

DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX À LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Équiper les acteurs pour négocier le travail, l'expérience de l'ANACT

Pascale Levet

De Boeck Supérieur | « *Négociations* »

2013/1 n° 19 | pages 97 à 111

ISSN 1780-9231

ISBN 9782804177744

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-negociations-2013-1-page-97.htm>

Pour citer cet article :

Pascale Levet, « Des risques psychosociaux à la Qualité de Vie au Travail. Équiper les acteurs pour négocier le travail, l'expérience de l'ANACT », *Négociations* 2013/1 (n° 19), p. 97-111.

DOI 10.3917/neg.019.0097

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Des risques psychosociaux à la Qualité de Vie au Travail *Équiper les acteurs pour négocier le travail, l'expérience de l'ANACT*

Pascale Levet

ANACT, agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

Après avoir été relégués au second plan et pour partie escamotés par la traduction du changement de régime de mobilisation de la main-d'œuvre en termes de compétences, les enjeux du travail sont réapparus, canalisés en partie dans le champ des risques psychosociaux et les négociations auxquelles les entreprises ont été encouragées. Aujourd'hui, chacun admet qu'il est nécessaire de soutenir un renouvellement des cadres de référence qui peut s'articuler à une transition des risques psycho-sociaux à la Qualité de Vie au Travail. Celle-ci n'épuise évidemment pas le sujet, mais elle nous semble porteuse d'un creuset fécond pour réfléchir, expérimenter et progresser sur la voie d'un renouvellement de la négociation du travail.

Mots-clés : Qualité de Vie au Travail, RPS, observatoire, mobilisation de la main-d'œuvre, Négociation du travail, ANACT

INTRODUCTION

Un nouveau régime de mobilisation de la main-d'œuvre s'est progressivement mis en place au cours des dernières décennies. À mesure que les systèmes productifs et les activités de travail se transformaient, un régime que nous pourrions qualifier de « régime de l'engagement » s'est imposé, marquant à la fois la transformation profonde des appareils productifs, de la relation d'emploi et des activités de travail. Sur fond de dégradation des conditions de travail et de persistance d'un niveau élevé de chômage, cette « nouvelle donne sociale et productive » (Thuderoz, 1995) est caractérisée par des multiples paradoxes : les organisations ont laissé moins d'autonomie à leurs salariés qu'elles ne le prônaient pourtant vigoureusement, la vision simplifiée de la relation salariale (Hatchuel, 1991) n'a pas permis de progresser dans de nouveaux espaces ou objets de régulation (Beaujolin et Schmidt, 2012), les compromis sociaux ont laissé s'échapper durablement le travail (Gomez, 2013), tandis que les situations concrètes réclamaient aux salariés de plus en plus leur engagement. Autrement dit, les organisations rendaient problématique le développement par les salariés d'une activité propre, pourtant essentielle à leur fonctionnement (Davezies, 2012).

Tant et si bien que malgré la crise sociale générée par les suicides à partir de 2007, il reste encore très difficile d'entendre ce que disent les salariés (des opérateurs aux managers) quand ils font part de formes persistantes de désorganisation des organisations dites innovantes (Askenazy, 2004) : ordres contradictoires, tensions, changements incessants, centrage des questions organisationnelles sur des problèmes interpersonnels. Autant d'éléments incompatibles avec les objectifs, les valeurs et les discours des promoteurs de ces organisations.

À l'issue d'une longue série de rendez-vous manqués avec le travail et ses « ratios réels », la négociation sur le travail a pourtant connu ces toutes dernières années un certain regain dans les entreprises. D'abord canalisée en grande partie dans le champ des risques psychosociaux, du stress et de la souffrance au travail, cette orientation a posé de nombreuses questions de fond : comment en est-on arrivé à être si démuni collectivement sur les questions du travail ? Faut-il miser sur la souffrance et le catastrophisme pour développer de nouveaux registres de revendications susceptibles de faire entendre la voix du travail ? Convient-il de parler de dégradation des conditions de travail ou plutôt de mettre l'accent sur leur profonde transformation et le brouillage des repères qui rend l'action collective complexe ? Comment, dans ce contexte, faire émerger de nouveaux repères pour renouveler la négociation sur le travail, la reconnecter avec ses dimensions collectives et productives ?

Les acteurs sociaux, d'une période à l'autre, sont amenés à se prononcer sur les évolutions qu'ils observent, sur le sens qu'ils leur attribuent du point de vue des enjeux du travail et sur le rôle attendu de la négociation pour prendre en charge ces enjeux et progresser sur la voie de nouveaux compromis.

Ces confrontations ne sont pas indépendantes des repères institutionnels en vigueur, qui cadrent le travail des acteurs sociaux tandis que ceux-ci, par leurs débats, les controverses qu'ils développent et les décisions qu'ils prennent, pèsent sur la formulation des questions sociales et politiques, et contribuent à faire évoluer les repères institutionnels.

Depuis la création de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail en 1973, différentes périodes se sont succédé, présentant chacune des équations différentes en matière de négociation sur le travail. La création de l'Anact consacre en fait l'institutionnalisation de l'amélioration des conditions de travail tout en confirmant que l'organisation du travail reste l'objet de la prérogative privée de l'employeur. La voie législative et réglementaire représente l'instrument principal de l'action, focalisée sur un enjeu du travail : la préservation de l'intégrité physique des individus au travail, avec une dynamique elle-même fortement tirée par le développement des approches « risque » et de leur corollaire, la prévention. Les premières vagues de restructuration qui interviennent alors confirmeront que ce cadrage résiste mal aux tensions qui traversent le désossement du compromis fordiste avec l'apparition d'une nouvelle exigence qui vient s'affronter à celle de la préservation de la santé : celle de la performance économique, dans laquelle le travail est d'abord envisagé comme un coût et l'emploi comme la variable d'ajustement première. L'emploi supplante le travail.

Depuis les années 1990 et plus encore dans les années 2000, les sujets de négociation foisonnent et intègrent de nouveaux ingrédients tels que la santé psychique au travail, donnant lieu à une sorte de « dérive¹ hygiéniste et compassionnelle ». La deuxième partie des années 2000 cristallise de nombreux risques² : instruction à charge vis à vis des entreprises ou des individus, focalisation sur la souffrance sociale (Renault, 2008) interrogeant le fonctionnement de la société et introduisant un nouveau registre de revendications (Lallement, 2011). À l'époque (2009) la position du législateur est décisive : elle écarte la demande d'édiction de prescriptions réglementaires nouvelles et engage résolument les entreprises à négocier, partant de l'hypothèse explicite que l'expression de la souffrance et des risques psychosociaux est d'abord le symptôme d'un déficit de dialogue social sur le travail.

En 2010, le rapport Lachmann Larose Pénicaud pour « *le bien-être et l'efficacité au travail : 10 propositions pour l'amélioration de la santé psychique au travail* » ouvre une voie supplémentaire en affirmant que les enjeux de conditions de travail débordent de plus en plus largement le seul champ de la prévention et du travail envisagé comme un ensemble de risques. Le rapport rencontre alors un large écho, coïncidant aussi avec ce que dirigeants, représentants du personnel, préventeurs et conseils ont commencé à expérimenter dans leurs démarches de prévention des RPS (Douillet, 2012) : ils réalisent en effet qu'une conception étroite des enjeux du travail – le travail seulement défini comme un coût ou un risque – n'intègre pas ses dimensions positives en tant que créateur de valeur et facteur de développement des personnes. En 2013, un nouveau cadre de référence est travaillé par les partenaires sociaux : celui de la Qualité de Vie au Travail³. La notion de Qualité de Vie au Travail n'est pas récente, mais la lecture qu'en donnent aujourd'hui les partenaires sociaux révèle potentiellement une nouvelle ambition puisqu'il s'agit de dépasser les impasses de la souffrance au travail pour repositionner le travail au cœur d'enjeux capables d'articuler conjointement performance économique et performance sociale, et non de subordonner la seconde à une logique redistributive. Ce faisant, il s'agit de faire émerger de nouveaux compromis, fruits d'un travail collectif des acteurs sociaux, soucieux de cohérence et les « *obligeant à convaincre et à argumenter et dessinant, par le jeu des promesses (le compromis) et la confrontation des intérêts, un avenir commun aux individus engagés dans l'échange* » (Thuderoz, 2000).

1. QUELS NOUVEAUX PROCESSUS POUR NÉGOCIER LE TRAVAIL DANS UN RÉGIME DIT DE L'ENGAGEMENT ?

À mesure que ces périodes s'égrainaient, un nouveau régime de mobilisation de la main-d'œuvre s'est déployé. Interprété en termes d'approche compétences, ce

1. Expression forgée et popularisée par Yves Clot, dans le cadre de ses différentes communications au cours des années 2009 à 2012.

2. Voir par exemple les réflexions de François Dubet, relayées par La vie des idées en 2011.

3. La délibération sociale sur la Qualité de Vie au Travail s'est achevée au Medef le 13 juin 2012 et la négociation nationale interprofessionnelle se déroule actuellement.

nouveau régime a pour partie manqué son rendez-vous avec les transformations du travail ; avec pour conséquence d'engager diagnostic et remédiation aux maux du travail sur la voie de l'équipement des personnes au détriment d'une réflexion sur le travail et ses conditions de réalisation.

En effet, à partir des années 1970, le passage d'un régime dit de la qualification à un régime dit de la compétence est explicitement porteur d'enjeux comparables à ceux que nous identifions aujourd'hui ; il marque la fin de la légitimité tant économique que sociale d'un système taylorien adossé au régime des classifications/qualifications et les premières démarches compétences tentent de soutenir un nouveau mode d'organisation du travail, articulant exigences productives et mobilisation du travailleur en tant que sujet, auteur de son travail. Ce faisant, elles introduisent un nouveau régime, porteur d'une promesse renouvelée, dans laquelle le travail reconnaît la légitimité de la revendication à une expression active de l'individu (Oiry, 2009).

Ce nouveau régime de mobilisation s'est répandu, peu ou pas soutenu par une recomposition du même ordre des repères et des règles du jeu, exacerbant les tensions entre la prescription du travail et sa réalité, son vécu. Ces tensions qui ne nous semblent pas seulement plus fortes mais surtout plus complexes à saisir et à prendre en charge, notamment dans le cadre des négociations sur le travail. Pourtant, de multiples dimensions du travail sont percutées : la sollicitation de l'expression active et de l'engagement subjectif de l'individu dans son travail, l'évolution de la conception du travail d'une division en tâches parcellisées à une activité qui réclame la capacité de chacun et des collectifs à s'organiser pour réagir, pour redéployer l'activité, pour répondre de façon opportune à une situation imprévue. Il ne suffit plus de savoir quoi et comment faire, il faut aussi savoir pourquoi faire et il ne suffit pas de savoir seul pourquoi faire, mais en intégrant les contraintes des autres, en coopérant pour trouver le « bon » compromis. Rien de plus exposé que la coopération, tant elle réclame de fait non pas des règles et des normes pour s'ajuster, mais des débats d'idées, la confrontation de points de vue, seuls susceptibles d'instruire et de répondre aux problématiques locales en lien avec l'intérêt général de l'organisation.

Répondre aux exigences de ce nouveau régime de mobilisation présente de nombreux défis du point de vue de la négociation et de son équipement méthodologique : comment donner à voir ce qui caractérise une organisation adaptée aux exigences du travail ? Comment mettre en évidence ce qui contribue au déploiement de l'engagement des salariés dans les finalités de leur activité ? Comment documenter les liens entre la valeur qu'attribuent les salariés à ce qu'ils font et la performance collective de l'organisation ? La Qualité de Vie au Travail, en mettant au cœur de sa définition la capacité des salariés à s'exprimer sur leur travail et à agir sur son contenu, tend à déplacer les repères habituels de la négociation (plus de moyens, moins d'objectifs, plus de reconnaissance pour plus de compensation) ; ce faisant, elle offre un cadre potentiellement cohérent avec les caractéristiques d'un régime dit de l'engagement.

Nous nous situons donc, du point de vue de l'Anact, dans une période de transition qui stimule des apprentissages collectifs exigeants puisque les objets sources

de régulation (hier la prévention, aujourd'hui le soutien à l'engagement pour le dire vite) et les processus (acteurs et règles) sont interrogés. Le nouveau cadre de référence permettra-t-il de progresser significativement dans la façon d'envisager et de porter les modes de confrontation entre parties prenantes, directions, salariés, représentants de ceux-ci sur les conceptions d'un bon travail ? C'est là que réside l'enjeu essentiel, « *pour pouvoir le faire en acceptant le conflit inhérent au travail plutôt qu'en le niant, les relations professionnelles doivent trouver une base objective (...). Il faut pour cela un objectif qui dépasse les parties prenantes et fasse retour aux raisons de la coopération ; cela peut être activé en faisant resurgir les controverses sur la destination et les destinataires du travail et les débats sur les conceptions d'un bon travail, celui que l'on peut s'approprier et qui redonne à chacun sa place dans l'entreprise et la société* » (Lichtenberger, 2011).

Sans se substituer aux travaux des partenaires sociaux, l'Anact se consacre, dans cette période de transition et d'apprentissage, à quelques expérimentations⁴ approfondies, pour la plupart initiées il y a déjà plusieurs années (dès 2007 ou 2008 pour les premières d'entre elles, par exemple à la SNCF).

2. L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEAU REPÈRE POUR LES ENTREPRISES : LA QVT

La capitalisation de l'accompagnement de ces entreprises engagées dans des démarches de Qualité de Vie au Travail, au moment d'un premier exercice de synthèse d'un modèle émergent, pointe des questions transversales essentielles : la contextualisation, la recherche de cohérence, l'expression d'une ambition pragmatique et patiente.

D'une entreprise à l'autre, selon son histoire, sa « raison d'être », ses conditions de travail (RPS, pénibilité, climat social...), de performance, d'innovation sociale... selon les métiers, les sites, les pays, l'histoire locale des hommes et des organisations, la Qualité de Vie au Travail ne s'énoncera pas dans les mêmes termes, sur les mêmes objets, n'en appellera pas aux mêmes régulations. Si ce n'est pas franchement une nouveauté, on insiste pourtant : la Qualité de Vie au Travail ne saurait être outillée par des démarches et des outils normatifs, prêts à porter pour toutes les organisations et en leur sein, à l'identique au global et au local. Au contraire, c'est parce que l'entreprise sait caractériser son contexte, produire un cadre cognitif qui n'en gomme pas les spécificités, qu'elle pourra produire des énoncés robustes sur une démarche de Qualité de Vie au Travail.

Pour chacune de ces entreprises, impulser une démarche de Qualité de Vie au Travail visait à l'origine des objectifs variés voire hétérogènes, exprimés dans une volonté de mise en cohérence, condition jugée indispensable pour envisager

4. Notamment via sa participation aux Observatoires paritaires de EDF, FNCA et SNCF et son appui aux réflexions du « Club QVT » animé par EDF autour d'Air France, Elior, Groupe BPCE, Fédération Nationale du Crédit Agricole, IBM, Orange, SNCF...

négoier et agir sur l'organisation, formuler des projets de transformation qui ne soient pas une addition de mesures de type « plus de la même chose ». Ce point de départ est essentiel, il traverse la variété des objectifs initialement repérés⁵ et il nous apparaît d'autant plus fondamental qu'un certain nombre d'initiatives emblématiques de la Qualité de Vie au Travail (par exemple le vaste champ encore embryonnaire de l'articulation des temps de vie et de l'organisation des temps de travail) peuvent sembler antinomiques avec l'ambition de soutenir l'engagement individuel et collectif dans l'activité. Un enjeu de cohérence sensible donc, que chacune des entreprises mobilise de façon offensive, avec toutefois aussi un volet plus défensif : (re)gagner en cohérence dans le cadre des négociations successives à l'agenda à social, objectif premier dans certains cas, bénéfice secondaire dans d'autres cas.

Au-delà de l'expression de ces objectifs variés, le « pourquoi /comment » l'a emporté dans ces entreprises sur le « quoi », ce qui nous amène à souligner rétrospectivement deux constats essentiels.

Premièrement, elles n'ont pas cherché à définir au démarrage ce que serait ou non la Qualité de Vie au Travail (ces entreprises se sont plutôt contentées de rappeler la définition de l'Anact de 2007) mais elles ont progressé, au fil des travaux engagés, dans une conception de la Qualité de Vie au Travail comme « processus social et politique » destiné à porter et travailler les questions – et les conflits – que pose le travail.

Deuxièmement, ces entreprises ont voulu marquer le caractère pragmatique et opératoire des actions engagées au titre de la Qualité de Vie au Travail ET leur portage politique en tant que réalisations susceptibles de faire progresser les questions du travail sur plusieurs niveaux articulés (les individus, les collectifs, l'organisation, la stratégie, l'environnement).

2.1 La QVT comme processus social et politique

À mesure que la Qualité de Vie au Travail s'affirmait comme « processus social et politique » destiné à porter et travailler les questions... de travail, des éléments décisifs se trouvaient clarifiés. Au premier rang desquels sans doute, le fait que la Qualité de Vie au Travail n'est pas l'apanage de la fonction Ressources Humaines même si celle-ci ne doit pas négliger la part essentielle qu'elle a à jouer : sur le plan technique et du renouvellement des expertises (sur la compréhension des populations au travail, sur l'analyse du travail, la conception des systèmes de travail...) et

5. Par exemple, faire face à une situation de crise sociale sans limiter l'action à une prévention tirée par une entrée symptomatique (mesure du stress ou des risques psychosociaux) et des réponses de soutien individuel ; ou encore dépasser le cadre de la compensation/réparation pour renouveler en profondeur la prévention de la pénibilité ; ou augmenter l'attractivité et la fidélisation des personnels, dont les profils, les attentes, les conditions de l'engagement ont changé ; ou enfin mieux rendre compte d'une attention renouvelée au travail en tant que créateur de valeur et pas seulement un coût mesuré en « équivalents temps plein ».

de l'outillage (notamment ce qui outille les parcours), sur le plan politique aussi, pour favoriser la négociation de plans d'action ou d'accords conventionnels.

La question de l'implication des dirigeants, d'abord formulée comme une sorte d'ardente obligation à s'intéresser à ces nouveaux sujets au risque sinon d'en diminuer la légitimité, s'est progressivement décalée ; il est en effet apparu déterminant que la Qualité de Vie au Travail ne soit pas comprise comme un sujet en plus dont il faudrait convaincre les dirigeants mais comme un enjeu transversal qui s'invite à leur agenda stratégique et dont le mode d'existence n'a de sens qu'à travers une mise en visibilité du travail, de ses conditions de réalisation, des alternatives organisationnelles ou gestionnaires qu'il appelle. Mise en visibilité qui ne va pas de soi parce qu'elle interpelle potentiellement les dirigeants sur un registre qu'ils « possèdent » : la performance, la rationalité économique et organisationnelle... en en déconstruisant le cas échéant des présupposés essentiels dans leur confrontation inédite à « la réalité de l'activité ».

Corollaire de cela, la question de l'engagement des organisations syndicales a pu également évoluer, trouvant progressivement ses marques dans la démarche Qualité de Vie au Travail d'une part et les prérogatives ou initiatives des Instances Représentatives du Personnel d'autre part. Comme pour les dirigeants, la mise en visibilité du travail, si elle est reconnue comme essentielle, ne va pas sans poser de problèmes, notamment des problèmes de posture quand par exemple « la réalité » montre que le répertoire revendicatif concentré sur l'insuffisance des moyens est passé à côté d'une question centrale en termes d'alternative organisationnelle.

Progressivement, organisations syndicales et directions se retrouvent sur l'importance de disposer d'un espace dédié, d'un cadre expérimental – distinct des espaces de négociation – pour progresser sur les conditions et les ajustements nécessaires de part et d'autre à la mise en visibilité du travail.

Ce qui nous conduit à proposer une lecture de ce processus social et politique de la Qualité de Vie au Travail décliné sur quatre dimensions :

- Un cadre dans lequel les enjeux du travail puissent adresser conjointement des objectifs de performance (en soutenant une vision du travail créateur de valeur) et de santé (en élargissant les questions de la santé de la prévention à la promotion) ; ce qui suppose de s'intéresser au comment (Tixier, 2010) : comment les entreprises peuvent s'affranchir d'une logique qui envisage le social comme payé par l'économique, comment les entreprises peuvent (re) formuler un projet collectif qui s'enracine dans une compréhension fine de l'activité, de ce qu'elle réclame en termes de compétences, d'engagement pour gagner en cohérence dans la stratégie, les choix organisationnels, managériaux, technologiques.
- Des espaces⁶ propices à l'apprentissage collectif, misant sur les acteurs non comme à convaincre de la nécessité d'un changement imposé par l'environnement ou par les risques, mais capables d'une contribution créatrice de

6. cf. l'article de Mathieu Detchessahar sur l'ingénierie des espaces de discussion dans ce numéro.

valeur et d'innovations sociales ; des espaces favorisant l'organisation d'un dialogue (Davezies, 2012) à plusieurs niveaux, pas tant à travers un projet commun auquel il conviendrait d'adhérer qu'en fournissant les outils qui en favorisent et en permettent la formulation collective. Ce qui réclame des outils de traduction pour mieux comprendre les enjeux soulevés par les acteurs et ramener la complexité et le contextuel dans une perspective de transformation au lieu d'en rester au diagnostic de ce qui ne va pas. Ce qui réclame aussi du temps et de la constance.

- Une mise en mémoire (Desmarais et Lortie, 2011) de la production collective de ces espaces où les échanges sont vus comme un moyen de dégager le savoir et les raisonnements, les représentations qui le composent. Ce qui pose la question des méthodes, des outils et des ressources nécessaires pour permettre aux acteurs de se trouver en situation d'explicitier les savoirs dont ils sont porteurs et pas seulement de rester campés sur des discours généralisant, enfermés dans des postures de rôle.
- Un portage politique entre les groupes d'acteurs (par exemple en enrôlant un ensemble de dirigeants – et pas seulement la direction générale ou la direction des ressources humaines – avec une attention particulière aux directions opérationnelles ; en veillant à avoir une représentation syndicale qui ne s'arrête pas aux permanents des organisations mais enrôle aussi des militants poursuivant une activité professionnelle) ; et un portage politique résolument inscrit dans les projets en cours dans l'entreprise : il s'agit bien que la Qualité de Vie au Travail se situe en réponse aux problématiques socio-organisationnelles qui naissent de la vie de l'entreprise et des projets dans lesquels elle est engagée et non qu'elle vienne en surplomb constituer un énième projet à ajouter dans une organisation déjà bien souvent saturée.

2.2 D'un observatoire à un laboratoire de la Qualité de Vie au Travail

Entre observatoire et laboratoire, l'expérience⁷ de la Fédération nationale du Crédit Agricole (FNCA) nous semble particulièrement intéressante à exposer en synthèse. En effet, dans cette grande entreprise – elle ne se distingue pas en cela de nombreuses autres grandes entreprises tous secteurs confondus – les conditions de travail et d'emploi n'apparaissent pas comme spécialement dégradées ou réclamant des mesures de prévention renforcées. Pour autant, dans cette grande entreprise comme dans les autres, le travail s'effectue loin des sphères de direction et de négociation. L'intensité des transformations en cours du travail n'est que partiellement visible et appréhendable. La compréhension de leurs effets, en dehors des catégories ordinaires mobilisées par les différents groupes d'acteurs

7. Colloque « Négocier la prévention des risques psychosociaux : bilan et perspectives pour le dialogue social » organisé par l'Anact le 27 octobre 2011, revue Travail et Changement de janvier 2012, séminaire Anact Réalités du Dialogue Social : « QVT : des entreprises témoignent » du 29 janvier 2013.

(leadership, motivation, engagement, souffrance, stress...) pose question aux dirigeants et aux acteurs syndicaux. Dans ce contexte type, la mise en place d'un espace d'observation permettant de recueillir et d'analyser du matériel de terrain, permettant de comprendre et de débattre de ce qui se joue dans le quotidien de l'activité des acteurs, esquissant des pistes pour engager la transformation de l'organisation au service d'une meilleure prise en compte des enjeux du travail, illustre une réponse possible pour permettre aux acteurs sociaux de progresser dans la négociation collective sur le travail, en misant résolument sur leur équipement commun.

Le Crédit Agricole, comme l'ensemble du secteur bancaire, a connu des années de déréglementation et de stratégie concurrentielle fondée sur le développement commercial. La rationalisation de l'activité commerciale (segmentation de la clientèle) et le développement des procédures gestionnaires et de contrôle ont été les piliers des transformations, sur fond d'une promesse articulée autour de la relation de service. Aujourd'hui, il apparaît que le secteur bancaire est comme pris en tenaille entre des compromis liés à une logique d'action industrielle (la standardisation, les normes juridiques, tout ceci porté par des systèmes d'information très structurants) et dans le même temps, à une logique d'action domestique, *a fortiori* au Crédit agricole : parce qu'on connaît tel client, on peut lui faire confiance et, malgré l'encadrement du service, lui proposer une offre dont on « sait » qu'elle peut lui convenir. Des conditions de travail en tension donc. Les Organisations Syndicales sont des acteurs visibles, historiquement mobilisés autour de logiques redistributives et d'une appréhension individualisante enjeux du travail : pour preuve – réductrice – les volets « prévention des incivilités » et « préparation personnelle au changement » de leur accord sur les conditions de travail au début des années 2000.

En 2008, la FNCA (elle a mandat pour négocier la politique sociale de l'ensemble des 39 banques, les Caisses régionales), anticipant les questions de stress qui « montent » des Caisses, change de stratégie et prend un parti, fondateur, de progresser sur l'amélioration des conditions du travail en situant ces enjeux dans un triptyque : bien-être au travail, satisfaction des clients, bonne marche de l'entreprise.

La démarche (1^{re} phase : 2008 à 2011) débute par un temps de diagnostic partagé. Il repose sur une ingénierie attentive, articulant les registres représentatifs et participatifs pour produire un questionnaire, en analyser les résultats et prendre le temps de formuler des hypothèses de travail, investiguées lors d'une phase qualitative. Une large part de l'ingénierie est délibérément laissée ouverte, pour favoriser des ajustements réguliers, privilégiant le caractère émergent des ressources (informations, acteurs, événements) et maintenir la dynamique de la mobilisation des acteurs sur la durée dans les instances, et de jouer sur l'enrôlement de nouveaux acteurs (dirigeants/managers et membres des organisations syndicales) aux étapes clés de la démarche : fin de l'analyse du questionnaire quantitatif, choix des terrains qualitatifs pour creuser les questions posées par la phase quantitative, analyse croisée des terrains qualitatifs, formalisation du diagnostic partagé.

En 2011, la négociation aboutit à ce que certains observateurs avertis ont pu qualifier « d'accord ovni » (extraits en annexe). En effet, celui-ci accorde un soin particulier à expliciter la pluralité des déterminants du travail, à savoir : la façon dont on conduit les changements, dont on conçoit les systèmes de travail, la capacité de l'entreprise à donner du sens en créant les conditions d'un alignement entre le local et le global, le rôle et les marges de manœuvre des managers de proximité, la question de l'équilibre entre contrôle et autonomie pour les salariés, la place donnée au dialogue social... En outre, l'accord inscrit la mobilisation de sept engagements de la part des directions des Caisses régionales, engagements qui ne se présentent pas comme des concessions mais bien comme un cadre stratégique renouvelé pour progresser dans le triptyque bien-être au travail, satisfaction des clients, bonne marche de l'entreprise. Enfin, l'accord entérine la création d'un Observatoire paritaire pensé comme un véhicule pour accompagner les transformations issues des engagements et non comme une fin en soi.

La 2^e phase (à partir de l'été 2011) voit le lancement concret des travaux de l'Observatoire d'une part et le portage dans les 39 Caisses des engagements d'autre part.

La feuille de route de l'Observatoire s'avère plutôt simple à définir par ses membres (10 représentants des directions issus des Caisses régionales, 10 représentants issus des 5 organisations syndicales signataires de l'accord) articulée aux éléments clés du diagnostic partagé et, inscrite dans des terrains proposés par des Caisses Régionales volontaires et choisis par l'Observatoire. Les expérimentations sont donc toutes locales, elles se situent forcément dans des projets en cours ou à venir qui font enjeu pour les Caisses et que le soutien expérimental de l'Observatoire se propose d'enrichir par ses apports méthodologiques tant dans la mise en visibilité du travail que dans la conduite du projet de transformation. C'est la capitalisation et l'évaluation des expérimentations, débattues paritairément au sein de l'Observatoire, qui permet de formuler des recommandations et de nourrir la montée en compétences des acteurs, l'évolution des représentations, la diffusion d'outillages et de pratiques plus favorables à une mise en visibilité du travail. Les expérimentations donnant une prise directe sur le travail et la façon dont on peut le transformer pour en améliorer les conditions de réalisation, les membres de l'Observatoire sont soutenus dans leurs intentions initiales, les matériaux qu'ils traitent renouvelant constamment la consistance de leurs échanges et les perspectives qu'ils dessinent.

La déclinaison des engagements reste une question sensible : car si l'accord est remarquable pour les « initiés », il reste plus difficile à comprendre pour des non initiés. En effet, il expose la Caisse régionale à une transformation de ses façons de faire en repositionnant l'activité de travail au cœur de la création de valeur, en modifiant les systèmes de management et de contrôle, en requestionnant les logiques d'évaluation de la performance, en réaffirmant la concertation entre partenaires sociaux sur les questions du travail. En filigrane, ce sont de larges pans de la gestion des ressources humaines qui sont potentiellement en redéfinition par ces engagements. Leur déclinaison – des documents spécifiques, très pédagogiques ont été formalisés en différents formats selon les cibles, directions, IRP, ligne hiérarchique et salariés eux-mêmes – ne va donc pas de soi.

Différents modèles d'appropriation des engagements par la ligne hiérarchique et les métiers émergent. Soit les engagements sont opportunément mobilisés dans le cadre d'un projet de transformation, d'une redéfinition des politiques managériales, soit ils viennent s'ajouter à un ensemble de discours sur les exigences de l'organisation performante et les qualités attendues des collaborateurs. Dans le premier cas, l'appropriation est possible, voire visible ; dans le second, des effets de dissonance apparaissent. Les organisations syndicales empruntent des chemins similaires. Quand la Caisse fait l'objet d'une expérimentation conduite avec l'Observatoire, l'appropriation fine des engagements est possible et leur mobilisation, notamment au CHSCT, opportune et non ciblée sur l'alimentation du seul rapport de force.

3. LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, UNE CHANCE POUR NÉGOCIER LE TRAVAIL DANS UN RÉGIME DE L'ENGAGEMENT

Nous voyons, à condition de réellement porter une attention rigoureuse aux questions du travail, de ses conditions de réalisation, du travail d'organisation du travail qui en est le creuset, une opportunité dans les réflexions que stimule la négociation sur la Qualité de Vie au Travail. Celles-ci, en écho avec ce que nous avons pu observer et comprendre des initiatives précoces d'entreprises engagées dans des démarches de Qualité de Vie au Travail, dévoilent ou esquissent des objets ou des démarches propices au renouvellement des approches.

Nous voudrions parier sur un besoin des organisations qui émerge, possiblement reconnaissable par l'ensemble des acteurs sociaux : les transformations du travail butent sur la coexistence de deux phénomènes : l'augmentation de la subjectivité et l'appauvrissement des régulations et discussions collectives, ce qui génère non seulement des problèmes de santé mais aussi d'efficacité productive. Ce constat, notamment grâce à la dynamique sociale impulsée autour des RPS, est désormais mieux partagé et il peut représenter un argument convaincant pour situer les liens entre Qualité de Vie au Travail et performance(s) : la qualité du travail renvoie à des conventions de jugement différentes selon les acteurs et leur place dans la division du travail. Un des enjeux premiers pour ces nouvelles approches promises par la Qualité de Vie au Travail renvoie donc à l'étayage de la capacité des organisations et de ses acteurs sociaux à prendre en charge de façon dynamique les controverses inhérentes aux conceptions de la qualité du travail et de sa contribution à la création de valeur.

Nous voudrions insister sur l'importante de cet étayage et les difficultés qu'il devra surmonter pour que « la Qualité de Vie au Travail ne se cantonne pas à l'écume sociétale »⁸ : dans les contextes organisationnels actuels, où les médiations

8. La formule est de Martin Richer, lorsqu'il présente son rapport *Bien-être et efficacité : pour une politique de qualité de vie au travail*, Fondation Terra Nova mars 2013.

sont logées dans des dispositifs de reporting ou, au mieux, de notation sociale, le risque, en effet, est grand que la Qualité de Vie au Travail se résume à un bouquet d'indicateurs mesurant « la » Qualité de Vie au Travail, nourrissant des « machines de gestion » au lieu d'alimenter un dialogue politique et gestionnaire. Dans des contextes où depuis longtemps, c'est une expression contrainte et inéluctable des pressions externes qui tend à légitimer changements et exigences productives, renverser la tendance, s'intéresser aux différents niveaux de l'organisation aux modalités de prise en charge des conflits inhérents à l'activité n'a rien d'évident. Pour preuve d'ailleurs les résultats médiocres⁹ des premières évaluations du rapport Lachman Larose Pénicaud sur sa proposition « restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail », la foule de professionnels¹⁰ qui s'interposent entre salariés et directions, salariés et représentants syndicaux, empêchant chacun de débattre réellement des tensions qui traversent l'activité, de s'engager dans une réflexion équilibrée, susceptible de formuler des propositions transformatrices soutenables.

Les questions d'expérimentations, de méthodes, de boîtes à outils (les outils... et leur mode d'emploi) vont donc être décisives pour progresser, être en mesure d'équiper les acteurs, les directions comme les organisations syndicales. Deux dimensions nous semblent essentielles pour progresser.

D'une part, l'approfondissement des arguments qui installent les enjeux de la Qualité de Vie au Travail sur les dimensions affirmatives de l'activité et non plus sur un diagnostic de « ce qui ne va pas », qui développe un processus dynamique et réflexif, s'appuyant sur la participation des salariés, leurs savoirs et expériences, leurs initiatives et capacité d'innovation socio-organisationnelle. La qualité de vie au Travail ne pourra honorer ses promesses de « concept transformateur » sans cette mise en lumière des dimensions positives de l'activité, sans la consistance que seule donne la prise en compte du réel, de tout le réel.

D'autre part, les acteurs traditionnels de la négociation sur le travail vont, eux aussi, se voir « transformés » : ils ne sont plus seulement armés de données ou de faits nourrissant de part et d'autre des rapports de force qui tendent à museler le dialogue avant même qu'il ait pu débiter, ils ne sont plus seulement les commanditaires d'une « intervention » en conditions de travail qui leur permettrait de corriger des effets indésirables. Ils sont des acteurs engagés dans la formulation des enjeux qui font sens dans leur milieu, dans l'outillage de leurs propres actions visant à recueillir les matériaux nécessaires pour penser et agir sur les transformations, pour inventer des stratégies de développement susceptibles de répondre aux enjeux identifiés. Acteurs qui changent, dans leur composition et dans leurs équilibres, notamment à mesure que les directions et l'encadrement se (re)saisissent des questions du travail autrement que dans le cadre de référence « prévention », et à mesure aussi que les instances représentatives se trouvent

9. Ibid.

10. Philippe Davezies écrit dans son papier « *La perspective peut paraître ambitieuse, mais la situation actuelle dans laquelle une foule de professionnels extérieurs (consultants, services de santé au travail, services sociaux, etc.) s'interposent entre salariés et directions pour pallier un déficit de discussion témoigne d'une situation sociale franchement pathologique* ».

complétées (mises en concurrence parfois) avec de nouveaux espaces paritaires (les observatoires par exemple). Acteurs qui ne sont pas quitte avec leurs responsabilités quand l'accord est signé mais pour qui, naturellement, les questions de déploiement, de changements locaux et de cohérence globale, de portage et de diffusion dans leurs milieux respectifs sont également décisives. La richesse organisationnelle ne peut que s'en trouver augmentée et surtout, des marges de manœuvre, méconnues de tous encore aujourd'hui, dévoilées.

Cet optimisme se veut inscrit dans la lignée des travaux des partisans de la nouvelle sociologie de l'entreprise, présentant une entreprise capable d'institutionnaliser un nouveau « lien social », c'est-à-dire de fonder comme le disait déjà Renaud Sainsaulieu, de nouvelles capacités d'action des salariés, reposant sur l'existence d'une régulation conjointe (Reynaud, 1997), remettant sur le métier, dans le contexte du régime de l'engagement qu'on a argumenté, l'importance des notions de compromis, d'arrangements et d'accords situés dans une dynamique d'expérimentation et d'apprentissage organisationnel.

ANNEXE

EXTRAITS DE L'ACCORD DE LA FÉDÉRATION NATIONALE DU CRÉDIT AGRICOLE (FÉVRIER 2011)

La démarche nationale a permis de positionner le sujet des conditions du travail à l'agenda stratégique des Caisses régionales et d'impulser un changement de regard de la part des acteurs sur la question des conditions du travail. Elle a ainsi donné tout son sens au triptyque qui éclaire les choix stratégiques retenus depuis le début de la démarche : la recherche de solutions équilibrées entre bien-être au travail des salariés, satisfaction des clients et bonne marche de l'entreprise. (...)

Traduisant ainsi leur volonté de placer le travail, et par là même le salarié dans l'exercice de son activité professionnelle, au centre des préoccupations et au cœur des projets en tant que facteur de performance de l'entreprise de demain, en cohérence avec le projet de Groupe, les Caisses régionales décident :

- La mise en œuvre d'engagements de fond sur sept thématiques majeures pour les conditions de travail,
- La création d'un Observatoire national des conditions de travail, porteur de l'innovation sociale en Caisse régionale.

La création de cet Observatoire national traduit la volonté des parties de créer les conditions d'un dialogue social orienté vers la recherche de solutions innovantes (...).

(...)

Exemple d'un des sept engagements inscrits dans l'Accord :

Engagement : Le système d'information, soutien à l'activité

Dans le diagnostic, la piste système d'information est ressortie comme un des axes de travail majeurs.

Le diagnostic a mis en lumière des constats autour du manque de performance technique et fonctionnelle du système d'information par rapport aux usages, générant un déplacement de la centralité du travail sur la maîtrise du système d'information. En réponse, les Caisses régionales s'engagent à promouvoir des innovations technologiques et des outils informatiques constituant un soutien à l'activité des salariés :

- Intégrer l'analyse des « usages » des outils pour concevoir et développer de nouveaux outils de travail,
- Associer l'utilisateur final dans la conduite des projets.

RÉFÉRENCES

- ASKENAZY Philippe (2004), *Les désordres productifs, enquête sur le nouveau productivisme*, La république des idées, Paris, Le Seuil.
- BEAUJOLIN Rachel et Géraldine SCHMIDT (2012), « Gestion des ressources humaines, du travail et de l'emploi : quelles "bonnes théories" pour infléchir les "mauvaises pratiques" ? » vol. 38, n° 228-229, *Revue Française de Gestion*, 2012.
- CLOT Yves (2010), *Le travail à cœur, pour en finir avec la souffrance au travail*, La Découverte, coll. Cahiers libres.
- DAVEZIES Philippe (2012), « Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* (En Ligne), mis en ligne le 1^{er} novembre 2012.
- DESMARAIS Lise et Monique LORTIE (2011), *La dynamique du transfert des connaissances*. Presses de l'Université Laval.
- DOUILLET Philippe (2012), « La prévention des RPS : une opportunité de développer le dialogue sur le travail » *Semaine sociale Lamy* Supplément 30 janvier 2012, n° 1523.
- GOMEZ Pierre-Yves (2013), *Le travail invisible, enquête sur une disparition* François Bourin Éditeur.
- HATCHUEL Armand et Benoit WEIL (1991), « Intelligence artificielle et dynamique des organisations », Actes Séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations, CONDOR II.
- LALLEMENT Michel, Catherine MARRY, Marc LORIOU, Pascale MOLINIER, Michel GOLLAC, Pascal MARICHALAR, Emmanuel MARTIN (2011), « Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion ? » *Sociologie du travail*, vol. 53, n° 1, janvier-mars 2011, p. 3-36.
- LE GOFF Jean Pierre (1999), *La barbarie douce*, Éditions La Découverte.
- LICHTENBERGER Yves (2011), « Sens et valeurs du travail », *Esprit*, octobre 2011.

- OIRY Ewan (2009) *Du management des compétences au management du travail*, Éditions Anact.
- OSTY Florence (2003) *Le désir de métier ; engagement, identité et reconnaissance au travail*, Presses universitaires de Rennes.
- PELLETIER Julien (2010), « Vers quel régime de travail allons-nous ? », contribution au rapport du Centre d'analyse stratégique "Le travail et l'emploi dans 20 ans", septembre 2010.
- RENAULT Emmanuel (2008), *Souffrances sociales*, Paris, Éditions La Découverte.
- REYNAUD Jean Daniel (1997), *Les Règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- THUDEROZ Christian (1995), « Du lien social dans l'entreprise ; travail et individualisme coopératifs » *Revue française de sociologie*, volume 36, n° 2, p. 325-354.
- THUDEROZ Christian (2000), *Négociations. Essai de sociologie du lien social* Paris, PUF.
- TIXIER Pierre-Éric (sous la direction de) (2010), *Ressources humaines face à la crise*, Paris, Presses de Sciences Po.
- UGHETTO Pascal (2007), *Faire face aux exigences du travail contemporain*, Éditions Anact.