions et des habilités construites progressivement par les médiateurs québécois et que nous avons souhaité développer dans les interventions de facilitation du dialogue social. Elle s'appuie notamment sur le concept de « dyade ». De quoi parle-t-on ? Au-delà du fait que deux parties sont en relation, il existe une dynamique propre, une « personnalité » qui gouverne l'interaction entre les deux parties. Une dyade n'a pas d'existence en soi et correspond à une simplification des relations. Il s'agit d'un modèle d'action qui permet d'intervenir en support au système client, de travailler avec deux parties sur la dynamique de leur interaction pour en améliorer la régulation. Dans une posture de facilitation, l'intervenant évite de prendre la place de l'une des parties, ce qui déresponsabilise le système. Si tel est le cas, il amoindrit son potentiel de collaboration et crée une troisième partie qui pèse sur les deux premières. L'intervenant aide la dyade à travailler en coopération en tenant compte des besoins de chaque partie.

— Q. Quelles sont les étapes de cette démarche ?

DX : Les étapes du plan de travail sont aussi précisément définies et les parties délèguent à l'intervenant l'autorité de conduire le plan de travail, c'est-à-dire animer les séances de travail, distribuer la parole, maîtriser l'écrit. Je me souviens des échanges autour de la posture de facilitation parfois synonyme d'effacement du « tiers intervenant ». Cette méthodologie peut en ce sens sembler contre-intuitive. Elle répond au besoin de mettre en place un cadre structurant qui sécurise les parties et leur permet de se consacrer à débattre des questions de fond. Selon les besoins, à partir du « travail de la demande », pour reprendre cette terminologie, l'intervention emprunte deux voies méthodologiques. La première consiste à « donner la parole » aux salariés et à l'encadrement qui, moyennant une phase médiée d'analyse conduite avec la direction, entrent ensuite en dialogue avec elle. La

seconde délimite le périmètre du « système client » à la direction et aux représentants du personnel dans une configuration quantitativement et qualitativement convenue avec les parties. L'intervention en binôme, doublée d'une supervision par un tiers, les regroupements consacrés à l'échange de pratiques, étaient à mon sens une condition importante pour assurer une montée en compétence au sein du réseau d'intervenants. Le « geste » de facilitation s'acquiert d'autant plus avec l'expérience qu'il est personnellement exigeant et demande un travail sur soi dont l'intervenant n'est pas nécessairement coutumier : l'absence de jugements sur les personnes, l'acceptation des points de vue y compris ceux qui peuvent heurter vos propres valeurs, l'écoute empathique qui permet à l'autre de comprendre que vous l'entendez, etc. Même avec l'expérience, me semble-t-il, la pratique est mise à l'épreuve et l'apprentissage demeure permanent. Bien entendu, beaucoup d'autres travaux ont été conduits par ailleurs sur la pratique du « tiers intervenant », mettant en évidence l'art subtil de l'intervention, l'intérêt d'adopter une vision plastique et métisse, d'articuler entre elles disciplines, approches et notions pour reprendre les propos de Gilles Herreros (2004). Ils ont d'ailleurs pour partie d'entre eux nourri, à l'époque de cette expérimentation, les échanges internes au sein du réseau de l'Anact, et la rédaction de l'ouvrage « le tiers facilitateur » (voir Pierre Éric Tixier, 2003).

— Q. Au-delà du dispositif « dialogue social », est-ce que les intervenants de l'Anact se sont approprié ces outils et cette démarche ?

Thierry Rochefort : Sans doute pas complétement et de manière trop parcellaire. Cependant des liaisons ont été construites pour mieux appréhender la dimension dynamique des relations professionnelles dans nos interventions et s'appuyer sur les cultures syndicales locales. À chaque fois, la problématique était la même : comment construire la confiance avec les partenaires sociaux à toutes les étapes de l'intervention et maintenir une position équidistante qui préserve la crédibilité du tiers intervenant. Cela supposait, de mon point de vue, de bien comprendre les traditions et les représentations dominantes chez les acteurs syndicaux avec qui nous étions amenés à interagir. Nous avions identifié dans l'ouvrage « Changer le travail » (H. Rouilleault et T. Rochefort, 2005) quatre modèles d'action : 1) le modèle de classe et de masse, 2) le modèle d'action à dominante catégorielle, 3) le modèle d'action fondé sur des alternatives gestionnaires et 4) le modèle d'action fonctionnelle et partenariale, étant entendu que la réalité offre la plupart du temps une combinaison de ces différents modèles d'action. Le but de ces catégorisations culturelles dans le prolongement de ce qu'avait écrit F. Piotet et R. Sainsaulieu dans *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise* (1994), était d'outiller les intervenants pour les aider à toucher du doigt la diversité des situations et la spécificité du syndicalisme français, là où précisément le modèle proposé par le dispositif d'appui au dialogue social portait, me semble-t-il, une vision sans doute trop anglo-saxonne et consensuelle des rapports sociaux.

— Q. Cette compréhension des cultures syndicales visait-elle à mieux calibrer les dispositifs d'intervention ?

TR : Exactement, parce que nous ne pouvions pas proposer un modèle unique d'intervention compte tenu de la diversité du système français de relations professionnelles marqué par le pluralisme syndical et des orientations idéologiques différenciées. Nous avons, dans le cadre de l'Anact avec Marcel Lepetit du cabinet DS&O, expérimenté cette démarche lors d'une intervention chez Air France concernant la mise en place des 35 heures pour les personnels au sol. Nous avons avec quelques consultants dont Dominique Fauconnier réussi à travailler à la fois sur le contenu - la durée du travail - et sur la dynamique des relations professionnelles avec l'ensemble des syndicats.

— Q. Concrètement, sur le volet relations professionnelles comment avez-vous travaillé ?

TR : Guy Rozès, le DRH d'Air France de l'époque a retracé et expliqué l'ensemble de la démarche dans un entretien dans la revue *Gérer et comprendre*, « Le passage aux 35 heures chez Air France : un art tout d'exécution », mars 2001. Du côté des intervenants, nous avions rapidement compris que le

dispositif « ADS » ne pouvait pas convenir en l'espèce et que nous devions inventer des formes particulières de concertation qui tiennent compte des particularités locales et notamment du nombre élevé de syndicats (7 en l'occurrence) et de la force des syndicats les plus catégoriels. Nous les avons tous rencontrés séparément et finalement bâti avec eux un cahier des charges paritaire de l'intervention qui ne les engageait pas formellement, comme aurait pu le faire un accord de méthodes contraire à la culture locale, plus axée sur les dimensions conflictuelles que contractuelles. Ils refusaient également de siéger dans un comité de pilotage paritaire qui, nous ont-ils dit à l'époque, les aurait trop engagés dans la démarche. Cet objet intermédiaire *ad hoc* – le cahier des charges paritaire de l'intervention - a permis de bâtir la confiance avec les organisations syndicales à travers trois dimensions largement discutées avec eux :

— Que devions-nous observer dans l'intervention ? Quelles situations de travail devaient être examinées ?
— Comment les observer ? Avec quelles méthodes ?
— Comment et où restituer les résultats obtenus ?

C'est ainsi que les organisations syndicales, sans se lier les mains par un accord de méthode ou une présence dans un comité de pilotage, ont pu largement peser sur le contenu de l'intervention.

— Q. Comment ont-ils pu peser sur l'intervention ?

TR : Nous sommes passés initialement de 45 situations de travail à examiner à 80, reflétant en particulier le poids de syndicats dans certains secteurs, en particulier la maintenance. L'extension des situations à étudier leur a aussi permis d'intégrer des métiers en décroissance ou des secteurs dotés de nouvelles technologies qui bouleversaient les manières de travailler. Les organisations syndicales nous ont demandé de mieux prendre en compte le temps de travail des cadres et de bien examiner les liens entre charge de travail et effets sur la santé. Enfin, sur chaque grand métier, des séances de restitution dédiées aux représentants du personnel ont eu lieu.

— Q. C'est ainsi que vous avez maintenu la confiance avec l'ensemble des organisations syndicales ?

TR : Oui, en effet, en offrant aux syndicats des moyens réels de peser sur l'intervention à la fois dans la phase de construction, de diagnostics et de restitutions, tout en respectant leur positionnement de l'époque marqué par leur volonté, typiquement française de « ne pas se lier les mains » par des accords trop contraignants. Bref, il me semble que nous avons respecté à la fois leurs cutures et leurs intérêts en ne plaquant pas un modèle d'intervention préformaté. À l'heure actuelle, la grande question théorique qui reste posée à l'Anact est certainement celle relevée par Jean-Daniel Reynaud au milieu des années 90 : « Une aide à la régulation conjointe est-elle possible ? » Et de quelle manière ? La question n'a pas, à ma connaissance, trouvé de réponses pleinement satisfaisantes, et pourtant elle est plus que jamais d'actualité si l'on prend en compte les nouveaux enjeux de transition écologique, de transformation numérique et d'évolution démographique. Redonnons donc toute sa place au dialogue sous toutes ses formes pour éviter des formes autoritaires de gestion du changement.

— BIBLIOGRAPHIE

— Guillet, D., Lescarbeau, R. et Payette, M. (1997), « La psychologie des relations humaines et la pratique du développement organisationnel », in *Interactions*, vol. 1, n° 1.
— Herreros , G. (2004), « Sociologie d'intervention : sociologie plastique - Métis et métissage », in *Gérer et comprendre*, mars, n° 75.
— Leblay, H. (2001), « Une tentative d'expliciter le processus de conciliation : le guide du conciliateur et de la conciliatrice » - Médiations et conciliation au Québec : quelles possibilités

françaises ? ». Bilan de la mission effectuée dans le cadre du programme d'échange de fonctionnaires franco-québécois au sein de la Direction générale des relations de travail et du Ministère du Travail du Québec.

— Morin, C. A. (2003), « L'expérience québécoise », in *Un appui au dialogue social dans l'entreprise. Le tiers facilitateur*, (coordonné par B. Maurin et D. Xirau), Éditions liaisons, p. 95-99.
— Perron, M. (2019), « Comprendre et gérer le conflit relationnel », in *Gérer et Comprendre*, mars, n° 95.
— Perron, M. (1998), *Analyse de la transférabilité d'un concept québécois : la médiation préventive québécoise dans les organisations en France*, Thèse pour le doctorat ès sciences de gestion, Université de Lyon III.
— Piotet, F. et Sainsaulieu, R. (1994), *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Presses de la Fondation Nationale des sciences politiques et Éditions de l'Anact, 377, p.
— Rouilleault, H. et Rochefort, T. (2005), *Changer le travail… oui mais ensemble*, Éditions de l'Anact.
— Tixier, P. E. (2003), « Une stratégie en émergence pour les acteurs », in *Un appui au dialogue social dans l'entreprise. Le tiers facilitateur*, (coordonné par B. Maurin et D. Xirau), Éditions liaisons, p. 129-135.
— Watzlawick, P., Helmick Beavin, J. et Jackson, D. (1989), *Une logique de la communication*, Éditions du seuil.
— Weill, M. (2003), « Une dynamique en Rhône-Alpes », in *Un appui au dialogue social dans l'entreprise. Le tiers facilitateur*, (coordonné par B. Maurin et D. Xirau), Éditions liaisons, p. 111-117.

TRAVAIL ET PERFORMANCE : UNE RELATION À CONSTRUIRE (1995-2005)

Entretien avec Thierry Rochefort

L'intérêt de l'Anact pour la performance et l'efficience des organisations commence très tôt. Dès la fin des années 1970, des études sont lancées pour aider à concevoir autrement les liens entre la performance et la contribution que le travail apporte à celle-ci. Dans l'esprit des fondateurs de l'Anact, ainsi que des directeurs généraux successifs, la performance ne s'oppose pas au progrès social. Elle est même le socle de celui-ci et la possibilité pour vraiment améliorer les conditions de travail des salariés. L'expression « Modernisation négociée » (A. Riboud, 1987) qui fait florès à la fin des années 1980 – et qui est soutenue par une politique publique explicite de recours au conseil en direction des petites entreprises (le diagnostic court) – en est le témoin privilégié. Jamais les travaux de l'Anact n'opposeront performance et santé des salariés y compris, par exemple, lorsqu'il est question d'évaluer le coût des mauvaises conditions de travail (c'est le cas avec les affections périarticulaires dites TMS). Évidemment, il faut savoir de quelle performance il s'agit. Certes, ce n'est pas celle du profit actionnarial qui, selon Olivier Faverau et Baudoin Rogers (2017), déforme et désosse l'entreprise au bénéfice de quelques actionnaires et de managers disposant de *stocks options*. C'est plutôt celle qui fait du travail et de sa mobilisation en situation, la source de toute production de richesses et de services utiles à la population. Il est possible de parler de performance globale ou encore sociale mais peu importe la dénomination, c'est avant tout du travail et de l'activité créatrice générée par celui-ci dont il est question. Entre 1995 et 2005, l'Anact consacrera beaucoup d'efforts pour explorer cette thématique et ses linéaments : notion de modèle productif alternatif, critères de gestion et rôle des indicateurs, coût des mauvaises conditions de travail, attributions des institutions représentatives du personnel, etc. Pour en discuter, nous avons invité Thierry Rochefort. Il est sociologue et a été chargé de mission à partir de 1995 à l'Anact. Il a travaillé dans un premier temps à la Mission synthèse sous la responsabilité de François Guérin, puis au départ de Daniel Xirau, il a animé le projet « Appui au dialogue social », tout en reprenant le pilotage du département Changement du travail et organisation (CTO). Ses domaines d'intervention sont nombreux : dialogue social et négociation collective, temps de travail et charge de travail, gestion des âges, modèle productif et indicateurs de gestion. Il quitte l'Anact en 2008 pour EDF où il est actuellement responsable du pôle « accompagnement du changement » à EDF-Hydraulique. Il est aussi professeur associé à l'IAE de Lyon.

Entretien réalisé par Thierry Rousseau

— Q. La communication institutionnelle de l'Anact évoque fréquemment les liens entre conditions de travail et performance. Comment cette question a-t-elle été abordée concrètement ?

Thierry Rochefort : Derrière le sujet de la performance se drape la question économique et celle corrélative des outils et indicateurs de gestion qui structurent et orientent l'activité de travail. Pour l'Anact, prendre à bras le corps la thématique a toujours été une question centrale mais complexe à traiter car elle suppose d'aborder de front plusieurs sujets qui heurtent directement les idées dominantes, surtout dans une période où le néo-libéralisme s'est imposé partout dans les économies occidentales comme le seul modèle légitime : peut-on alors considérer le travail d'une autre manière qu'un éternel coût à compresser ? Qu'est-ce que la productivité du travail dans une économie qui se tertiarise ? Quelles sont les nouveaux enjeux de performance et de compétitivité ? Quelle place doit-on laisser à la coopération et à la réflexivité ? Peut-on viser une performance globale qui valorise le travail ? L'Anact a cherché à peser dans ces débats mais sans avoir nécessairement une ligne directrice affirmée et continue qui aurait pu lui permette d'occuper dans le débat public un espace légitime. Elle a oscillé entre une posture classique – en dénonçant le coût des mauvaises conditions de travail – et une posture plus prospective qui consiste à se demander comment accompagner les entreprises dans la recherche d'un nouveau modèle d'efficacité qui valorise le travail. Certes, les deux postures sont complémentaires et pertinentes mais la seconde est porteuse de beaucoup plus d'ambitions et de potentialités. Elle est sans doute aussi plus difficile à mettre en œuvre et fait face à davantage de résistances de la part de certains acteurs. Mais c'est certainement une voie pour le progrès qui permet une meilleure articulation entre l'économique et le social. Cela dit, ce débat et les nuances qu'il implique entre les différentes positions développées à l'époque, laisse pour ceux qui s'intéressent à ces sujets un ensemble de réflexions, de pratiques et d'outils importants qui peuvent utilement être réinvestis.

— Q. Quelles sont donc les premières réflexions menées à l'agence sur ces questions ?

TR : Dès 1975, l'Anact charge le Centre d'Études Économiques de l'entreprise (C3E) associé au Cnam de mener « une exploration méthodologique des coûts des conditions de travail » (Anact, Yves Chaigneaux, 1979, p. 13). C'est Jean-Daniel Reynaud qui anime le groupe de travail (composé surtout d'économistes et d'intervenants en sciences de gestion) en liaison avec Entreprise et personnel et Henri Savall d'ISEOR. La discussion ne se focalise pas directement autour de la notion de « modèle productif » et de la proposition d'une alternative globale. Il s'agit d'améliorer des situations locales de façon pragmatique. L'idée centrale est qu'il ne s'agit pas seulement d'évaluer un « coût » résultant de mauvaises conditions de travail (même si c'est l'idée dominante) mais aussi de s'inscrire dans une démarche, où par une meilleure implication du personnel – c'est-à-dire une organisation qui prend mieux en compte « les aspirations et les aptitudes des travailleurs » –, il est attendu des effets positifs pour la performance de l'entreprise. L'analyse des coûts est alors considérée comme un « début pour concevoir comment *travailler autrement* » (p. 19). Dans le prolongement de ces travaux paraît l'ouvrage collectif coordonné par F. Bourgeois « TMS et travail : quand la santé interroge l'organisation » (2006). C'est le résultat d'un travail réflexif issu d'interventions en entreprises et qui établit un lien entre certaines formes d'organisations du travail et la survenue de TMS. Un groupe de travail interne évalue ensuite la possibilité d'aller plus loin pour convaincre les décideurs d'agir pour prévenir et réduire les TMS. Ce groupe veut montrer qu'un investissement dans la prévention peut comporter des incidences sur les indicateurs de performance. La méthode retenue est celle des « coûts cachés » dont l'Institut de socio-économie des entreprises et des organisations (ISEOR) est le spécialiste. Il s'agit de dépasser une approche par la prise en compte des seuls coûts directs pour appréhender l'ensemble des coûts et des dysfonctionnements qui affectent négativement la performance.

— Q. Une approche par les coûts cachés et évités est certes importante mais comporte des limites et se cantonne dans une posture un peu restrictive, voire défensive. Existe-t-il des approches plus globales soutenant des manières alternatives de penser la contribution du travail à la performance de façon plus positive ?

TR : En 1999, Farida Yahiaoui publie dans un ouvrage collectif qui est le résultat de plusieurs années d'interventions sur le terrain. Partant d'une critique de la conception qui conçoit le travail comme simple exécution de tâches programmées par les organisateurs, l'auteure, économiste du travail, propose de revaloriser la dimension indirecte du travail (la communication sur les évènements, les retours réflexifs, la coopération, etc.) dans les systèmes de gestion et de suivi de la performance. Il s'agit d'offrir une alternative crédible au système taylorien qui passe concrètement par une modification des indicateurs de gestion en intégrant mieux les réalités du travail dans ceux-ci. C'est à cette condition qu'il deviendrait réellement possible de montrer et valoriser ce que font les personnes dans l'activité qui est la leur. Il en serait attendu des décisions plus informées des réalités de terrains et conformes aux évènements réels. C'est aussi pour Farida une façon de réconcilier l'élaboration de la stratégie avec les actions quotidiennes. Elle portera tout au long de sa carrière à l'Anact cette ambition à travers ses interventions et ses écrits.

— Q. Quels sont les écrits qui t'ont particulièrement marqué à cette époque ?

TR : Je suis rentré à l'Anact en 1995 et la lecture du cas « Nobel plastiques » a été pour moi très marquante. Farida Yahiaoui explique que la mise en place d'unité élémentaire de travail et d'une organisation du travail plus responsabilisante suppose que les ouvrières maîtrisent mieux les enjeux de qualité et soient à même de prendre les décisions au bon niveau. Elle montre à travers cet exemple l'interdépendance étroite entre les compétences détenues par les opératrices, l'organisation du travail et les indicateurs de gestion qui représentent le cours des évènements. Dès 1995, et avant que les phénomènes plus marquants de souffrance au travail n'apparaissent massivement, elle pointe le lien entre le stress, les conditions de travail dégradées et les nouvelles exigences au travail – qui seront explicitées plus tard par P. Ughetto (2007). Dans une note de travail plus récente, « elle pointait aussi ce paradoxe organisationnel » :

> « *D'un côté des objectifs de flexibilité, de réactivité, de qualité de service uniquement atteignables par le développement des interactions, des coordinations et des régulations à tous les niveaux de l'organisation, et de l'autre une individualisation du travail et des responsabilités, sans repères ni arbitrages très clairs et sans que soient pensées ou développées les articulations et les régulations entre ces différents domaines de responsabilités.* » (texte non-paru).

Les réflexions de Farida s'inscrivaient très explicitement dans la recherche ambitieuse d'alternatives au modèle taylorien qui est, contrairement à ce que l'on pense trop souvent, non seulement un modèle d'organisation du travail mais aussi un modèle d'efficacité économique fondé sur une représentation appauvrie du travail. Inspirée notamment par Philippe Zarifian et son ancien professeur, l'économiste lyonnais Henri Jacot, Farida considérait avec justesse et finesse qu'il fallait passer d'une direction scientifique du travail à une direction contextualisée du travail dans « *lequel c'est l'arbitrage dans l'utilisation des ressources matérielles et immatérielles qui permet de gérer au mieux les différentes temporalités, les différents espaces dans le cadre d'une activité mouvante, non figée, dans l'industrie comme dans les services* ». Elle opposait ainsi la coopération, fondée sur l'échange et la réciprocité, à la simple coordination issue du modèle taylorien. Farida était animée par la réflexion, mais elle était aussi une intervenante brillante, attentive à la dynamique des acteurs et à la capacité à transformer durablement les situations de travail. Elle avait su, par exemple, de manière très concrète et depuis longtemps, identifier les tensions liées aux métiers du soin, en particulier dans l'aide à domicile. Elle indiquait la nécessité pour que s'établisse, entre le bénéficiaire et l'intervenante à domicile,

une relation de confiance construite sur les échanges, la proximité, et dans laquelle le temps passé ensemble était essentiel. Elle montrait que ce temps si précieux consacré à l'écoute, au lien social, à l'échange, était occulté au profit d'un temps fragmenté, morcelé et, pour tout dire, dissolu jusqu'à des prestations évaluées par les financeurs par tranches de quart d'heure. Elle montrait aussi que le besoin d'encadrement, d'appui, de réunions collectives et de temps de partage était tout aussi essentiels pour réguler l'activité et rompre l'isolement propre à ce métier. Que faire ? Que dire ? Comment s'y prendre face à une personne qui tend à multiplier les demandes ou, à l'inverse, à s'enfermer dans un mutisme qui empêche toute relation ? Sans cette possibilité de mise à distance des difficultés rencontrées, une dérive relationnelle, propice à la maltraitance des personnes aidées peut s'installer. L'enjeu dans ce type d'intervention consiste à relier étroitement, conditions de travail, organisation et indicateurs de gestion en soutenant que la seule prise en compte de l'activité est insuffisante pour faire avancer les choses.

— Q. D'autres chargés de mission ont travaillé sur ces sujets avec toi ?

TR : Au sein de la mission synthèse en 1995, il y avait sous la responsabilité de François Guérin de brillantes et fortes personnalités comme Daniel Bachet (voir 2020), Francis Ginsbourger, Jacques Duraffourg mais aussi Gérard Cascino qui partageaient tous cette volonté de relier améliorations des conditions de travail et réflexion sur les indicateurs de gestion. Daniel Bachet, par exemple, avait été corapporteur de la commission compétitivité française du X^e^ plan. Il réfléchissait notamment à partir des notions de systèmes productifs, d'organisation qualifiante et de compétitivité hors coût. Il réfléchira ensuite, à partir des travaux de Paul-Louis Brodier (voir, par exemple, 2013), pour orienter l'entreprise vers l'élaboration et l'utilisation de nouveaux indicateurs de performance, notamment la « valeur ajoutée directe ». Il plaidait avec raison pour que nos interventions intègrent une dimension critique sur l'analyse des outils de gestion. Francis Ginsbourger (1998) ne cessa, de son côté, de dénoncer les insuffisances d'une représentation appauvrie du travail, particulièrement dans son ouvrage *La gestion contre l'entreprise,* lequel montra avec pertinence, à partir de cas pratiques, les limites des critères usuels de productivité. Inspiré par les conventionnalistes, il identifia avec justesse la difficulté dans les services publics de prendre en compte la diversité des situations des usagers par les grandeurs utilisées en sociologie des conventions, « industrielles ou civiques ». Il expliquera en partie les violences que l'on constate dans les services publics par cette incapacité à gérer la diversité des situations. Gérard Cascino qui travaillait pour la coordination des actions régionales s'inspirait de ces différentes réflexions pour aider les Aracts et les PME à réfléchir à des modèles organisationnels plus riches en emplois et porteurs de valeurs économiques renouvelées pariant sur la flexibilité, l'innovation, la différenciation des produits, etc.

— Q. Bref, les réflexions étaient vraiment stimulantes entre vous ?

TR : Oui, j'ai eu la chance de connaître cette période très riche lors de mon arrivée à l'Anact et plusieurs dossiers de *Travail et changement* en 1995 et 1996 témoignent de ces débats très stimulants.

— Q. Pourquoi les choses se sont-elles étiolées ensuite ? Quelles explications peut-on avancer ?

TR : Il y a des raisons circonstancielles et structurelles. D'abord, Daniel Bachet puis Francis Ginsbourger ont quitté l'agence et la mission synthèse elle-même a été supprimée. Ensuite, reconnaissons-le avec le recul, la greffe n'a pas toujours pris entre une culture Anact marquée par l'ergonomie et la sociologie du travail et des approches plus axées sur les questions économiques et gestionnaires. Le dialogue entre les différentes approches n'a pas toujours été simple et la mission synthèse elle-même donnait peut-être trop l'impression de proposer des approches en surplomb, trop loin des préoccupations des intervenants. Par ailleurs, un mouvement critique dans les sciences sociales contre les approches gestionnaires – la dictature des chiffres – a pu laisser penser que ces problématiques étaient par essence tournées contre le travail réel, ce qui de mon point de vue était une erreur intellectuelle majeure, s'il

est référé notamment aux travaux de Philippe Zarifian (1998) ou de Jean Lojkine (1996) qui ont plaidé sans cesse pour la création d'alternatives gestionnaires valorisant le travail vivant. Du côté du monde du conseil, malgré les efforts continus et volontaires de cabinets comme DS et O et ou AEGIST pour réfléchir, selon la très belle expression de Marcel Lepetit « à des combinaisons productives riches en emplois », les approches plus classiques, socio-techniques ont continué à dominer au moment même où les indicateurs de gestion devenaient de plus en plus prégnants comme l'a souligné avec justesse Valérie Boussard (2001). Nous pouvons aussi penser que l'importance accordée, à partir de 1996, à la réduction du temps de travail a éclipsé, pour partie, l'acuité des débats sur la nécessaire « nouvelle productivité » portée par Philippe Pierre Veltz et Philippe Zarifian (1993) dans leurs réflexions sur les nouveaux modes d'organisation. Martine Aubry symbolise ce tournant. Elle a d'abord été en pointe des débats sur les changements du travail avec Jean Gandois, responsable du CNPF, pour ensuite concentrer son action sur la réduction du temps de travail (les 35 heures) et s'opposer frontalement à lui lors de la mise en œuvre de la loi. Cet épisode a sans doute participé à la fin de la notion de « modernisation négociée » et à la mise sur pied du Medef en 1998. Enfin de manière plus structurelle, les années 90 ont connu une financiarisation des entreprises avec un retour actif des actionnaires et une exigence accrue de rentabilité. Ces exigences ont pesé sur le travail avec notamment la promotion de l'EVA comme indicateur prégnant de pilotage. Olivier Favereau a montré de manière magistrale les effets en cascade de cette prégnance des indicateurs financiers sur le travail.

BIBLIOGRAPHIE

— Anact, (1979), *Le coût des conditions de travail. Guide d'évaluation économique*, coll. Outils et méthodes (préface d'Yves Chaigneau).
— Bachet, D. (2020), « Entretien sur les finalités de l'entreprise », in *non-fiction*, https://www.nonfiction.fr/article-10175-entretien-avec-daniel-bachet-sur-les-finalites-de-lentreprise.htm
— Bourgeois, F., Lemarchand, C., Hubault, F., Brun, C., Polin, A., Faucheux, J.-M., Douillet, P. et Albert, E. (2006), *Troubles musculosquelettiques et travail. Quand la santé interroge l'organisation*, Éditions de l'Anact, 308 p.
— Boussard, V. (2001), « Quand les règles s'incarnent. L'exemple des indicateurs prégnants », in *Sociologie du travail*, vol. 43, n° 4, octobre-décembre.
— Brodier, P.-L. (2013), « La logique de la valeur ajoutée : une autre façon de compter », in *L'expansion Management Review*, n° 148.
— Faverau, O. et Roger, B. (entretien) (2017), « L'entreprise comme lieu de création collective », in *La Revue des conditions de travail*, n° 7.
— Ginsbourger, F. (1998), *La gestion contre l'entreprise. Réduire le coût du travail ou organiser sa mise en valeur*, La Découverte, 288 p.
— Lojkine, J. (1996), *Le tabou de la gestion. La culture syndicale entre contestation et proposition*, L'atelier, 265 p.
— Riboud, A. (1987), *Modernisation, mode d'emploi. Rapport remis au premier Ministre*, 10 /18, 213 p.
— Ughetto, P. (2007), *Faire face aux exigences du travail contemporain. Conditions du travail et management*, Éditions de l'Anact, 157 p.
— Yahiaoui, F. (1999), « Pilotage de la performance : où il est question de la mise en valeur du travail », in *Dialogue autour de la performance en entreprise : les enjeux*, Ecosip, L'Harmattan.
— Veltz, P. et Zarifian, P. (1993), « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? », in *Sociologie du travail*, vol. 35, n° 1, p. 3-25.
— Zarifian, P. (1998), *Le travail et l'événement*, L'Harmattan, 250 p.

Directeur de la publication : Caroline Gadou
Directeur technique et scientifique : Matthieu Pavageau
Rédacteur en chef : Thierry Rousseau

Comité éditorial
Amandine Brugière (Anact), Florence Chappert (Anact),
Marion Gilles (Anact), Sophie Le Corre (Aract Auvergne - Rhône-Alpes),
Michel Parlier (expert conditions de travail), Matthieu Pavageau (Anact),
Thierry Rousseau (Anact), Clément Ruffier (Anact),
Béatrice Sarazin (Anact)

Comité scientifique et technique
Marie Benedetto-Meyer (Dares)
Paul Bouffartigue (Lest)
Cédric Dalmasso (École des Mines-Paris)
Mathieu Detchessahar (Lemna)
Pierre-Yves Gomez (EM Lyon)
Karen Messing (Uqam/Cinbiose)
Agnès Parent-Thirion (Eurofound)
Christian Thuderoz (Sociologue)
Pascal Ughetto (Latts)

Recherche documentaire : Patricia Therry et Christine Veinhard - Mission Veille et Management de l'Information (VMI) de l'Anact
Réalisation des entretiens : Béatrice Sarazin (département CDC de l'Anact) et Thierry Rousseau (Direction scientifique et technique de l'Anact)
Réalisation : Catherine Benini
© *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

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

anact