



**HAL**  
open science

## Mettre le travail en débat

Davy Castel

► **To cite this version:**

Davy Castel. Mettre le travail en débat. Qualité de vie et santé au travail : théorie et pratiques, Presses Universitaires du Septentrion, 2021, 978-2-7574-3510-6. hal-03606138

**HAL Id: hal-03606138**

**<https://hal.science/hal-03606138>**

Submitted on 11 Mar 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Mettre le travail en débat

Davy Castel

Centre de Recherche en Psychologie - Cognition, Psychisme, Organisations (CRP-CPO, EA 7273)

Université de Picardie Jules Verne, Amiens, France

### **Des risques psychosociaux à la qualité de vie au travail : vers une approche plus englobante de la santé au travail**

L'approche de la santé au travail par le prisme des risques psychosociaux (RPS) conduit à centrer l'attention sur les facteurs d'altération de la santé : exigences du travail excessives, autonomie insuffisante, insécurité, conflits, rapports sociaux dégradés... Ce faisant, elle soutient implicitement l'idée qu'une moindre exposition à ces facteurs de risque suffirait à caractériser la santé au travail. L'approche par les RPS expose également au risque d'individualiser les problématiques de santé au travail (Faurie, 2016) en masquant les problématiques collectives derrière l'individualité des symptômes qu'elles génèrent, en somme en transformant des dysfonctionnements organisationnels en fragilités personnelles. Dès lors, elle tend simultanément à favoriser la prévention tertiaire, axée sur la réparation et la compensation des troubles et atteintes à la santé, et ce, au détriment de la prévention primaire, dirigée vers l'optimisation des systèmes et environnements de travail dans le but de réduire la probabilité d'apparition de risques d'atteinte à la santé.

La promotion de la notion de qualité de vie au travail (QVT) s'inscrit en rupture avec cette logique. L'Accord National Interprofessionnel sur la QVT (ANI-QVT) de 2013 la définit comme le sentiment de bien-être au travail perçu individuellement et collectivement, résultant à la fois de l'ambiance de travail, de la culture de l'entreprise, de l'intérêt du travail, des conditions de travail, du sentiment d'implication, du degré d'autonomie et de responsabilités, de l'égalité, de la reconnaissance... Au-delà de la seule absence de symptômes et d'affects négatifs, le bien-être au travail renvoie également à la présence d'affects positifs, ainsi qu'à une évaluation globale favorable de son travail et de son environnement de travail qui se matérialise notamment par un niveau élevé de satisfaction au travail (Diener, 1984 ; Grosjean, 2016). Le prisme de la qualité de vie au travail introduit donc une approche plus globale de la santé, ne niant pas la nécessité de réduire les symptômes d'une santé altérée, mais, complétant et dépassant ce périmètre, en soulignant que la santé ne se résume pas uniquement à l'absence de troubles. Elle procède également de la capacité à donner du sens à ce que l'on fait et à se sentir utile. La santé implique en particulier que les individus puissent avoir prise et autorité sur le réel (Detchessahar, Minguet & Pinel, 2009 ; Miossec & Rouat, 2016). Aussi, elle réclame une latitude décisionnelle importante, c'est-à-dire « la liberté de décider comment faire son travail et la possibilité d'influencer les décisions qui vous concernent, de même que la possibilité d'utiliser ses habiletés et d'en acquérir de nouvelles » (Vézina, 2011, p. 21).

Ainsi, en dépassant le seul périmètre des risques psychosociaux, la qualité de vie au travail conduit donc à considérer le travail, non seulement comme possible vecteur de risque pour la santé, mais également comme potentiellement vecteur de santé. En mettant l'accent sur les conditions à même de favoriser un rapport individuel et collectif positif au travail, elle incite alors à développer des logiques de prévention primaire centrées sur l'optimisation des systèmes et des organisations. Celle-ci est notamment à rechercher du côté du développement des ressources dont disposent les professionnels pour réaliser un travail de qualité (Clot, 2010).

### **Pas d'efficacité ni de qualité de vie au travail sans qualité du travail**

« La qualité du travail conforte l'individu dans son métier et dans son collectif de travail. Elle peut être associée à la 'beauté' du geste, de la parole, de l'attitude (cf. les travaux en psychodynamique du travail). Elle est source de satisfaction pour le destinataire du travail (l'utilisateur, le client) et pour la hiérarchie. Elle est donc étroitement liée à l'identité et à la reconnaissance de soi par l'autre. Le respect des techniques et la possibilité d'en créer de nouvelles pour surmonter les aléas de l'activité façonnent l'expérience subjective. C'est ainsi que la qualité du travail est aussi à l'origine de la reconnaissance de 'soi par soi'. Se reconnaître dans ce qu'on fait et faire un travail de qualité élargit le pouvoir d'agir et donc la santé au travail (Clot, 2010) » (Miossec & Rouat, 2016, p. 347).

La qualité du travail s'impose comme un vecteur essentiel de qualité de vie et d'efficacité au travail car le sentiment de fierté du travail bien fait constitue une dimension centrale du bien-être et de l'estime de soi (Vézina, 2011) en même temps qu'un levier de performance. Elle se traduit notamment par la possibilité de réaliser un travail en accord avec les règles de métier et les propres valeurs de l'individu. À l'inverse, la qualité empêchée (Clot, 2010) est une source majeure de détérioration de la qualité de vie au travail : « Ce qui entame le bien-être et peut faire souffrir, ce qui use ou rend malade au travail, ce n'est pas tant d'avoir « beaucoup » de travail, que de ne pas pouvoir le réaliser de façon acceptable » (Kostulski, 2010, p. 30). C'est le diagnostic que posent de plus en plus de professionnels sous l'effet de l'intensification du travail (Melchior, 2008). La qualité empêchée engendre de la détresse éthique caractérisée par un « ressenti douloureux qui survient lorsque le travailleur se trouve à devoir affronter l'impossible arbitrage entre, d'une part, ce que sa conscience professionnelle lui dicte de faire en fonction des exigences de la situation et, d'autre part, ce que les ressources dont il dispose lui permettent de faire » (Vézina, 2011, p. 20). Pour toutes ces raisons, la promotion de la qualité de vie au travail est indissociable de la qualité du travail (Miossec & Rouat, 2016).

## **Promouvoir la qualité de vie au travail par la mise en discussion du travail**

### **Les approches classiques en promotion de la qualité de vie au travail**

Dans le cadre des actions qui visent à promouvoir la qualité de vie au travail au sein des organisations, il est courant de procéder en deux temps : (1) l'établissement d'un diagnostic, qui implique bien souvent une enquête par questionnaire (papier ou en ligne) pour aboutir au calcul d'indicateurs chiffrés en lien avec les différentes dimensions de la QVT prises en compte, (2) suivi de la formulation d'un plan d'actions, généralement conçu au sein de comités de pilotage réunissant représentants de la hiérarchie et experts (consultants) externes.

Les limites de ces approches classiques sont nombreuses. On peut citer tout d'abord un risque de superficialité du diagnostic, dans la mesure où les enquêtes réalisées reposent fréquemment sur une seule mesure, quasi-exclusivement centrée sur les ressentis immédiats des salariés, restreinte aux dimensions prévues dans le questionnaire et sensible aux aléas du moment (humeur, évènements particuliers dans ou hors-travail...). Les professionnels et les collectifs de travail sont relativement peu impliqués dans cette approche, au-delà de leur seule réponse à l'enquête. De fait, leurs capacités d'analyse et de résolution de problèmes ne sont pas mobilisées ou très peu. Par conséquent, on peut noter ensuite un risque d'inadaptation, de non appropriation, et donc d'abandon des plans d'action envisagés, en particulier lorsqu'ils ne font pas suffisamment appel à l'expertise de celles et ceux qui réalisent l'activité et ne tiennent pas assez compte du travail réel. On peut enfin soulever un risque d'éparpillement engendré par le nombre de dimensions que recouvre la qualité de vie au travail mais aussi de cloisonnement dès lors que ces dimensions sont étudiées séparément.

En réponse à ces limites, la création d'espaces de discussion sur le travail (EDT) constitue une alternative à prendre en compte (Conjard & Journoud, 2013 ; Detchessahar, 2013).

### **Les espaces de discussion sur le travail**

#### **Une réponse aux limites des méthodes d'intervention classiques**

L'ANI-QVT de 2013 préconise le développement d'espaces de discussion sur le travail entre pairs et entre les niveaux hiérarchiques. En comparaison des approches classiques décrites ci-dessus, cette façon de promouvoir la qualité de vie au travail présente de nombreux avantages.

Premièrement ces espaces ont vocation à permettre de dépasser le registre de la plainte pour entamer un véritable travail de co-analyse des situations de travail (Ombredane & Faverge, 1955). La contribution attendue des professionnels ne se résume pas ici à exprimer leur ressenti au travail à un instant T. Pouvoir leur est restitué de procéder à l'analyse de leur activité, des facteurs qui la facilitent ou l'entravent, et d'être force de proposition sur les questions qui impactent leur travail. Ainsi, plus que

sur de simples ressentis à chaud, c'est sur une analyse collective et approfondie des situations-problèmes que repose le diagnostic ainsi réalisé. L'intelligence collective est mise à profit et l'implication des professionnels n'en est que plus conséquente. En accord avec le principe de régulation conjointe, « les pratiques inventées par les exécutants, les régulations de travail qu'ils savent créer, non seulement ne sont plus l'expression clandestine de leur 'résistance au changement', mais sont considérées comme une ressource précieuse à mobiliser, comme un gisement d'intelligence et de productivité » (Reynaud, 1988, p. 8). C'est aussi dans une authentique logique de prévention primaire que s'inscrivent les espaces de discussion sur le travail, en révélant que se cachent derrière ce qui se manifeste par des fragilités personnelles des problématiques liées au travail à débattre et résoudre collectivement.

Deuxièmement, les aspects du travail mis en discussion ne relèvent pas nécessairement de dimensions établies a priori mais émergent des professionnels eux-mêmes, donnant ainsi l'assurance d'être en prise directe avec leurs véritables préoccupations. En ce sens, les espaces de discussions invitent davantage à penser l'organisation à partir de ce qu'elle est réellement, et non dans la perspective de ce qu'elle devrait être (Alter, 1990). Par ailleurs, plutôt que traiter en parallèle toutes les dimensions du travail susceptibles d'impacter la QVT comme inciterait à le faire une approche par enquête par questionnaire, les situations-problèmes évoquées sont hiérarchisées puis mises en discussion et analysées collectivement les unes après les autres. Ce faisant, cette approche méthodologique réduit les risques d'éparpillement, de superficialité et de non suivi des actions envisagées. L'entrée par l'activité permet également d'analyser le réel dans une perspective plus systémique à même de rendre compte de la façon dont les différentes dimensions de la qualité de vie au travail interagissent et s'influencent mutuellement. Elle permet ainsi d'éviter le piège d'une analyse cloisonnée qui réduirait le potentiel opérant des actions envisagées faute de comprendre comment le travail fait système.

Troisièmement et pour finir, parce qu'il émane des gens de métier eux-mêmes et d'un travail de co-analyse entre les niveaux hiérarchiques, le plan d'action ainsi constitué est davantage en adéquation avec la réalité du travail et son appropriation en est facilitée.

Pour autant, et malgré ces avantages, les espaces de discussion sur le travail n'échappent pas au risque d'inefficacité et d'abandon des actions envisagées. La démarche employée afin de piloter et d'animer ces espaces et d'en assurer le suivi est, de ce point de vue, primordiale.

### **Comment procéder ?**

Il s'agit ainsi de créer ou de recréer des espaces de débat entre professionnels à même de leur permettre d'instruire les controverses autour des critères du travail bien fait, de mettre en discussion les dilemmes de l'activité, les difficultés rencontrées et de développer des ressources individuelles, collectives et organisationnelles pour maîtriser le réel, ses aléas et ses contraintes. Car c'est d'abord

dans ce que l'on fait, et dans le regard des autres sur ce que l'on fait, que vient se nicher le bien-être au travail. Il en découle que la discussion gagne à être orientée sur le travail lui-même, et pas uniquement sur des aspects qui relèvent des conditions d'emploi (équilibre vie privée – vie professionnelle, horaires de travail, confort, locaux...) même si ces derniers ne doivent pas être ignorés car ils conditionnent et sont conditionnés par le travail. En somme, ce sont les visées et modalités de l'action qu'il importe de mettre en discussion : Que fait-on ? Pourquoi ? Comment le fait-on ? Et pourquoi le fait-on comme cela ? De ce processus émerge toute la complexité du travail réel et de ce qui s'y joue : sens et manque de sens, ressources manquantes ou au contraire sous-exploitées, contraintes inutiles ou excessives, activités empêchées, qualité empêchée, dilemmes... Il s'agit ainsi de partir de la réalité du travail et de confronter les représentations qu'en ont les acteurs.

L'introduction d'espaces de discussion sur le travail s'inscrit dans une triple philosophie. Celle d'une démarche ascendante – descendante d'abord : l'analyse du travail réel doit contribuer à alimenter et redéfinir les prescriptions qui encadrent ce travail. Celle d'une démarche participative ensuite : toutes les parties prenantes, tant celles qui réalisent l'activité que celles qui sont impactées par elle, doivent être associées au processus, non pas de façon à être simplement informées ou consultées, mais de façon à permettre une participation effective à l'élaboration collective de compromis acceptables entre les points de vue individuels en matière de régulation de l'activité de travail. Celle d'une démarche capacitante enfin : le succès et la richesse des espaces de discussion sur le travail dépend du degré de maîtrise dont disposent les professionnels sur leur propre activité, de l'emprise qu'ils ou elles peuvent asseoir sur elle (Freeman & Rogers, 1989), en deux mots, de leur pouvoir d'agir (Clot, 2008).

Dès lors, elle implique également de réunir un certain nombre de conditions qui garantiront son efficacité.

### ***Quelques conditions à réunir***

Tout d'abord – et nous y reviendrons plus longuement à la fin de cet article –, l'instauration d'espaces de discussion sur le travail nécessite l'implication pleine et entière de l'organisation. Son succès dépend de ce que la démarche soit considérée jusqu'au plus haut niveau de l'entreprise comme un investissement nécessaire, et non comme un simple supplément d'âme voire un gadget accessoire. C'est à la condition que le dialogue sur le travail soit perçu à tous les niveaux comme un temps productif indispensable à la qualité du travail et au bon fonctionnement de l'entreprise que ce dialogue pourra s'instituer et se pérenniser.

Ensuite, la discussion sur le travail doit être utile (Avgar, Sadler, Clark & Chung, 2016) et finalisée : résolution de problèmes, recherche de solutions nouvelles, démarche d'amélioration continue de la qualité du travail et de la vie au travail... En lien avec le point précédent, la discussion doit produire quelque chose afin que chacun, tant les professionnels qui consacreront du temps à ces espaces que leur hiérarchie, puisse être amené à considérer les espaces de discussion comme des temps productifs indispensables. La discussion sur le travail doit aussi s'ancrer dans la réalité du travail. Sans cet impératif, elle risque de porter sur des abstractions qui non seulement contournent ou survolent les

problématiques réelles, mais qui tendent également à (r)éveiller des postures figées susceptibles de nourrir des tensions ou des conflits stériles. De nombreuses techniques d'animation, et en particulier celles développées par la clinique de l'activité (instruction au sosie, auto-confrontation...), peuvent être mobilisées à cette fin.

Par ailleurs, pour que la discussion sur le travail porte ses fruits, il importe qu'elle ne soit pas bridée et ce, à double titre. D'une part, et sauf situation particulière (ex : secret professionnel), il ne doit pas y avoir de sujets tabous, interdits ou exclus du périmètre de discussion autorisé dans (et pour) le groupe. Tant que les règles évidentes de courtoisie, de bienveillance et d'honnêteté sont respectées, tout ce qui participe à l'analyse de la situation ou des situations de travail à l'étude doit pouvoir être abordé. Nécessairement, ce prérequis impose une éthique de la transparence au sein de l'organisation. Si cela peut soulever la crainte d'une contestation générale de l'organisation, puisque tout peut être mis en discussion, cela tend, au contraire, à générer une responsabilisation et une confiance accrue dans les rapports et les échanges interpersonnels. Les professionnels en position d'exécution ne sont pas exclus de la discussion sur des facteurs (stratégies, prospective, marchés, projets...) qui, certes, ne relèvent pas directement de leur champ de compétence, mais qui déterminent néanmoins parfois fortement leur activité. D'autre part, pour que la discussion soit libre et sincère, il importe également que la prise de parole soit préservée de tout risque de jugement ou de sanction : pour que tout puisse être dit, il faut que tout puisse être entendu, sans risque pour celui qui s'exprime. C'est donc un engagement fort à respecter la parole d'autrui et à ne pas l'instrumentaliser que chacun.e doit prendre, et en particulier les responsables hiérarchiques qui peuvent être amenés à participer à ces espaces de discussion ou à en écouter la restitution (Crozier, 1989).

Enfin, une dernière condition est à réunir : l'engagement durable dans la démarche. Lorsque la mise en discussion du travail n'est pas dans la culture de l'organisation, son développement peut rencontrer de nombreux freins, tant de nature organisationnelle qu'en provenance des professionnels eux-mêmes, qui peuvent faire preuve de réticence, de scepticisme ou avoir, par résignation acquise, renoncé à s'exprimer sur leur travail et à en débattre. Face à cela, l'expérience concrète de l'espace de discussion, à titre expérimental, « *pour voir* », s'avère bien souvent nécessaire pour que la démarche suscite une véritable adhésion et soit réellement appropriée par les différentes parties prenantes. Plusieurs cycles d'expérimentation – évaluation – réajustement de la démarche peuvent ainsi être envisagés et éprouvés avant que celle-ci ne soit durablement insérée dans les habitudes de travail. Somme toute, il semble indispensable de prendre le temps nécessaire pour inscrire la démarche dans la durée.

Outre ces différentes conditions à réunir, la discussion sur le travail ne s'improvise pas tant les potentiels écueils sont nombreux : réunions chronophages sans prise de décision, discussion confuse, impression de stagner ou de perdre son temps, conflits stériles ou au contraire consensus mous, animation défailante, absence de cadre, de règles... Il est ainsi essentiel qu'un certain nombre de dimensions soient définies en amont par la ou les personnes qui seront en charge de l'animer et de le conduire.

### ***Quelques principes méthodologiques***

En premier lieu, il s'agit de définir précisément l'objet de la discussion. Celui-ci doit (1) permettre de débattre du travail, (2) être suffisamment précis pour empêcher une discussion confuse où s'entremêleraient différents sujets (mieux vaut les traiter les uns après les autres) et (3) traduire les préoccupations réelles des personnes participantes. L'objet de la discussion peut également être défini au démarrage de l'espace de discussion, avec le groupe, toujours en respectant ces trois critères.

Doivent ensuite être explicités les objectifs poursuivis ainsi que les enjeux de la discussion : dans quel(s) but(s) celle-ci est-elle mise en œuvre ? Les objectifs potentiels auxquels peuvent contribuer les espaces de discussion sur le travail sont variés et entrent en résonance avec les bénéfices attendus de tels espaces (*cf.* plus bas). Les définir explicitement et en accord avec les participant.e.s est important pour permettre à ces derniers de s'approprier l'espace de discussion mais aussi pour procéder, ultérieurement, à l'évaluation de la démarche mise en œuvre.

Le cadre dans lequel l'espace de discussion a vocation à se déployer (lieu, durée, périodicité...) doit également être défini en prenant en compte les contraintes individuelles et organisationnelles en présence. L'identification du ou des animateurs ainsi que des méthodes et techniques d'animation vient ensuite.

Enfin, la composition du groupe se réfléchit et se définit avec soin au regard des objectifs assignés à l'espace de discussion : quel(s) métier(s) doi(ven)t être représenté(s) ? La présence de la hiérarchie est-elle souhaitable ou au contraire à proscrire ? La participation doit-elle être volontaire ou imposée ? Les réponses à apporter à ces questions dépendent nécessairement des objectifs spécifiques assignés aux EDT. Néanmoins, des principes généraux peuvent être formulés : associer tous les métiers concernés ou impactés par la question à débattre (ensemble directement ou d'abord séparément puis ensemble) ; ne faire participer la hiérarchie que dans un second temps afin de faciliter, dans un premier temps, la libération de la parole et la construction d'une pensée collective entre pairs ; privilégier le volontariat sauf lorsque la problématique à l'étude rend indispensable la présence de certaines personnes (au regard de leur statut, mission...), auquel cas une attention particulière devra être portée à susciter l'adhésion et l'implication de ces personnes à qui la participation a été imposée.

Pour terminer cette partie consacrée aux modalités de mise en œuvre des espaces de discussion sur le travail, il est essentiel, pour l'efficacité de la démarche, de garder à l'esprit que la mise en discussion du travail, parce qu'elle n'est pas habituelle, engage un processus à la fois progressif et difficile pour les acteurs impliqués (Davezies, 2012).

### ***Quelques points de vigilance***

Discuter de son travail implique tout d'abord un processus préalable d'explicitation et de verbalisation. Parce qu'elle relève en partie de processus profondément intériorisés et automatisés, l'activité réelle



échappe d'une certaine façon à la conscience du professionnel : dire ce que l'on fait peut s'avérer difficile car on n'est pas nécessairement toujours conscient de ce que l'on fait, de comment on le fait, et de pourquoi on le fait comme ça. La mise en discussion du travail exige donc préalablement un travail d'auto-analyse, d'observation de soi, d'explicitation, au cours duquel le professionnel prend lui-même conscience de la complexité de son activité, du sens, ou du manque de sens, de ses actions, opérées parfois quasi-machinalement. Il s'agit ensuite de savoir verbaliser l'activité, la décrire et la mettre en mots de façon à ce qu'elle soit compréhensible par d'autres. La discussion sur le travail n'étant pas encore, affaire courante, ce processus n'a rien de naturel. C'est donc uniquement au terme d'un processus d'auto-analyse de l'activité, de mise en sens et de verbalisation que peut s'enclencher la discussion sur le travail.

Intrinsèquement lié au point précédent, il faut souligner que participer à un espace de discussion implique de se sentir légitime à s'exprimer sur le travail, sur l'organisation du travail, et à donner son avis. Cela nécessite de se sentir en maîtrise de son activité, de savoir la verbaliser, mais aussi de percevoir dans le regard d'autrui, parmi les autres participants de l'espace de discussion, que son point de vue est respecté et considéré valable, quelles que soient les divergences de positions éventuelles. Se dessine ici l'importance du non-jugement et, plus fondamentalement encore, de la considération qui doit prévaloir au sein des EDT, que ceux-ci réunissent ou non différents niveaux hiérarchiques.

Enfin, discuter de son travail, sincèrement et sans tabou, implique l'instauration d'un rapport de confiance entre les membres de l'espace de discussion. La profondeur des échanges et partant, la qualité de la discussion, est directement tributaire de ce rapport de confiance. Se sentir en confiance est indispensable pour consentir à parler de son travail et sa part d'inavouable : difficultés rencontrées, qualité dégradée, écarts à la règle, « bricolages »... C'est pourtant en cette part inavouable du travail, et dans le fait qu'elle reste inavouée, que réside la souffrance, l'altération de l'estime de soi, la non-reconnaissance par soi et par les autres, l'isolement. C'est véritablement et précisément ici que se joue la promotion de la qualité de vie au travail, dans la possibilité de mettre en discussion cette part inavouable du travail et de bâtir collectivement des stratégies d'action protectrices pour les professionnels comme pour l'activité. Si le rapport de confiance est insuffisant, la discussion stagnera en surface, consensuelle et emprunte de normativité. La part inavouable du travail restera enfouie à des fins légitimes de protection de soi et la mise en scène de soi dominera. Aussi, il faut donc laisser le temps pour s'assurer que le groupe vive relativement bien ensemble, que chacun.e apprenne à se connaître et à se faire confiance (confiance en l'autre mais aussi confiance en soi), et y contribuer en instaurant un cadre interpersonnel propice (bienveillance, confidentialité, respect et considération, absence de jugement...).

### **Quels bénéfices en attendre ?**

Les bénéfices qu'il est possible d'attendre de l'instauration d'espaces de discussion sur le travail sont nombreux. Peuvent notamment être cités :

- Le renforcement des collectifs de travail et de l'activité collective, facteurs importants de protection de la santé au travail (Bourbonnais & coll., 2006 ; Caroly & Barcellini, 2013 ; Vézina, 2011).
- Le développement des règles de métiers, normes et valeurs communes, qui constituent de précieux points de repère pour l'action dans le respect de la santé et la sécurité au travail.
- L'établissement de repères communs pour arbitrer les dilemmes de l'activité et bâtir des compromis acceptables.
- La réduction de l'isolement dans lequel se trouve plongé le professionnel lorsqu'il doit faire face seul à ces arbitrages.
- La régulation et l'apaisement des tensions interpersonnelles qui naissent de l'invisibilisation du travail réel et avec lui des dilemmes et de la souffrance éthique que peuvent rencontrer les professionnels. (Rolo, 2014).
- La co-construction d'innovations techniques ou organisationnelles génératrices de santé et de performance (Alter, 2000 ; Mueller & Stegmaier, 2017).
- Le renforcement de la coopération, tant horizontale que verticale.
- L'identification et la résolution des dysfonctionnements.
- Etc.

Pour conclure, la création, ou la restauration, des espaces-temps nécessaires à la mise en discussion du travail entre pairs et entre niveaux hiérarchiques apparaît comme une priorité en matière de promotion de la qualité du travail et de la vie au travail. Cela constitue néanmoins un virage important pour de nombreuses organisations, empruntes de décennies de paternalisme, de taylorisme et de bureaucratie, et implique un important changement des représentations.

### **Vers un changement des représentations**

Il s'agit dans un premier temps de se départir de la tendance à l'hyperstandardisation (Vézina, 2011) héritée de la séparation entre conception et exécution et des modèles classiques des organisations ; elle-même héritée plus fondamentalement de l'idéologie taylorienne toujours très vive en France, selon laquelle la qualité du travail provient davantage de régulations externes que des savoir-faire et de la volonté de bien faire des professionnels.

Cette idéologie semble néfaste à plusieurs niveaux. D'abord, elle se fonde et se traduit par de la non-reconnaissance pour les professionnels. Ensuite elle fait essentiellement reposer la qualité du travail sur des normes externes, par essence imparfaites puisqu'universelles, et ne s'accommodant pas de la variabilité du réel. Enfin, lorsque ces régulations externes sont inadaptées, et il s'agit là de leur pire conséquence, elles sont susceptibles de venir étouffer et éteindre la volonté de bien-faire des professionnels (et, cela va sans dire, affecter simultanément leur bien-être). Que les efforts faits pour réaliser un travail de qualité ne soient pas reconnus passe encore. Qu'il faille faire preuve d'ingéniosité et d'inventivité pour concevoir un bon travail alors que les règles qui le régissent sont aveugles à bien des situations passe aussi. Mais qu'il soit nécessaire de s'épuiser pour réussir à faire un travail qui ait du sens car les régulations externes, inadaptées ou idéologiquement contraires aux valeurs qui animent les professionnels, vont à contre-courant de ce que leurs propres règles de métier leur dictent de faire, finit, par un processus de résignation acquise aussi salutaire que nécessaire, par amener les individus à se désengager de la qualité de leur travail. C'est sans doute le signe le plus diagnostic d'une qualité de vie au travail dégradée ; et sans doute aussi le pire de ce que les organisations puissent avoir à craindre en termes de performance et de qualité de service.

Cela ne milite pas pour autant pour l'absence de régulation externe. Celle-ci lorsqu'elle est bien construite, en collaboration avec les professionnels, adaptée à la réalité de l'activité, se révèle être un point de repère essentiel pour l'action, source à la fois de sécurité au travail, de santé et de qualité du travail. Mais c'est bien à une inversion des logiques qu'appelle la rupture avec l'idéologie taylorienne. Ce n'est pas au regard de ces régulations externes que doit être passée au crible l'activité, mais bien plutôt l'inverse : c'est au regard de leur capacité à soutenir l'activité que doivent être examinées ces régulations. Il ne s'agit donc pas tant de ne pas réguler que de réguler autrement.

En lien avec le point précédent puisqu'il en constitue le pendant immédiat, les représentations dans les organisations doivent aussi évoluer vers une meilleure reconnaissance des règles de métier, y compris et peut-être surtout, dans les emplois peu qualifiés et surtout peu valorisés. Ces règles transmises, élaborées et sans cesse renouvelées par les professionnels, qui dictent les justes façons de penser et d'agir au sein d'une profession donnée, qui gouvernent les bons gestes, sont indispensables aussi bien à la performance qu'à la santé. De l'importance de cette reconnaissance témoigne la place donnée dans l'organisation du travail aux espaces de discussion sur le travail entre professionnels, lieux où s'élaborent et se transmettent ces règles de métier.

Ce qui gouverne aux deux points précédents, c'est la représentation de l'individu au travail comme un véritable professionnel, quels que soient son activité ou son statut, et non comme un simple exécutant d'une tâche prédéfinie. Parce qu'ils ou elles approchent trop souvent le travail par la tâche et non par l'activité, celles et ceux qui sont en charge de concevoir le travail des autres, ou de le manager, en ont bien souvent une représentation simplifiée (Babeau, 2008), voire simpliste, qui les empêche d'envisager et de saisir l'étendue des savoir-faire que mobilise même la tâche d'apparence la plus simple. Ces savoir-faire, ce sont en particulier ceux qui relèvent de l'adaptation à la variabilité du réel, à l'aléa, à l'imprévu. Ce sont aussi ceux qui se construisent dans les arbitrages opérés face aux

dilemmes de l'activité, aux injonctions contradictoires et autres sources de qualité empêchée. C'est ainsi une véritable prise de conscience massive que l'activité ne se résume pas à la tâche (Leplat & Hoc, 1983) et de l'immensité de ce qui nous échappe dans la compréhension d'une activité de travail lorsqu'on ne l'a jamais réalisée, ni même observée, qui est nécessaire pour que s'opère un changement de paradigme, revalorisant le savoir-faire des professionnels de tous niveaux, leurs règles de métier, et leur rôle dans la qualité du travail et du service rendu à l'utilisateur ou au client.

Plus généralement, ce qui est en jeu c'est la valorisation de l'expertise de l'autre, de la complémentarité des points de vue et de l'intelligence collective. Inévitablement, chacun raisonne en fonction des éléments dont il dispose et de la place qu'il occupe, entraînant une compréhension nécessairement limitée du problème ou de la situation à l'étude. Chercher qui a tort ou raison, choisir l'affrontement ou au contraire l'évitement c'est donc faire fausse route. Parvenir à une compréhension globale d'une situation ou d'un problème implique d'exposer, d'étayer, de confronter et d'articuler les différents points de vue pour aboutir à un diagnostic partagé à même de permettre l'établissement de compromis légitimes. C'est là la fonction première des espaces de discussion sur le travail.

Enfin, la promotion de la qualité du travail et de la vie au travail par la mise en débat de l'activité implique également un changement de paradigme sur une dimension essentielle de l'organisation du travail : la relation entre manager et managés. La promotion des EDT et de l'intelligence collective appelle, en effet, à une autre conception du rôle du manager (tant par le manager lui-même que par ses collaborateurs) et de la relation manager – managés. Dans ce nouveau paradigme, l'identification des dysfonctionnements tout comme la recherche de solutions deviennent une responsabilité collective et ne relèvent plus du manager uniquement (Lelebina & Gand, 2018). Cela ne signifie aucunement que le rôle-clé du manager diminue puisque, ainsi que nous l'avons précédemment abordé, discuter du travail et s'inscrire dans une logique collective de résolution de problèmes ne s'improvisent pas. Le manager peut jouer un rôle indispensable pour faciliter le processus et le rendre efficace. De par sa position spécifique dans l'organisation, sa participation à la co-construction du diagnostic partagé se révèle également bien souvent indispensable. Par ailleurs, il s'impose enfin comme un acteur clé dans le suivi et la mise en application des décisions issues des EDT.

Il n'en reste pas moins que pour le manager ou le chef d'entreprise, le changement de posture est important. A travers le renoncement à l'hyperprescription notamment, il implique un certain lâcher prise, un certain renoncement au contrôle, renoncement qu'implique le développement de toute relation de confiance. S'il est légitimement déstabilisant, ce lâcher-prise n'en est pas moins salutaire pour les encadrants et dirigeants eux-mêmes, qui figurent souvent parmi les plus exposés à l'intensification du travail et aux risques psychosociaux (Desmarais, 2006 ; Genin, 2017 ; Lochmann & Steger, 2002). Lâcher prise pour reprendre pied en quelque sorte ; et pouvoir, paradoxalement, porter davantage attention au travail réel.

Le changement de posture est tout aussi conséquent du côté des managés qui se voient ainsi en position de reprendre la main sur les déterminants de leur activité de travail. Nous l'avons évoqué précédemment, parler du travail, accepter d'y consacrer du temps, de se livrer, de produire un travail d'analyse, nécessitent le dépassement d'un certain nombre de freins. Si la discussion sur le travail vient contribuer au pouvoir d'agir des professionnels et paraît donc leur être favorable, elle vient aussi heurter des habitudes de travail parfois durablement ancrées, voir des mécanismes de défense salutogènes construits face à une organisation du travail empêchante. Il ne s'agit donc pas de décréter la mise en discussion du travail mais de la faciliter, de l'expérimenter et d'en démontrer concrètement les bénéfices potentiels afin de rendre possible une adhésion et une appropriation progressive.

Tout cela peut se résumer derrière une formule : « *coworking* plutôt que *reporting* ». Et si tout ce temps que consacrent les professionnels à rendre compte de leurs résultats à leur hiérarchie, doublé de celui que leur hiérarchie dédie au traitement de ces indicateurs de gestion, étaient plutôt mis à profit pour co-construire l'activité ? Cela implique toutefois que le changement de paradigme et de représentations pénètre tous les niveaux de l'organisation.

### **La nécessité d'une approche systémique**

Il va de soi que, comme pour toute action entreprise dans les organisations, l'implication de la hiérarchie se pose comme un déterminant majeur de l'existence, de l'efficacité et de la pérennité des EDT. Plus fondamentalement, les changements de représentations précédemment évoqués entraînent inévitablement une évolution d'ensemble du mode de gouvernance de l'organisation. Ainsi que nous l'avons vu, la mise en discussion du travail déplace assez fondamentalement, sans réduire pour autant, la fonction managériale. Cela n'est pas uniquement valable pour les managers de proximité, qui ne peuvent faire évoluer leur activité réelle si la fonction que leur confie leur propre hiérarchie reste inchangée. Et ces fonctions resteront inchangées si le top management lui-même, qu'il soit privé ou public, n'est pas amené à réinterroger, lui aussi, ses propres représentations et sa propre activité de direction. La mise en discussion du travail ne peut être que fragile et temporaire si la philosophie qui la sous-tend n'irrigue pas progressivement tous les niveaux de l'organisation.

Un autre facteur essentiel concerne le décloisonnement des problématiques. L'un des enjeux importants de la mise en débat du travail est de comprendre que le travail fait système et que ses dimensions ne peuvent pas être décomposées et rendues artificiellement indépendantes. La politique économique de l'organisation et sa politique de qualité de vie au travail sont indissociables l'une de l'autre par exemple. Elles sont mutuellement dépendantes dans la mesure où les actions engagées dans un domaine ont des répercussions sur l'autre. Il s'avère donc indispensable d'articuler les logiques et les problématiques. La mise en œuvre d'espaces de discussion sur le travail, et plus globalement la promotion de la qualité de vie au travail, ne doit donc pas constituer un chantier à part mais faire partie intégrante de tous les chantiers engagés : orientations stratégiques, responsabilité sociale et environnementale, protection des salariés, image de l'entreprise... Ainsi, les principaux espaces de

discussion ne sont pas tant de nouveaux espaces à créer que les espaces existants à réinvestir afin de permettre que la connaissance, la valorisation et la mise en discussion du travail réel irriguent les décisions prises dans les différents domaines.

## Conclusion

La promotion de la qualité de vie au travail à travers l'introduction d'espaces de discussion sur le travail s'institue comme une approche en plein essor, privilégiée par les organisations conscientes que la qualité de vie au travail favorise à la fois leur performance et leur image et qui décident, en conséquence, de délaisser les approches minimalistes de réduction des risques uniquement motivées par le respect des obligations réglementaires pour s'engager dans une démarche QVT fondée sur la co-construction du travail. Relations entre bien-être et performance, entre bien-être et bien-faire, nécessité de soutenir et de libérer de ses entraves le souci du travail bien fait... Nombreux sont les changements de représentation qu'implique l'inscription dans une telle démarche. La promotion de la qualité de vie au travail est à ce prix.

## Références

- Alter, N. (1990). *La gestion du désordre dans l'entreprise*. Paris : L'Harmattan.
- Alter, N. (2000). *L'innovation ordinaire*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Avgar, A. C., Sadler, J. A., Clark, P. & Chung, W. (2016). Labor-Management Partnership and Employee Voice: Evidence from the Healthcare Setting. *Industrial Relations*, 55(4), 576-603.
- Babeau, O. (2008). Le décalage entre travail prescrit et travail réel : la dimension absente des manuels de management. *Gestion 2000*, 4, 161-171.
- Bourbonnais, R. & coll. (2006). Effectiveness of a participative intervention on psychosocial work factors to prevent mental health problems in a hospital setting. *Occupational and Environmental Medicine*, 63, 335-342.
- Caroly, S. & Barcellini, F. (2013). Le développement de l'activité collective. Dans P. Falzon (Ed.), *Ergonomie constructive* (pp. 33-46). Paris : Presses Universitaires de France.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psycho-sociaux*. Paris : La Découverte.
- Conjard, P. & Journoud, S. (2013). Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail. *Management et Avenir*, 63, 80-96.
- Crozier, M. (1989). *L'entreprise à l'écoute*. Paris : Interéditions.
- Davezies, P. (2012). Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail. *PISTES*, 14, [En ligne], URL : <http://pistes.revues.org/2566>
- Desmarais, C. (2006). Encadrer, une promenade de santé ? *Management et Avenir*, 8, 159-177.
- Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*, 19, 57-80.

- Detchessahar, M., Minguet, G. & Pinel, L. (2009). Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail. *Rapport de recherche sur l'étude "Santé, Organisation, Ressources humaines et Gestion (SORG)" destiné à l'Agence Nationale de la Recherche*, 789 p.
- Diener, D. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.
- Faurie, I. (2016). Santé au travail. Dans G. Valléry, M.-E. Bobilier-Chaumont, E. Brangier & M. Dubois (Eds.), *Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés*. Paris, Dunod.
- Freeman, R. B. & Rogers, J. (1999). *That Workers Want*. Ithaca, NY : ILR Press.
- Genin, E. (2017). Le débordement du travail sur le temps personnel des cadres français. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 72(4), 658-681.
- Grosjean, V. (2016). Bien-être au travail. Dans G. Valléry, M.-E. Bobilier-Chaumont, E. Brangier & M. Dubois (Eds.), *Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés*. Paris, Dunod.
- Kostulski, K. (2010). Quelles connaissances pour l'action en clinique du travail ? Une contribution à la question des rapports entre les actions de transformation et la production de connaissances en clinique du travail. Dans Y. Clot & D. Lhuillier (Eds.), *Agir en clinique du travail* (27-38). Toulouse : Erès.
- Lelebina, O. & Gand, S. (2018). Beyond « Hero-Based » Management : Revisiting HRM Practices for Managing Collective Expertise. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 73(1), 39-66.
- Leplat, J. & Hoc, J.-M. (1983). Tâches et activités dans l'analyse psychologique des situations. *Cahiers de psychologie cognitive*, 3, 49-64.
- Lochmann, H. D. & Steger, U. (2002). Performing Under Pressure : Managers Embracing New Realities. *European Management Journal*, 20, 341-355.
- Melchior, J.-P. (2008). L'intensification du travail : une atteinte à l'éthique professionnelle des travailleurs sociaux. Dans D. Linhart (Ed.), *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*. Toulouse : Erès.
- Miossec, Y. & Rouat, S. (2016). Qualité du travail et santé. Dans G. Valléry, M.-E. Bobilier-Chaumont, E. Brangier & M. Dubois (Eds.), *Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés*. Paris, Dunod.
- Mueller, S. & Stegmaier, J. (2017). The Dynamic Effects of Work Councils on Labour Productivity : First Evidence from Panel Data. *British Journal of Industrial Relations*, 55(2), 372-395.
- Ombredane, A. & Faverge, J.-M. (1955). *L'analyse du travail*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Reynaud, J.-D. (1988). La régulation dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue Française de Sociologie*, 24, 5-18
- Rolo, D. (2014). Qualité prescrite, conflit de règles et souffrance éthique. Dans D. Lhuillier (Ed.), *Qualité du travail, qualité au travail* (pp. 53-62). Paris : Octarès.
- Vézina, M. (2011). La détresse éthique. *Le partenaire*, 20(1), 20-21.