

JANVIER 2024

# La Revue

N° 14

des conditions  
de travail

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

### PARTIE 1 : ÉCLAIRAGES CONTEMPORAINS

---

Pascal Airey  
Arnaud Barillet  
Stéphane Bellini  
Sandrine Blanché  
Anca Boboc  
Sandrine Caroly  
Caroline Datchary  
Philippe Douillet

---

Kévin Gaillardet  
Hélène Harvent  
Jean-Yves Juban  
Jean-Yves Ottmann  
Matthieu Pavageau  
Julien Pelletier  
Fabrice Richard  
Philippe Ropers

---

Thierry Rousseau  
Sandrine Rouyer  
Isabelle Salmon  
François Sicot  
Jens Thoemmes  
Julia Val-Legoll

**anact**

JANVIER 2024

N° 14

# La Revue

des conditions  
de travail

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

PARTIE 1 : ÉCLAIRAGES CONTEMPORAINS

---

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

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

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

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

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

Pour cela, la Revue se veut :

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

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

# SOMMAIRE

## {avant-propos}

---

- 5 **L'ANACT ET 50 ANS D'AMÉLIORATION DES  
CONDITIONS DE TRAVAIL  
(1973-2023) : ÉCLAIRAGES CONTEMPORAINS**

Matthieu Pavageau et Thierry Rousseau

## {Controverses et discussions}

---

- 12 **NOUVEAUX ESPACES, NOUVEAUX  
OUTILS : QUELS ENJEUX POUR  
LE TRAVAIL AUJOURD'HUI ?**

Anca Boboc et Julia Val-Legoll

- 21 **« LA PERPÉTUELLE REDÉFINITION  
DES FORMES D'AUTONOMIE  
ET DE CONTRÔLE »**

Arnaud Barillet, Stéphane Bellini,  
Sandrine Blanché, Hélène Harvent  
et Sandrine Rouyer

- 27 **TÉLÉTRAVAIL : DE L'EXCEPTION  
À LA RÈGLE**

Jens Thoemmes

- 36 **QUELLES RESPONSABILITÉS DES  
TPE-PME ENVERS LEURS TRAVAILLEURS  
EN FORMES ALTERNATIVES D'ACTIVITÉ  
ET D'EMPLOI ? LES ENSEIGNEMENTS  
DE LA CRISE COVID-19**

Jean-Yves Ottmann, Fabrice Richard  
& Kevin Gaillardet

- 50 **« EN ATTENDANT LE DUI...  
OU LA NUMÉRISATION  
DU TRAVAIL DU CARE »**

Caroline Datchary et François Sicot

- 59 **ANALYSER LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE  
DES CADRES. UNE EXPÉRIENCE AVEC  
UNE ÉQUIPE DE CADRES DANS LE SECTEUR  
DE L'ACTION SOCIALE ET MÉDICO-SOCIALE**

Philippe Ropers

- 67 **MÉDECINE DE PRÉVENTION,  
NEW PUBLIC MANAGEMENT  
ET RISQUES PSYCHO-SOCIAUX  
DANS LA FONCTION PUBLIQUE  
TERRITORIALE : QUAND L'ÉTAT  
CASSE LE THERMOMÈTRE**

Isabelle Salmon et Jean-Yves Juban

## {Entretiens}

---

- 80 **« LES ANNÉES 2000 ET L'ÉMERGENCE DES  
RPS » (2000-2012)**

Entretien avec Sandrine Caroly  
et Philippe Douillet

- 88 **DE LA QVT À LA QVCT :  
QUELLES PERSPECTIVES POUR  
LA NÉGOCIATION D'ENTREPRISE ? (2013-  
2023)**

Entretien avec Pascal Airey  
et Julien Pelletier

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

Matthieu Pavageau et Thierry Rousseau (Anact)

---

Au cours de ses cinquante années d'existence, l'Anact a été le témoin de nombreuses évolutions du travail et du tissu socio-productif français. Elle a été également l'un des acteurs de cette évolution en influençant les pratiques des entreprises et la façon d'envisager le changement organisationnel. Le paysage socio-professionnel français s'est substantiellement modifié depuis 1973. Le taylorisme qui semblait une réalité inébranlable encore dans les années 70 a laissé la place à une réalité plus mouvante et contrastée qui ne manque pas de provoquer de nombreux débats entre chercheurs et praticiens du travail encore aujourd'hui<sup>1</sup>. Comment rendre compte de cette situation et des évolutions passées et en cours ? C'est l'objectif de deux numéros successifs de La Revue des conditions de travail consacrés à cinquante années d'évolutions des conditions de travail. Cette exploration débute par un premier numéro — le numéro 14 « éclairages contemporains » — consacré aux évolutions présentes du travail. Le dossier suivant — le numéro 15 « de hier à demain, quelles évolutions ? » — sera mis en ligne ultérieurement et traitera des évolutions passées mais aussi de perspectives. Dans l'un et l'autre cas, il s'agit de s'arrêter sur un certain nombre d'éléments qui ont marqué l'évolution des conditions de travail depuis 50 ans. Il s'agit moins de proposer une revue exhaustive de ces transformations que d'offrir des éclairages particuliers qui reflètent les transformations actuelles et passées mais aussi les perspectives. Nous ne sommes pas des historiens du travail et il ne s'agit certainement pas de procéder à une histoire de l'Anact<sup>2</sup>. Certes, notre projet se veut pointilliste et forcément partiel — avec des articles de chercheurs et d'intervenants divers — mais il entend également rendre compte de certaines évolutions notables par le biais d'entretiens menés avec des acteurs qui ont participé à des moments charnières de l'évolution des conditions de travail.

## Controverses et discussions

<sup>1</sup> O. Cousin (2023), « Ceux qui pensent le travail ne sont pas ceux qui l'accomplissent et se confrontent à sa réalisation », in Le Monde, 12 mai.

<sup>2</sup> Une telle histoire a été entreprise par des historiens pour les 20 premières années de l'Anact (voir R. Chillin et al., 1994). Cette contribution permet de saisir les débats qui ont occupé les acteurs sociaux et la puissance publique autour des questions du travail de la fin des années soixante au début des années 90. Ce travail excède le seul intérêt de l'histoire de l'agence. Avis aux intéressés, l'histoire des trente années suivantes jusqu'à aujourd'hui est encore en jachère...

Ce numéro 14 propose ainsi trois contributions portant sur l'impact du recours à des dispositifs numériques sur le travail et l'activité. Il s'agit dans un premier temps d'un article d'Anca Boboc et de Julia Val Legoll consacré aux nouveaux espaces de travail dits en flex office. Combinée au travail à distance (le télétravail), cette innovation contribue à fragmenter les espaces-temps de travail de façon conséquente. Dans l'entreprise étudiée, le flex office n'attribue pas a priori un espace de bureau particulier aux salariés. La répartition des espaces se fait selon la logique du découpage quotidien des tâches à effectuer : seul pour se concentrer sur un dossier, à plusieurs pour échanger, participer à des réunions en présence ou à distance, etc. Les lieux peuvent être différents à chaque fois selon les besoins. L'organisation spatiale se veut flexible et adaptative. Ce développement repose également sur l'hypothèse que la flexibilité ainsi générée sera un facteur de plus grande collaboration entre les salariés et d'amélioration de l'efficacité du travail. L'observation montre cependant que ce principe s'incarne avec difficulté au sein des collectifs. Des usages doivent se recréer en permanence. L'idéal de fluidité des échanges et la « déspatialisation » se heurtent au besoin de formaliser un cadre pour organiser des échanges fructueux entre les équipes de travail. Ce cadre nécessite une certaine stabilité ainsi que des repères organisationnels et spatiaux routinisés. Par exemple, certains peuvent se mettre à la recherche de locaux pour tenir une réunion, ce qui occasionne une perte de temps potentielle. Il en est de même pour l'usage du télétravail qui nécessite de baliser et d'organiser les temps de présence et de travail à distance. De manière générale, l'accès à la bonne information et aux bonnes personnes n'est pas évident. Une inter-reconnaissance fondée sur l'expérience permet de repérer rapidement les ressources nécessaires. En fait, le « faire-ensemble » doit être organisé et piloté par le management pour rendre fonctionnel le travail des uns et des autres. L'efficacité du travail repose ainsi moins sur des processus spontanés que sur un travail d'organisation et de réflexivité qui engage tous les acteurs au service d'objectifs communs et partagés.

L'article de Jens Thoemmes traite du développement dans la période récente du télétravail. Impulsé pour partie par le déploiement des outils numériques (communication à distance, accès aux bases de données de l'entreprise, numérisation, etc.) le télétravail, longtemps peu usité en France, s'est consolidé à l'occasion de la crise pandémique et des confinements en 2020. L'article relate une intervention dans 7 entreprises<sup>3</sup> qui ont eu recours de façon plus ou moins prononcée au télétravail. L'histoire de la diffusion du télétravail est d'abord retracée. Dès les années 1980 et 1990, le télétravail est favorisé par la diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC). Son essor sera d'abord restreint et réservé surtout aux cadres et aux professions spécialisées. Le télétravail ne devient massif en France qu'à l'occasion de la pandémie pour concerner plus de 20 % des salariés à partir de 2021. L'article souligne l'absence de déterminisme technologique quant aux impacts du télétravail sur la vie collective. Tout dépend des formes de négociations qui s'engagent entre les acteurs. Quatre grandes thématiques émergent de cette analyse : 1) la question de la cohésion du collectif et des risques d'individualisation, 2) le rôle de l'encadrement et la capacité de celui-ci à maintenir des liens de confiance, 3) l'articulation des temps sociaux et professionnels, et 4) le processus de la négociation et la capacité de celui-ci d'améliorer le climat social et d'aboutir à des accords mutuellement satisfaisants. Dans les organisations analysées, la position des uns et des autres à l'égard du télétravail diffère de façon importante entre ceux qui voudraient être à distance 100 % du temps, ceux qui sont favorables à une combinaison de distance et de présence, et ceux qui préfèrent le 100 % présentiel. Les formules les plus usitées vont dans le sens d'une détermination d'un nombre défini (de 1 à 3) de jours télétravaillables. Mais de ce point de vue, les règles négociées semblent évolutives comme en témoignent certains retours en arrière sur l'usage du télétravail. Ce qui est certain, c'est que le télétravail tend à recomposer l'activité de travail autrement et que cela nécessite des ajustements permanents et des négociations entre les acteurs.

La recherche-action menée par Caroline Datchary et François Sicot dans le secteur médico-social analyse la numérisation des métiers du care avec l'exemple du développement du Dossier Usager Informatisé (DUI) dans plusieurs services d'un même établissement. L'article caractérise dans un premier temps la nature de ce changement technologique dans un secteur qui a connu de nombreux bouleversements depuis quelques années (Covid, Ségur de la santé, etc.). Il s'agit d'un outil intégré de gestion de la relation client (PGI) qui tente de rationaliser les pratiques des agents en codifiant plus étroitement le type d'informations devant être enregistrées. C'est également un outil de procéduralisation de

<sup>3</sup> Projet TELTRA financé par l'ANR et mis en œuvre avec des experts de l'Aract Occitanie.

la relation entre le personnel soignant et les usagers. Dans le cas des établissements étudiés, un nouveau DUI est très attendu par l'ensemble des acteurs. Il existe déjà un logiciel dont les lacunes apparaissent évidentes à tous : difficultés de saisies, informations manquantes, peu de capacités de transmissions transverses et personnalisées, etc. De plus, l'usage du papier perdure. Celui-ci permet une grande souplesse d'utilisation : les temps d'ouverture et de navigation sont restreints, échappent aux ayants-droits et permettent de délivrer une information subjective et plus libre (moins formalisée). L'observation montre que chaque collectif, en fonction de ses contraintes et opportunités, bricole des arrangements qui lui sont spécifiques. L'usage réel par les collectifs de travail ne recoupe donc pas entièrement l'usage théorique anticipé par les développeurs des équipements. Il est vrai que la transcription de l'activité de soins — le care — dans des scénarios et des façons de faire standardisés peut aboutir à occulter des dimensions importantes de l'activité. La dimension relationnelle et subjective du soin entre difficilement dans des cases préconçues ; il faut un travail de rapprochement pour tenter d'y arriver et ce résultat ne reste bien souvent que partiel. De plus, le risque est réel de rendre plus visible le contrôle de l'activité pour un observateur extérieur. Certes, il n'y a toutefois pas de déterminisme strict à cette évolution, mais il reste le poids et l'importance de la discussion sur le travail réel des agents. L'enjeu consiste donc à élaborer des compromis qui conviennent aux acteurs et permettent de garantir la qualité des soins. Face à la déferlante numérique, remettre le travail au centre de la réflexion apparaît plus que jamais nécessaire et utile.

L'article d'Arnaud Barillet, Stéphane Bellini, Sandrine Blanché, Hélène Harvent et Sandrine Rouyer quitte le domaine du numérique pour analyser une tension qui parcourt depuis longtemps le monde salarial, celle entre l'autonomie et le contrôle. Les modèles organisationnels se sont profondément transformés depuis une cinquantaine d'années. Quels enjeux pour le travail aujourd'hui ? Deux notions sont ici examinées qui entretiennent une relation complexe : d'un côté, l'autonomie qui est devenue une composante espérée, adressée explicitement aux salariés, et inscrite dans la plupart des propositions gestionnaires récentes (Lean, agilité, entreprise libérée, etc.) ; d'un autre côté, le contrôle et le cadrage de l'action dans des prescriptions diverses, des indicateurs de gestion et de suivi de l'activité. La relation entre ces deux termes n'est pas évidente, mais chacun d'eux pose également problème. L'autonomie, par exemple, lorsqu'elle devient une injonction, sans que des moyens correspondants lui soient associés, ni que cette attribution ne mène à une vraie reconnaissance professionnelle, peut représenter un risque pour les personnes au travail. De nombreuses recherches ont établi des liens significatifs entre les nouveaux modèles d'organisation du travail et des atteintes diverses à la santé des salariés (pensons aux TMS et aux RPS seulement). Le contrôle comporte également sa part d'ambiguïté. Il est certainement nécessaire et inévitable. Mais que penser de tous ces appareillages gestionnaires qui se déploient de façon parfois proliférante. À quoi servent-ils ? Souvent à « rien » comme le reconnaissent les auteurs. La machinerie gestionnaire peut tourner à vide et ne sert qu'à justifier le travail de ceux qui les conçoivent. C'est une situation que l'on peut parfois observer. Finalement, et c'est la conclusion forte des auteurs, les « excès et les déséquilibres sont souvent mauvais pour la santé » tant pour les personnes que pour la performance l'entreprise.

Et d'ailleurs, à l'inverse, une carence de contrôle ou d'autonomie mène tout autant à des dysfonctionnements. Ajoutons que la relation entre le contrôle et l'autonomie ne peut trouver de résolution définitive, « une fois pour toutes ». Il appartient aux acteurs de la négocier et de lui trouver des solutions originales en fonction des contraintes et des marges de manœuvre de l'entreprise.

La recherche de Jean-Yves Ottman, Fabrice Richard et Kevin Gaillardet discute des mutations à l'œuvre dans les formes alternatives d'activité (FAA) à la suite de la crise de la Covid 19. Reconnaissant que le salariat est encore la forme dominante d'emploi, les auteurs observent néanmoins le développement, depuis quelques années, de formes atypiques d'emplois (micro-entreprise, indépendant classique, entrepreneuriat salarié, coopérative d'emploi et d'activité). Mais comment ces entreprises ont-elles pu « gérer » une crise aussi conséquente que la pandémie avec la mise à l'arrêt presque complète de l'économie pendant un temps prolongé ? Ces entreprises ont-elles maintenu des conditions de travail de qualité ? Comment ont-elles protégé les salariés et maintenu la relation d'emploi ? Pour ce faire, vingt PME et TPE du secteur ont été analysées avec la réalisation de plus d'une soixantaine d'entretiens semi-directifs portant auprès du management, des travailleurs et de leurs représentants. Un des enjeux vécus par ces entreprises dans cette période bouleversée concerne bien sûr le risque sur l'emploi et la rémunération. Les travailleurs de ces entreprises bénéficient moins que les autres des protections sociales habituelles. L'accès aux aides mises en place par les pouvoirs publics à

cette occasion (chômage partiel, aides économiques, etc.) sont moins facilement accessibles. Mais les situations vécues sont dissemblables. Certaines entreprises ont reporté le risque économique vers les indépendants (sous-traitance) tandis que d'autres, guidées par un sentiment de responsabilité à l'égard des travailleurs, tentaient de maintenir le lien d'emploi. La situation est donc contrastée. En conclusion, les auteurs avancent l'idée que « ce n'est pas le statut en soi qui engendre la précarité mais l'usage qui en est fait », avec la précarisation possible du statut et aussi une dégradation des conditions de travail. Mais beaucoup d'efforts restent à développer dans ces entreprises pour maintenir un dialogue social étoffé ou tout simplement pour le faire exister. De plus, dans les FAA, les questions de santé et de sécurité font encore peu l'objet d'une attention explicite. La route est encore longue pour protéger véritablement les travailleurs de ces secteurs et leur offrir des conditions de travail de qualité.

La contribution de Philippe Ropers relate une intervention dans le champ médico-social. L'analyse de la pratique professionnelle, entre salariés du secteur, est une modalité de travail répandue depuis quelques années. Elle mobilise des pairs avec l'appui d'un tiers-externe pour analyser les difficultés des salariés dans l'accompagnement de personnes fragiles ou en difficulté. L'intervention évoquée s'est déroulée pendant 3 ans. L'établissement intervient dans le champ de la protection de l'enfance, des pré-adolescents et des adolescents. Dans cette structure, des tensions sont observées entre le directeur de l'établissement et les salariés autour des différents actes de travail qu'il convient de réaliser dans le cours de l'action. Le professionnalisme des uns et des autres faisait ainsi l'objet d'un dissensus implicite. L'intervention vise à produire un débat le plus démocratique possible sur le sens de l'action et les différents points de vue qui s'affrontent. L'intervenant n'a évidemment pas à prendre parti dans ce processus. Il garantit que le débat soit le plus ouvert possible et débouche sur un rapprochement concret des positions. Prenant appui sur l'analyse de la pratique professionnelle, ce processus aboutit à restaurer les conditions d'un débat productif. Les différents acteurs sont engagés dans un travail de qualité auprès des bénéficiaires. Le sentiment de contribuer à un projet doté d'une forte signification sociale et publique joue pour beaucoup. Le collectif s'est ainsi engagé dans la réalisation d'un projet à cinq ans dans le cadre de la définition d'un projet pluriannuel d'objectifs et de moyens. Cette démarche ne s'est pas faite sans peine mais elle permet de dessiner un horizon professionnel plus valorisant pour tous les acteurs.

L'article d'Isabelle Salmon et Jean-Yves Juban, s'intéresse également à la question de la santé au travail dans le secteur public. Les auteurs le font en interrogeant le rôle de la médecine de prévention dans la fonction publique territoriale (FPT). Ils rappellent la profonde diversité des métiers et des situations professionnelles dans la FPT. De nombreux risques professionnels sont analogues à ce que l'on retrouve dans le secteur privé : manutentions manuelles, efforts répétitifs, bruits, pénibilités diverses, etc. Mais des risques spécifiques existent liés aux formes d'organisation et de management ainsi qu'au déploiement depuis quelques années des principes du New Public Management (NPM). Ceux-ci entraînent une transformation des modes de management des agents : mise en œuvre des mécanismes de marchés, gestion par les résultats, évaluation des performances individuelles, le tout dans des organisations structurées hiérarchiquement et caractérisées par une présence prescriptive parfois forte des élus. Face à cette situation, les institutions chargées de la prévention des risques professionnels marquent parfois le pas. Les CHSCT n'y ont été installés qu'en 2010, bien après ceux du secteur privé (lois Auroux de 1982). La médecine du travail exerce également un rôle différent de ce qui existe dans le secteur privé. Ce rôle, selon les auteurs, est moins favorable à la prévention des risques et au soutien à la santé au travail. Le médecin de prévention a ainsi des difficultés à faire respecter ses préconisations. Il en résulte alors une certaine invisibilisation des risques au travail des agents, notamment les affections psychiques qui sont en augmentation. Reste alors à faire évoluer les pratiques mais aussi le cadre institutionnel pour garantir une meilleure protection pour les agents.

### Entretiens

Ce numéro se termine par deux entretiens avec des acteurs qui ont marqué l'histoire récente des interventions de l'Anact dans le champ du travail. Les deux thématiques retenues sont celles des risques psychosociaux (RPS) et de la qualité de vie au travail (QVT). L'analyse et la prise en compte des RPS se sont développées plus particulièrement à partir des années 2005. Cette évolution marque certainement l'irruption des questions de santé mentale dans le champ de la prévention des risques professionnels. Cet avancement ne se fera pas sans peine et constitue encore aujourd'hui un objet de réflexions et d'actions de la part des acteurs du dialogue social. Le débat sur les RPS n'est pas clos, il nourrit



encore de nombreuses interventions en entreprises.

Pour explorer les linéaments de cette incorporation de la santé mentale dans les préoccupations des acteurs sociaux, un entretien a été mené avec Sandrine Caroly et Philippe Douillet.

Le terme de RPS est devenu un marqueur fort des plaintes au travail dans les années 2000. Pour ces deux protagonistes, il reste toutefois nécessaire d'inscrire cette question dans les évolutions observées de l'organisation du travail et des nombreux changements managériaux de l'époque. La psychologisation doit être évitée autant pour bien cerner les causes des RPS que pour en faire un objet de négociation entre les acteurs sociaux. Il est également souligné l'effort de l'Anact pour outiller les acteurs et leur proposer un cadre cognitif pour comprendre les évolutions en cours. L'enjeu ultime consistait à rapprocher les points de vue et à faire du travail et de ses conditions de réalisation un objet d'attention explicite. La QVT a pris le relais de la sollicitude portée aux RPS dans les années 2000 sans toutefois éclipser complètement ceux-ci. La notion de QVT vient de loin et le vocable est déjà utilisé par l'Anact dans les années 70 bien que de façon encore timide. L'entretien avec Pascal Airey et Julien Pelletier permet de retracer cette évolution jusqu'au déploiement de démarches QVT dans les années 2010. L'Accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013 est ici fondamental pour comprendre le sens et la portée de la QVT. Cet accord a été complété en 2022 et il s'agit maintenant de la qualité de vie et des conditions de vie au travail (2020). Dans les deux cas, il est proposé aux entreprises des démarches d'amélioration participatives (et expérimentales), combinant, d'une part, amélioration de l'efficacité et de la performance, et d'autre part, un soutien essentiel à la promotion de la santé au travail. Cette évolution se fait à travers la négociation collective et la mobilisation des tous les acteurs.

#### Bibliographie

- Chillin, R., Moutet, A. et M. Muller (1994), Histoire de l'Anact : 20 ans d'amélioration des conditions de travail, Syros et Éditions de l'Anact, 357 p.



{Controverses et discussions}

12 NOUVEAUX ESPACES,  
NOUVEAUX OUTILS : QUELS ENJEUX  
POUR LE TRAVAIL AUJOURD'HUI ?

---

Anca Boboc et Julia Val Legoll

21 « LA PERPÉTUELLE REDÉFINITION  
DES FORMES D'AUTONOMIE  
ET DE CONTRÔLE »

---

Arnaud Barillet, Stéphane Bellini, Hélène Harvent, Sandrine Rouyer

27 TÉLÉTRAVAIL : DE L'EXCEPTION  
À LA RÈGLE

---

Jens Thoemmes

36 QUELLES RESPONSABILITÉS DES TPE-PME  
ENVERS LEURS TRAVAILLEURS EN FORMES  
ALTERNATIVES D'ACTIVITÉ ET D'EMPLOI ? LES ENSEIGNEMENTS DE  
LA CRISE COVID-19

---

Jean-Yves Ottmann, Fabrice Richard et Kevin Gaillardet

50 EN ATTENDANT LE DUI... OU LA NUMÉRISATION  
DU TRAVAIL DU CARE »

---

Caroline Datchary et François Sicot

59 ANALYSER LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DES CADRES. UNE  
EXPÉRIENCE AVEC UNE ÉQUIPE DE CADRES DANS LE SECTEUR DE  
L'ACTION SOCIALE ET MÉDICO-SOCIALE

---

Philippe Ropers

67 MÉDECINE DE PRÉVENTION, NEW PUBLIC MANAGEMENT  
ET RISQUES PSYCHO-SOCIAUX DANS LA FONCTION PUBLIQUE  
TERRITORIALE : QUAND L'ÉTAT CASSE LE THERMOMÈTRE

---

Isabelle Salmon et Jean-Yves Juban

# NOUVEAUX ESPACES, NOUVEAUX OUTILS : QUELS ENJEUX POUR LE TRAVAIL AUJOURD'HUI ?

Anca Boboc  
Département des sciences sociales [SENSE], Orange Innovation  
et  
Julia Val-Legoll  
Doctorante au LESCORES, Université Clermont-Auvergne

---

Dans un contexte de développement plus massif du télétravail, les entreprises ont accéléré la diffusion des outils collaboratifs et ont saisi l'opportunité de mettre en place des flex office (absence de bureau attribué). Ces bouleversements spatio-temporels ne sont pas sans conséquence sur les relations et conditions de travail des salariés : l'activité est plus fragmentée, la sociabilité évolue et les échanges professionnels sont moins spontanés, à distance en télétravail et dans des espaces (trop) ouverts sur site. Cet article souligne le besoin de nouvelles régulations, notamment managériales. La collaboration entre les salariés passe tout d'abord par la construction des activités et objectifs communs (à leur équipe et avec d'autres équipes à proximité), par de nouveaux équilibres à trouver entre présence et distance, en fonction de l'activité, des interlocuteurs et des contextes de travail, ainsi que par la construction collective des usages de ces outils collaboratifs.

Mots-clés : flex office, outils collaboratifs, télétravail, travail d'organisation, travail hybride, management

En quête permanente de flexibilité face à des environnements économiques de plus en plus concurrentiels, les directions d'entreprise ne cessent de rechercher de nouveaux modèles organisationnels (Benedetto-Meyer et Boboc, 2021). Jusqu'à la crise sanitaire, la recherche de flexibilité dans les entreprises passait par les « transformations digitales » que ses promoteurs présentaient comme vecteur d'autonomisation des salariés et d'amélioration de la collaboration entre eux (Ughetto, 2018). Après celle-ci, l'accent est mis sur le flex office (absence de bureau attribué pour chaque individu). En effet, la désertion des bureaux, qui découle de l'augmentation du nombre de télétravailleurs et du nombre de jours télétravaillés par individu, devient un argument pour justifier le passage en flex office. Ce dernier, synonyme aussi bien d'un gain de flexibilité que d'une optimisation des coûts immobiliers, par la réduction des surfaces des bureaux (Cazi, 2022), apparaît comme étant « au service de la transformation, de l'innovation et du bien-être des salariés [...] adapté aux

nouveaux modes de collaboration »<sup>1</sup>.

Ainsi, aux yeux de leurs concepteurs et de leurs promoteurs, les outils numériques (notamment collaboratifs) et les espaces de travail apparaissent comme des vecteurs de « nouvelles manières de travailler » et de collaborer au travail. Ils suivent une démarche de « transformation » aussi appelée « New Ways of Working », bâtie sur l'aménagement de l'espace de travail, les dispositifs numériques et l'évolution des comportements (Jemine, Dubois et Pichault, 2019). Ce concept laisse néanmoins dans l'ombre l'ajustement plus fin, dans des contextes locaux, entre l'activité à la fois individuelle et collective des salariés, leur espace de travail et leurs outils.

Si la question du « pourquoi » accompagne généralement la mise en place de ces « dispositifs de gestion » (Boussard, 2008) afin de les rendre légitimes aux yeux des salariés, celle du « comment » travailler ensemble dans ces nouveaux espaces et avec de nouveaux outils est souvent oubliée (Rousseau et Ruffier, 2017). Quel sens les salariés donnent-ils à cette injonction à plus de collaboration par ces nouveaux outils et espaces ? Comment s'organisent les activités (individuelles et collectives) et les relations avec les collègues, la hiérarchie, mais aussi les autres équipes installées dans les open spaces ? Qu'en est-il des relations (au sens social autant que de travail) entre les salariés qui se retrouvent à distance et dans de vastes espaces de bureau flexibles ? Autant de questions qui nous semblent importantes à poser.

Comme pour la plupart des flex offices, l'exemple étudié sur un site d'une grande entreprise du secteur des télécommunications consistait à ne pas attribuer de position de travail fixe aux salariés, tout en proposant différents espaces : salles de réunion avec « écrans visios », réservables ou non, « cabines téléphoniques », open spaces « calmes » et ceux destinés à y retrouver son équipe, salles « créatives », cafétarias d'étage... Tous ces espaces répondraient à différentes finalités et activités : se concentrer sur un dossier, échanger avec des collègues, téléphoner, participer à une réunion avec des personnes à distance et en présentiel, échanger de manière plus informelle... En optant pour cette nouvelle organisation de l'espace « en fonction de l'activité » (« activity-based working »), ses promoteurs considèrent que les journées de travail peuvent être aisément découpées en une succession de tâches à effectuer dans des lieux différents, sans que les tâches ne puissent interférer entre elles (Ughetto, Bourmaud et Haradji, 2021).

Ce changement a été presque concomitant au remplacement d'anciens outils par un nouvel outil collaboratif qui répond à des besoins renforcés par le développement du télétravail : l'organisation, la participation et l'animation des réunions en visio, le partage et la co-édition des fichiers avec des collègues (création des équipes en ligne pour le partage des informations et des fichiers, enregistrement des fichiers dans un cloud...), la communication par messagerie instantanée...

Cet article montre que réunir des équipes sur un même plateau ne conduit pas nécessairement à une meilleure collaboration entre elles, quand bien même le plateau serait équipé de multiples outils collaboratifs. L'enjeu pour les salariés est d'abord l'organisation de l'activité et le maintien des relations au travail.

Il est, en effet, important pour eux de « fabriquer leur milieu de travail » (Clot, 2021), individuellement et collectivement, face à une fragmentation des espaces-temps de travail, accentuée par le travail à distance et le passage en flex office.

Dès lors, nous notons trois enjeux pour les régulations managériales : les discussions autour des actions à mener ensemble par des équipes qui se côtoient, le développement de la dimension collective des usages des outils collaboratifs et, enfin, les équilibres entre travail en présentiel et travail à distance, en lien étroit avec l'organisation de l'activité.

## — 1. ÉTUDIER LE CHANGEMENT EN TRAIN DE SE FAIRE : LA MISE EN PLACE D'UN FLEX OFFICE ET D'UN NOUVEL OUTIL COLLABORATIF

Nous nous appuyons sur une enquête menée en 2022 sur la mise en place du flex office sur l'un des nouveaux sites de

<sup>1</sup> Citation issue du communiqué de presse de l'entreprise étudiée, dans le cadre de l'inauguration des nouveaux bâtiments en flex office.

l'entreprise étudiée et concernant plus de 3000 salariés. Précisons que, dans cette entreprise, le télétravail était déjà pratiqué avant la crise sanitaire et s'est intensifié ensuite.

Des entretiens ont été effectués auprès des salariés qui vivaient ces changements. Parmi eux, nous avons interrogé une catégorie d'acteurs mobilisés dans le dispositif de conduite du changement, à savoir les « ambassadeurs des espaces de travail ». Ce sont des salariés auxquels l'équipe en charge du projet de déménagement a délégué une partie du travail d'accompagnement, tel que : informer les salariés des avancements du projet, désamorcer les craintes, remonter les demandes et les questions, soutenir la logistique du déménagement. Si nous les avons interrogés en tant qu'ambassadeurs sur leurs missions et leur rôle de relai des prescriptions portées par l'équipe-projet, cet article se concentre sur leurs retours réflexifs en tant que salariés qui déroulent leur activité au sein de ces nouveaux espaces en flex office. Dix-sept entretiens ont été réalisés, d'une durée moyenne d'1h45, avec ces acteurs quelque peu spécifiques, cadres pour la plupart, mais issus d'entités différentes (RH, communication, finances, agences commerciales...). À ceux-ci se rajoute l'entretien avec un membre de l'équipe-projet, responsable de l'accompagnement des salariés.

Ce matériau empirique est complété par d'autres : journées d'observation sur différents plateaux, échanges avec d'autres salariés que les ambassadeurs et un syndicat, réunions d'informations et recueil de documents autour de la réalisation du projet.

Enfin, concernant le déploiement de l'outil collaboratif au sein de l'entreprise, nous avons pris part à un groupe de discussion pluridisciplinaire qui a accompagné les démarches mises en place par l'entreprise et a mobilisé des acteurs de la prévention, des ergonomes, des sociologues, des psychologues du travail et des médecins du travail.

## — 2. DÉCLOISONNEMENT DE L'ESPACE ET PROXIMITÉ, VECTEURS DE SOCIABILITÉ ET DE COLLABORATION ?

La conception des espaces de travail ouverts comme vecteurs de sociabilité et de collaboration n'est pas nouvelle ; on trouve ce discours dès l'introduction des open spaces, à la fin du XX<sup>e</sup> siècle (Pillon, 2016). Le flex office renouvelle cette croyance dans le brassage constant des individus et des équipes de travail du fait de l'absence de places attribuées. Il permettrait une meilleure circulation des informations et davantage de collaboration entre des groupes de travail auparavant symboliquement séparés par des espaces distincts. Cependant, dans les faits, les relations au travail sont le fruit de l'organisation de l'activité, généralement définie au sein de collectifs et de réseaux de travail plus ou moins stables. Ainsi, placer dans un même espace des salariés aux appartenances diverses et donc aux arrangements locaux différents ne suffit pas à produire de nouvelles collaborations et relations. Celles-ci doivent revêtir un sens pour les acteurs concernés, sens qui dépend de l'organisation effective de l'activité et des relations qui en découlent. En revanche, la cohabitation entre différentes équipes d'activités distinctes peut fragiliser les groupes de travail déjà formés et la construction du « faire ensemble ».

### 2.1. Espaces et échanges professionnels : opportunités et « empêchements » en flex office

Un nouvel espace de travail est une ressource qui peut favoriser les échanges professionnels, comme il peut les empêcher.

Dans leurs plans, les concepteurs du flex office ont prévu de rapprocher différentes entités susceptibles de travailler ensemble pour favoriser la collaboration. Par exemple, dans une logique de « parcours client », l'équipe des vendeurs côtoie celle d'avant-vente et celle qui gère la livraison ou bien différentes équipes de communication appartenant à différentes entités commerciales sont rassemblées sur un même plateau. Comme nous l'explique Emmanuelle, responsable de la communication interne d'une des entités commerciales, chaque groupe a son activité dont les habitudes sont définies par l'organisation antérieure :

« À mon étage, on est 4 entités, de 4 agences commerciales différentes, avec 3 métiers [...] la volonté était de se parler, mais ce n'est pas pour autant que les gens se parlent, je vous dis tout de suite, il y en a je ne connais même pas leur prénom! » [...] « chacun a fait son plan de comm' de son entité, et le mien ne va pas rentrer dans le leur ou l'inverse. » [Emmanuelle, communication interne]

Ceci reste vrai même lorsque certaines activités sont mutualisées entre les entités de communication. Emmanuelle s'est ainsi retrouvée dans des situations où elle reçoit des messages instantanés d'équipes situées pourtant immédiatement à côté d'elle :

« Une fois, j'avais fait une vidéo pour un évènement [...] Mes collègues m'envoient un message, [...] « au fait, j'ai appris que t'avais fait une vidéo pour l'ensemble du bâtiment, est-ce que je pourrais l'avoir ? » [...] Alors qu'elles sont juste là... on n'est même pas venu me voir [...] mais c'est pire qu'avant. Les bras m'en tombent, quoi ! » [Emmanuelle]

Cet exemple est emblématique du fait que l'espace ne devient pas « collaboratif » sans initiative, individuelle ou collective, pour rediscuter de la manière dont on peut « travailler ensemble ».

En revanche, lorsqu'un groupe ou un individu initie un rapprochement, retrouver physiquement ses collègues peut alors faciliter la continuité de l'activité collective.

« Sur site, je vais plus facilement vers les gens, les vendeurs qui, moi, m'intéressent [...] au lieu d'envoyer un mail [...] je dis « t'es sur site ? » [...] On se voit. [...] Jeudi dernier, il y avait un souci sur un dossier [...] j'y suis allé, j'ai dit bonjour à tout le monde, qu'ils me voient [...] ça rappelle aussi qu'il faut penser à moi. » [Lambert, expert allocation de crédits]

La proximité des individus en présentiel permet de rencontrer ses interlocuteurs pour résoudre un problème, voire de se rendre visible et susciter ainsi leurs questions. C'est le cas de Lambert qui, pour vérifier la solvabilité des clients échange avec les vendeurs, n'hésite pas à se déplacer sur leur plateau : la contiguïté est alors un vecteur d'efficacité.

À l'inverse, le décloisonnement et la proximité dans l'espace avec d'autres équipes peuvent fragiliser les ajustements au sein d'une équipe et nuire aux échanges propres à leur métier. Il arrive que des discussions entre salariés d'une même équipe et du même métier soient mal comprises par des salariés extérieurs au groupe mais qui partagent le même plateau. Dans une situation « d'écoute flottante » (Cihuelo, 2008), ces derniers captent des informations sans partager les manières de faire et les arrangements locaux propres à un collectif de travail. L'ouverture des espaces à d'autres équipes peut alors amener à des confusions et alourdir l'activité : des échanges spontanés ont dorénavant besoin d'être organisés à l'avance et dans des espaces confidentiels.

Une trop grande ouverture des espaces peut influencer non seulement sur la sociabilité professionnelle, mais aussi sur celle liée à la sphère personnelle.

## 2.2. Espaces (trop) ouverts et échanges personnels : une sociabilité qui se transforme

Le décloisonnement des espaces facilite les rencontres impromptues entre [anciens] collègues, mais n'offrent pas toujours la discrétion nécessaire aux échanges.

« À la machine à café, les équipes restent entre elles [...]. C'est vrai qu'ils [l'équipe projet] disaient que sur ce site l'environnement est tout ouvert... mais, finalement, les gens restent entre eux. » [Catherine, assistante]

Le nombre d'échanges personnels, en lien direct avec l'activité, semble diminuer, car il n'est pas aisé de partager des

éléments personnels avec un cercle large d'interlocuteurs que l'on ne connaît qu'en partie, voire pas du tout. Néanmoins, le « faire ensemble » dépend de ces échanges qui influencent ceux plus professionnels. À cela se rajoute la crainte de déranger ses collègues dans cet espace ouvert, ce qui conduit à des départs en pause-café plus discrets et en comité plus restreint. En revanche, les occasions de retrouver des anciens collègues sur site se multiplient. Ceci conduit au développement d'une autre forme de sociabilité, plus éloignée de l'activité.

### 2.3. Espaces « flexibles » et conditions de déroulement des activités

Avec l'ouverture des espaces de travail, des équipes aux activités parfois très différentes se côtoient, ce qui n'est pas sans influence sur les conditions de réalisation de leurs activités. Quand certaines activités se réalisent dans le calme, d'autres sont par nature sonores, car elles supposent d'échanger entre collègues présents et personnes à distance. Des salariés sont alors amenés à s'isoler en s'extrayant des plateaux d'équipe jugés trop bruyants, ce qui laisse une impression d'absence pour les autres collègues :

« Parfois, on est étonnés « ah bah, t'es là aujourd'hui ? » [...] il y a des gens qui vont se mettre dans des coins que l'on ne soupçonne pas » [Fabienne, assistante]

De plus, la flexibilisation des espaces de travail sur site, qui invite à choisir son espace de travail en fonction de son activité du moment, rajoute des contraintes intermédiaires de déplacement : trouver une ou plusieurs places si l'on souhaite s'installer avec des collègues sur le plateau ; trouver un endroit en dehors du plateau pour prendre un appel ; se déplacer dans une salle de réunion, ce qui demande parfois de changer d'étage et de passer un certain temps à la trouver (forte affluence à certains heures, certains jours). Ainsi, les déplacements au cours de la journée sont multiples, car les échanges et les tâches plus individuelles interfèrent constamment entre elles.

Entre ces déplacements, ceux chez les clients ou sur d'autres sites et les jours de télétravail, il n'est pas toujours évident de repérer ses collègues présents et de se retrouver sur site. Dans ce contexte et sans la possibilité d'aménagement de ces espaces, les régulations managériales constituent un levier important pour soutenir le bon déroulement de l'activité.

## — 3. LES NOUVEAUX ENJEUX DES RÉGULATIONS MANAGÉRIALES

Les régulations managériales et les discussions collectives peuvent aider à reprendre la main sur les rythmes et les conditions de travail des salariés : la santé au travail c'est aussi « fabriquer » son environnement de travail (Clot, 2021), en ajustant espace, activité et outils numériques.

### 3.1. Le « faire ensemble » : des activités avec des enjeux et des objectifs communs

La proximité physique des salariés ne suffit donc pas à générer des actions collectives, leurs activités s'inscrivant dans des feuilles de route préétablies. La collaboration ne s'instaure pas spontanément, mais découle d'objectifs et d'enjeux communs, y compris entre équipes différentes.

« C'est voir notre plan de comm', ce qu'on fait en même temps. La journée internationale des droits des femmes par exemple [...]. On appelle ça les marronniers, ça revient tous les ans à la même date [...] se dire mais là, qui fait quoi, qui prend quoi ? [...] un plan de comm' commun... en interne, ... [...] ça pourrait aider ». [Emmanuelle]

Les managers d'équipe ont leur rôle à jouer dans l'orchestration de ces discussions concernant la définition des objectifs et activités en commun, aussi bien avec les autres managers du plateau qu'avec les membres de leur propre équipe. L'interdépendance entre les acteurs et les échanges multilatéraux que cette coopération suppose ont besoin de s'inscrire dans un temps long, qui rend possible la construction d'un avenir commun pour l'ensemble des acteurs (Bergeon, 2022).



### 3.2. De l'équilibre entre présence et distance

À la lumière de nos observations et entretiens, les apports de la distance et de la présence au travail sont complémentaires.

La présence impulse aux échanges un caractère spontané, non réfléchi, non médié par divers outils dont les caractéristiques influencent la forme et le contenu des échanges. Elle rend aussi visible la manière dont les corps s'expriment. Vecteurs d'affectivité, les corps contribuent à la construction d'une présence socio-affective (Jézégou, 2022). Celle-ci renvoie à la cohésion, au respect de l'autre et donc à l'envie de travailler ensemble. Elle favorise la capacité à prendre en compte ses interlocuteurs en considérant tous les signaux qu'ils peuvent envoyer. Le « faire ensemble » s'appuie sur cette efficacité relationnelle, alimentée par la présence.

Cette présence réelle perçue, ressentie, vécue, peut alors se poursuivre à distance lorsque les personnes se connaissent bien. Les échanges à distance dépendent donc souvent de la qualité des échanges en présentiel. En ce sens, notre enquête a particulièrement mis en avant l'importance du présentiel pour l'intégration de nouveaux arrivants dans une équipe.

Le présentiel laisse plus de place aux échanges informels et aux régulations spontanées. Au cours d'une réunion, par exemple, un hochement de tête, un regard rapide peuvent renseigner ses interlocuteurs avisés, alors qu'il est plus difficile de partager ces expressions avec une partie des interlocuteurs connectés en visioconférence. Nous avons pu observer que, pour remédier à ces carences, des réunions de « débriefing informel » se sont rajoutées aux visioconférences formelles, augmentant ainsi le nombre de réunions.

À l'inverse, la distance physique entre soi et ses interlocuteurs permet d'introduire un temps de latence dans l'interaction, propice à la réflexion, la prise de recul et la priorisation de certaines tâches, en évitant les sollicitations systématiques liées à la proximité physique et sa « visibilité ». Cette distance permet d'envisager différemment ses missions et la réalisation de ses tâches. Les psychologues du travail parlent aussi à cet égard de la réduction de la « perception de la surcharge de rôle » (Vayre, 2019), qui renvoie à l'atténuation, avec la distance, d'une perception de responsabilités très lourdes à assumer.

De plus, les manières d'échanger et d'entrer en contact à distance portent l'empreinte des caractéristiques de l'outil qui médie cet échange (écrit/oral, synchrone/asynchrone, formel/informel...). Les échanges écrits favorisent une information davantage structurée, formalisée et hiérarchisée.

Le télétravail permet d'être moins dérangé et de ne déranger personne, à condition d'avoir les moyens individuels de s'aménager un espace de travail chez soi.

Dans ce cadre, un des rôles des managers est de sensibiliser les membres de leur équipe au maintien des équilibres entre présence et distance, en fonction des contextes de travail, des interlocuteurs et des besoins de leur activité, afin de diminuer les risques d'affaiblissement des liens sociaux. Néanmoins, nous avons pu observer que ces régulations collectives des espaces-temps restent difficiles à mettre en œuvre. Les plannings avec les jours de présence sur site, par exemple, ne sont que très rarement remplis ou tenus à jour. Le sentiment de donner la possibilité d'être « fliqué » et de ne pas garder la maîtrise de ses « zones d'incertitude » (Crozier et Friedberg, 1977) transparaît souvent dans les entretiens.

Enfin, un télétravail de qualité se construit dans le prolongement d'un travail en présentiel de qualité et vice-versa. Il requiert une grande vigilance de la part des managers quant à la reconnaissance des télétravailleurs distants (qui peuvent avoir le sentiment d'être oubliés ou inutiles), ainsi qu'une vigilance au maintien de la communication et de la cohésion au sein d'une équipe dans laquelle certains membres travaillent à distance. Il exige une explicitation des nouvelles modalités de contrôle générées par ce travail à distance, une régulation et un arbitrage des éventuels conflits, qui font, par exemple, que les télétravailleurs éprouvent l'envie de revenir sur le lieu de travail.

Ainsi, avec plus de télétravailleurs et plus de jours de télétravail, le développement massif du télétravail, et donc du travail à distance, nous fait parler aujourd'hui de « travail hybride ». Dans cette nouvelle configuration, les équilibres

entre présence et distance auxquels les salariés étaient habitués sont perturbés et par là même la qualité des liens entre salariés, dont dépend l'efficacité de notre travail. Il est donc important d'opérer de nouveaux rééquilibrages entre présence et distance en fonction des activités, interlocuteurs et contextes.

### 3. 3. De l'importance de la construction collective des usages

Le développement généralisé du télétravail a également impliqué une diffusion plus large des outils collaboratifs. L'accompagnement à la mise en place de ces outils a souvent tendance à se résumer à des actions de communication autour de l'intérêt de l'outil et à la familiarisation des salariés aux fonctionnalités de celui-ci (à l'aide de tutoriels, d'ateliers en ligne ou en présentiel, par exemple). Résultats de processus sociaux, les usages de ces outils « collaboratifs » renvoient aux activités et manières de « faire ensemble » et non aux seules pratiques individuelles. Cela implique une réflexion collective, au niveau de chaque équipe, sur le sens et la valeur ajoutée d'un nouvel outil collaboratif par rapport à l'organisation des activités dans le contexte local de l'équipe. Ces réflexions conduisent non seulement à décider collectivement de comment personnaliser l'outil, mais aussi à des éventuelles évolutions locales de l'organisation du travail et de l'activité (ex. : modifier un processus métier pour tirer profit de l'outil), dont la mise en place peut nécessiter un temps long. Pour les documents qui sont modifiés par les différents membres d'une équipe, il s'agit, par exemple, de définir ce que l'on envoie par mail (ex. : des modifications individuelles sur un fichier envoyé à quelques interlocuteurs choisis par l'émetteur), ce que l'on partage dans l'outil collaboratif (ex. : rendre visibles les modifications d'un fichier commun à l'ensemble du groupe créé dans l'outil, tout en sachant que cela suppose d'exposer son travail au jugement des interlocuteurs qui ne sont pas forcément choisis par son émetteur), ou ce que l'on diffuse plutôt par le réseau social de l'entreprise (ex. : partager un document dans une version définitive, à un nombre large d'interlocuteurs, qui ne sont pas connus). Sans coordination avec les autres salariés, des usages exclusivement individuels multiplient les risques de fragmentations de l'activité et, in fine, de surcharge de travail (ex. pour identifier où a été sauvegardée la dernière version modifiée d'un fichier).

Un autre exemple est l'organisation des visioconférences, dont l'usage s'est multiplié depuis la crise sanitaire. Sans concertation préalable entre les participants, des réunions qui auparavant se déroulaient sans difficulté uniquement par téléphone se déroulent dorénavant systématiquement en visioconférence, alourdissant la fatigue des participants (d'où l'importance de poser la question, au démarrage, de la nécessité à maintenir l'image tout au long de la visio). L'inflation actuelle de ces visios peut également conduire à une diminution des échanges physiques, pourtant indispensables à la conservation des liens au sein des équipes. Il est donc important de décider à l'avance si une réunion a besoin de se dérouler en présentiel.

Là encore, les managers ont un rôle à jouer dans l'orchestration de ces discussions autour de la co-construction des usages au plus près de la réalité du terrain. Ils peuvent aussi porter, au moins en partie, les changements d'organisation de l'activité ou des processus qui en découlent et apporter les ressources pour y faire face. Cela implique que les managers soient proches du travail en train de se faire, qu'ils soient à l'aise avec l'outil déployé et qu'ils bénéficient aussi de la confiance de leur équipe autant que des niveaux hiérarchiques supérieurs pour mener à bout les changements en lien avec l'usage de l'outil déployé.

## — CONCLUSION

Cet article souligne le fait que l'espace de travail et les outils collaboratifs cadrent en partie l'activité, mais sans la déterminer complètement. D'une part, les acteurs ont besoin de personnaliser ces dispositifs (espaces et outils) en fonction des contextes et des activités. D'autre part, l'introduction de ces nouveaux dispositifs dans les collectifs de travail exige des ajustements, souvent collectifs, de l'organisation de l'activité. Les liens entre les acteurs par rapport à leur activité, leurs usages des outils numériques et des espaces de travail se construisent en interaction, en se déterminant réciproquement. Dans ces processus sociaux d'appropriation des outils et des espaces, les managers ont un rôle à jouer : par exemple en orchestrant la construction des objectifs et des activités communes, en lien avec le partage des espaces ; en sensibilisant

les salariés aux nécessaires équilibres entre présence et distance, en fonction des contextes, des interlocuteurs et activités ; en aidant aux appropriations collectives des outils et à leurs inscriptions organisationnelles. Ces réflexions et décisions collectives influenceront ensuite les marges dont pourront disposer les acteurs pour développer les usages propres de leurs outils et de leurs espaces, donc leur capacité à façonner leur environnement de travail et, par-là, les conditions et la qualité de leur travail.

## — BIBLIOGRAPHIE

- Benedetto-Meyer, M., Boboc, A., 2021, *Sociologie du numérique au travail*, Ed. Armand Colin, Paris, 240 p.
- Bergeron H., Hefez S., Senik C., 2022, « Crise du travail et crise de l'avenir », *Une société fatiguée*, note thématique n°4, Fondation Jean Jaurès Editions.
- Boussard V., 2008, *Sociologie de la gestion : les faiseurs de performance*, Belin (coll. « Perspectives sociologiques »), Paris, 263 p.
- Cihuelo, J., 2008, « Les relations de travail sur les plateaux téléphoniques : arrangements locaux et normes relationnelles », *Travailler*, vol. 19, no. 1, p. 103-122.
- Clot, Y., Bonnefond, J., Bonnemain, A., Zittoun, M., 2021, *Le prix du travail bien fait : La coopération conflictuelle dans les organisations*, Ed. La Découverte, Paris, 228 p.
- Jemine, G., Dubois, C. et Pichault, F., 2019, « From a new workplace to a new way of working: legitimizing organizational change », *Qualitative Research in Organizations and Management*, vol. 15, n 3, p. 257278.
- Jézégou, A., 2022, *La présence à distance en e-formation. Enjeux et repères pour la recherche et l'ingénierie*, Presses Universitaires du Septentrion, Villeneuve d'Ascq, 242 p.
- Pillon, T., 2016, « Retour sur quelques modèles d'organisation des bureaux de 1945 à aujourd'hui », *La Nouvelle Revue du Travail*, n° 9.
- Rousseau T., Ruffier C. 2017, « L'entreprise libérée entre libération et délibération - Une analyse du travail d'organisation dans une centrale d'achat », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, n° 56, vol. 23, p.109-123.
- Ughetto, P., Bourmaud, G., Haradji, Y., 2021, « Analyser les mutations des espaces et des temps à l'ère de la digitalisation : Introduction au dossier « Espaces et temps de l'activité à l'ère de la digitalisation » », *Activités*, n 18-2.
- Vayre, E., 2019, « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social », *Le travail humain*, n°1, vol. 82, p. 1-39.

## — SITOGRAFIE

- Cazi, E., 2022, « Le «flex office» bouleverse l'immobilier de bureau », *Le Monde.fr*, en ligne : [https://www.lemonde.fr/economie/article/2022/05/09/l-immobilier-de-bureau-bouleverse-par-le-flex-office\\_6125262\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2022/05/09/l-immobilier-de-bureau-bouleverse-par-le-flex-office_6125262_3234.html)

# LA PERPÉTUELLE REDÉFINITION DES FORMES D'AUTONOMIE ET DE CONTRÔLE. QUELS ENJEUX CONTEMPORAINS ?

Arnaud Barillet  
Aract Nouvelle-Aquitaine

Stéphane Bellini  
IAE de Poitiers, École universitaire de management

Sandrine Blanché  
Aract Nouvelle-Aquitaine

Hélène Harvent  
Aract Nouvelle-Aquitaine

Sandrine Rouyer  
Aract Nouvelle-Aquitaine

---

**E**n 50 ans, les modèles d'organisation du travail ont considérablement évolué, affectant à la fois la nature du travail confié aux acteurs organisationnels, les relations professionnelles et les formes d'autonomie et de contrôle. Nous nous proposons de livrer un regard rétrospectif sur ce dernier point, révélateur de l'évolution des fonctionnements organisationnels, en prenant soin d'associer autonomie et contrôle car l'un et l'autre se combinent. Nous montrerons l'actualité de ce débat pour le rapport entre la santé et le travail dans les organisations contemporaines.

Mots-clés : autonomie, contrôle, santé, travail, équilibre, organisation.

## — INTRODUCTION ET ÉLÉMENTS DE CONTEXTE HISTORIQUE

Quel est le poids de l'autonomie ou du contrôle dans les conditions de travail ou la satisfaction au travail ? La prégnance de ces sujets du point de vue des salariés ou des directions a-t-elle beaucoup évolué en 50 ans ? Ces questions semblent d'autant plus complexes qu'elles engagent des dimensions subjectives comme nous le verrons lorsque seront abordées les notions d'autonomie perçue et de sentiment de justice organisationnelle.

Notre sujet s'inscrit au premier chef dans un panorama historique et économique issu des chocs pétroliers de 1973 et 1979. Les effets de ces crises (ouverture des marchés économiques, déréglementation financière, contrôle de l'inflation, concurrence internationale...) ont eux-mêmes, depuis 50 ans, pesé sur le marché de l'emploi et le rapport offre/demande de travail en ayant pour conséquence d'aboutir à un taux de chômage élevé jusqu'à une période récente.

Cette configuration de chômage élevé favorise mécaniquement l'émergence de ce que Marx qualifiait « d'armée industrielle de réserve du travail ». Une telle structure du marché de l'emploi (rareté de l'offre de travail face à un volume de demande important) permet selon l'auteur du *Capital* de contenir les augmentations de salaires et de faire éventuellement face à des situations de surproduction en s'appuyant sur un volant de travailleurs occasionnels. Cette rareté agit aussi sur des rapports de forces au sein des organisations (rapports sociaux et rapports de production) en limitant la possibilité pour les salariés et les demandeurs d'emploi de se montrer exigeants ou sélectifs quant aux conditions de réalisation d'un travail. Dans ce contexte de tensions sur l'emploi, les marges de manœuvre pour définir les règles du travail, prescrire le travail, sont relativement favorables à l'employeur.

L'histoire récente (à bas mots depuis 2015, et plus significativement depuis 2022) nous montre qu'une inflexion du marché de l'offre et de la demande de travail modifie ce que les salariés se perçoivent en droit de demander quant à leurs conditions de travail. Nous voyons ainsi les curseurs de l'autonomie et du contrôle se déplacer de manière significative. Ici, une DRH évoque découvrir de manière inédite que des salariés rompent désormais eux-mêmes leur période d'essai ou imposent leur volume de télétravail. Là, un employeur s'étonne de devoir proposer du télétravail pour que les candidats acceptent une offre d'emploi.

À la constitution de cette toile de fond de l'évolution de l'autonomie et du contrôle au travail, il convient d'ajouter deux éléments.

Le premier est celui de l'évolution des pratiques managériales telles que présentées par Boltanski et Chiapello (1999) dans *Le nouvel esprit du capitalisme*. Ils constatent qu'à partir des années 80, le champ du contrôle s'étend au-delà de la simple qualité ou quantité de travail ; les savoir-être sont désormais mesurés, l'engagement, l'esprit d'entreprise, la capacité d'être une « force de proposition ». Une des transformations majeures depuis 50 ans reste que ces nouveaux territoires du contrôle s'appliquent également à l'échelle des individus.

Le second complément indispensable pour objectiver un demi-siècle de transformation du contrôle et de l'autonomie est celui de la digitalisation. Tout comme la mécanisation qui 100 ans plus tôt devait libérer l'Homme des contraintes physiques, depuis 1970 l'ordinateur porte la promesse d'une émancipation des conditions de travail les plus pénibles. Cinq décennies plus tard, ce sont surtout les termes d'infobésité, de perte de sens, de reporting excessif, de tunnels de visio-conférences, d'agendas partagés qui échappent à la maîtrise des salariés, quelles que soient leurs positions hiérarchiques, la disparition des fonctions d'assistantes, l'essor des incivilités numériques, qui sont évoqués par les travailleurs.

## — 1. LES ÉVOLUTIONS DES MODÈLES ORGANISATIONNELS

Les modèles d'organisations évoluent de façon inégale, non linéaire et hétérogène d'une entreprise à l'autre. Si l'organisation taylorienne n'a pas totalement disparu, les vagues du management participatif, des démarches qualité, du lean, de l'entreprise libérée, du management par la confiance, du scrum management entre autres ont fait bouger les lignes dans des sens différents.

Quelques tendances communes sont cependant à noter : tout d'abord, l'aplatissement des pyramides hiérarchiques a largement gagné les entreprises. Ce mouvement a été rendu possible par une responsabilisation plus forte des opérateurs. Au mitan des années 90, le développement des démarches qualité a constitué le point de bascule : aux tâches d'exécution se sont ajoutées des activités de contrôle de conformité, puis de prévention des facteurs de non-qualité puis de maintenance de premier niveau. Le mouvement était lancé.

Le numérique s'est également déployé sous toutes ses formes : automatisation de tout ou partie de la production, développement des outils numériques tant pour le secteur secondaire que pour le tertiaire, dématérialisation des processus de travail jusqu'à l'essor massif du télétravail avec le confinement. Le déploiement continu et sans cesse renouvelé du numérique modifie le rapport au travail, passant partiellement en production d'une logique d'opération à une logique d'événement (P. Zarifian, 1998), c'est-à-dire d'exécution de gestes à des interventions en cas d'incidents ou de pannes. La prescription du travail passe par la médiation des outils et leurs cheminements obligatoires, et permet en principe d'en suivre l'exécution à distance, entendons ici à distance du travail réel. Le numérique concourt également à accélérer le temps tant dans la relation avec la clientèle, en banalisant la rapidité de livraison, que dans le travail.

Enfin, le tâtonnement organisationnel est une permanence de ces 50 années. Alors que les organisations semblaient avoir renoncé à une forte spécialisation du travail, le lean production peut par endroits le réintroduire. Le rôle de la ligne hiérarchique (sa disparition, sa réapparition, sa transformation...), des circuits d'information, de décision sont des interrogations régulières des organisations (P. Conjard, 2015).

Le tout participe d'une intensification du travail, vérifiée régulièrement.

Entre stabilité taylorienne et introduction d'innovations (sociocratie, holacratie...) on constate une lente mais sûre diffusion des outils de gestion individualisés voire individualisants. C'est la notion de self-management développée dans le modèle Buurtzorg aux Pays-Bas dans le secteur du soin à domicile.

Malgré les tentatives d'inflexion, en 2023, le modèle pyramidal perdure. La stabilité de ce modèle tranche avec les profondes mutations de la démographie du travail constatées depuis 50 ans : féminisation, monoparentalité, individualisation, effacement de la culture de classe, etc.

Si l'infrastructure organisationnelle a peu changé, c'est l'animation de celle-ci qui a muté. L'entretien individuel d'évaluation peut être considéré comme la figure de proue de ce changement. Ce dispositif encore discret (tout du moins dans les TPE-PME) avant les années 2000 charrie ou catalyse aujourd'hui d'autres outils tels que les objectifs individuels, les primes individuelles, la gestion individualisée des carrières, l'individualisation des temps de travail. Son essor consacre la place du contrôle de la performance individuelle.

## — 2. L'ÉVOLUTION DES FORMES D'AUTONOMIE

L'autonomie est souvent hissée comme un facteur central de gain de pouvoir d'action sur son travail et d'épanouissement. Encore faut-il préciser les contours de l'autonomie dont il est question.

### 2.1. Les formes d'autonomie, de quoi parle-t-on ?

Elle peut couvrir 4 dimensions :

- Autonomie liée à la nature du travail quand il sollicite la créativité, la collaboration, le travail en mode projet.
- Autonomie liée à l'organisation de son propre travail.
- Autonomie localisée à des stades différents : conception, réalisation ou exécution du travail.
- Autonomie plus ou moins institutionnalisée : l'autonomie octroyée dans le cadre d'un modèle inspiré de l'entreprise libérée a peu à voir avec celle gagnée par les acteurs contre l'organisation, y compris quand cette autonomie gagnée a pour but de bien faire son travail.

De manière « historique », l'autonomie au sens large fait partie des composantes majeures des conditions de travail. Ainsi, la Dares intègre cette dimension depuis 1991 dans son étude récurrente sur les conditions de travail (voir Dares, 2019). Abordée par le truchement du « Devez-vous appliquer strictement les consignes ? », le constat statistique est sans appel : le sentiment de devoir appliquer strictement les consignes s'érode lentement mais sûrement au fil du temps (1991, 1998, 2005, 2013, 2016). Il est ici difficile de conclure que l'autonomie réelle progresse, mais il est en tout cas indéniable que le sentiment d'être autonome progresse significativement depuis 30 ans.

### 2.2. Les questions soulevées par l'autonomie

Une autonomie inégalement distribuée

L'autonomie, sans surprise, est un bénéfice inégalement réparti au sein de la population salariée. L'étude « Conditions de travail » de la Dares montre qu'en matière d'autonomie, toutes les Professions et Catégories Socioprofessionnelles (PCS) semblent avoir gagné sur ce registre. Seule exception, les femmes, qui ont moins gagné en autonomie (voire, en ont perdu pour les moins qualifiées).

La question de l'autonomie théorique, celle « quand tout se passe bien », doit être considérée avec prudence. Il se pourrait qu'elle constitue l'arbre qui cache la forêt et manifeste un écart entre le prescrit le réel. En effet, lorsqu'il s'agit de s'adapter et faire face aux imprévus (qui constituent l'essence même du travail humain), le recours à l'initiative individuelle s'érode progressivement. Ainsi l'étude de la Dares montre que la proportion de salariés déclarant résoudre seuls les problèmes lorsqu'ils surviennent diminue depuis 1998.

Notons qu'il est ici question de moyennes. Les cadres (population autonome par essence) sont ceux qui ont le plus perdu en 30 ans (-15 points). En 1991, 81,5% des cadres hommes déclarent régler les problèmes en cas d'incidents. Ils n'étaient plus que 66,8% en 2016. Organisations matricielles, reporting, mode projet, centres de décisions déportés, normes qualité et procédures internes semblent avoir eu raison des marges de manœuvre des managers.

Le prix de l'autonomie

Il semble que l'autonomie ait aujourd'hui un coût en ce qu'elle représente une prise de risque dans des environnements de travail de plus en plus normés (V. De Gaulejac, 2009). Elle induit donc une charge mentale et cognitive : pourquoi je m'affranchis du prescrit procédural ? Quelles peuvent en être les conséquences ? Difficile liberté, nous disait E. Lévinas (1984).



Les outils de l'autonomie : les outils numériques sont souvent perçus comme des moyens au service de l'autonomie : tutoriels pour l'auto-formation, travail guidé nécessitant peu de supervision. Cependant, les outils s'intègrent à des contextes organisationnels et managériaux plus ou moins compatibles avec l'autonomie.

Les effets de l'autonomie : au-delà du renforcement du pouvoir d'agir des individus, et d'une satisfaction au travail, elle participe à la constitution d'un capital de plasticité (d'agilité) pour les organisations.

### — 3. L'ÉVOLUTION DES FORMES DE CONTRÔLE

En opposition à l'autonomie, le contrôle est souvent perçu comme un signe de méfiance vis-à-vis de celui qui exerce un travail. Là encore, il convient de préciser ce que recouvre la notion de contrôle.

#### 3.1. Le contrôle, de quoi parle-t-on ?

Le contrôle a deux versants. Du côté du contrôle objectif, il peut être invoqué les objets du contrôle. La numérisation croissante des organisations rend possibles des contrôles fins de l'activité humaine : temps et horaires de connexion, d'échange en visioconférence, rythme de production, nombre d'articles scannés par caisse et par heure dans la distribution, contrôle des déplacements via les GPS, contrôle des conversations dans les centres de relations clientèle, taux de remplissage des grilles de reporting, etc. Le savoir-être évoqué précédemment comme un nouvel objet d'évaluation fait aussi l'objet d'un contrôle.

Quels usages sont ensuite faits du contrôle ? Dans bien des cas, la réponse tient à un mot : rien ! La machinerie gestionnaire peut ainsi se concentrer davantage sur la production d'indicateurs que sur leur utilisation. Dans d'autres cas, il est constaté un usage normatif, voire punitif du contrôle, quand il cherche à mettre en conformité des pratiques avec la prescription, sans interroger la raison d'éventuels écarts. Enfin, le contrôle peut aussi être exercé de manière pédagogique, favorisant les échanges et les retours sur expérience.

Le niveau de synchronisation du contrôle objectif avec le travail différencie également les pratiques. Le contrôle objectif peut être désynchronisé ou synchronisé avec travail, comme c'est le cas du système des outils numériques, séquencant le travail dans une succession de passages obligés. La commande vocale, qui contrôle autant qu'elle définit le travail étape par étape, pousse la logique à l'extrême.

Du côté du contrôle subjectif, l'auto-contrôle ou contrôle intériorisé peut donner le sentiment d'une totale autonomie quand bien même les marges de manœuvre seraient faibles. L'outil de production comme l'outil numérique peut aboutir à une normalisation des processus de travail, sans le contrôle extérieur d'une autorité hiérarchique. D. Courpasson (2000) parle de « contrainte souple » pour évoquer une contrainte non perçue et intériorisée. Quoi qu'il en soit, l'étude du contrôle gagne à distinguer les deux versants : les dispositifs et leur vécu.

#### 3.2. Questions posées par le contrôle

Quand on évoque l'effet de déresponsabilisation du contrôle, il est sous-entendu un contrôle excessif qui est associé dans l'imaginaire collectif à des propos vexatoires. Mais le contrôle est aussi un garde-fou, un moyen de rappeler les exigences d'un fonctionnement collectif, d'éviter les appropriations trop personnelles du travail, etc. Le contrôle est enfin un rappel du lien de subordination que l'assouplissement des modes relationnels (tutoiement, par exemple) tend à effacer.

Le contrôle, souvent perçu comme une résurgence des organisations tayloriennes, n'est donc pas en soi un problème. Cependant, une tendance lourde de la vie des organisations, publiques et privées, tient certainement à la satisfaction de labels, normes et certifications en tout genre. Les exigences de reporting réalisé dans ce cadre débouchent sur une inflation d'indicateurs ainsi que sur des processus prescrits ou des résultats à atteindre. Mais paradoxalement, il est aussi observé un déficit de contrôle et de management du travail en soi. En bref, le débat sur le contrôle, comme celui

ouvert par l'autonomie, doit interroger non pas les notions comme si elles avaient une existence propre et universelle, mais la manière avec laquelle elles sont implantées et mises en œuvre dans le monde du travail.

#### — CONCLUSION :

Finalement, derrière des évolutions notables et tangibles, certaines permanences demeurent et alimentent la façon d'observer le travail. Au-delà des affichages, il s'agit bien de discerner dans les pratiques les relations entre autonomie et contrôle, de distinguer les objets et les niveaux de l'un et l'autre puis de regarder le travail réel dans toutes ses dimensions, y compris subjectives. En matière de santé au travail, il en est comme dans d'autres domaines : les excès et les déséquilibres sont souvent mauvais pour la santé. Excès de contrôle comme excès d'autonomie. Les carences le sont tout autant : carence d'autonomie d'un travail totalement balisé ou carence de soutien à gagner en autonomie. Avec les acteurs des organisations, ce sont ces équilibres qu'il s'agit de trouver, quel que soit le modèle organisationnel promu.

#### — BIBLIOGRAPHIE

- Alexandre-Bailly F., Bourgeois D., Gruère J.-P., Raulet-Croset N. et Roland-Lévy C. (2022) *Comportements humains et management*, Pearson Education, 7e édition.
- Beque M., Kingsada A., Mauroux A. (2019), « Autonomie dans le travail », in Synthèse — Stat n° 26, Dares, Avril.
- Boltanski, L., Chiapello, E. (1999), *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Gallimard.
- Conjard P. (2015), *Le management du travail. Une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail*, Éditions de l'Anact.
- Courpasson, D. (2000), *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Presses Universitaires de France, 320 p.
- De Gaulejac V. (2009), *La société malade de la gestion Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Collection Points.
- Detchessahar, M. (2019), *L'entreprise délibérée. Refonder le dialogue par le management*, Editions Nouvelle Cité, collection GRACE.
- Dujarier, M.A. (2016), *Le management désincarné, Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, La Découverte, Paris.
- Gernet, I. & Dejours, C., (2009), « Évaluation du travail et reconnaissance », in *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8, p. 27-36.
- Levinas, E. (1984), *Difficile liberté*, Albin Michel.
- Supiot A. (2022), *La justice au travail*, Seuil, Libelle, Paris.
- Wisner, A. « Questions épistémologiques en ergonomie et en analyse du travail », in Daniellou, F. (coord.), (1996), *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques* (p. 29-55), Toulouse : Octarès Editions.
- Zarifian, P. (1998), *Le travail et l'événement*, L'Harmattan

# TÉLÉTRAVAIL : DE L'EXCEPTION À LA RÈGLE

Jens Thoemmes  
DR au CNRS, CERTOP

---

Le télétravail, qui a émergé dans les années 1970, a connu une accélération grâce aux avancées technologiques et à la pandémie de COVID-19. Notre projet de recherche a analysé le télétravail dans 7 entreprises durant la pandémie. Soixante entretiens avec les négociateurs et utilisateurs du télétravail ont été menés. La recherche a révélé l'importance des négociations d'entreprise dans l'organisation du télétravail en France. La pandémie a provoqué des changements dans les conditions de travail, soulignant des défis en termes d'organisation, de collectif de travail et de gestion des temps sociaux. L'avenir du télétravail dépendra des négociations collectives, des attentes des salariés et de l'évolution technologique. La recherche suggère une croissance du télétravail sur le long terme, mais de manière non linéaire, et variant selon les entreprises et les secteurs.

Mots-clés : télétravail, négociation collective, pandémie COVID-19, entreprise

## — 1. L'HISTOIRE D'UN DISPOSITIF DEPUIS 50 ANS

Le télétravail (TT) a considérablement évolué au cours des cinquante dernières années. Depuis les premières expérimentations dans les années 1970 jusqu'à la généralisation due à la pandémie de COVID-19 en 2020, le TT est passé de l'exception à la règle pour une partie non négligeable des salariés. Dans les années 1970, le TT émerge pour la première fois. L'Américain Jack Nilles, coincé dans un embouteillage à Los Angeles, aurait inventé le terme de « telecommuting » (Kurkland et Bailey 1999). Le concept de TT était alors vu comme une solution à de nombreux problèmes de la société industrielle (Largier 2001). La réduction des pollutions, des embouteillages combinés aux gains de libertés et d'énergie ont poussé les premières expérimentations de TT dans des entreprises et institutions publiques, notamment aux États-Unis et en Europe.

Les années 1980 et 1990 voient l'essor des technologies de l'information et de la communication, avec l'apparition des ordinateurs personnels, des réseaux informatiques et de l'internet. Ces innovations facilitent le travail à distance en permettant une meilleure communication et un partage d'informations plus fluide entre les travailleurs éloignés géographiquement. En France, les premières impulsions seraient à porter au crédit de la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (DATAR) et de sa commission générale des Télécommunications (Haicault 1998).

Dès la fin des années 1980, le bureau international du travail (BIT) se saisit des questions du travail réalisé en dehors des enceintes des entreprises (Schneider de Villegas 1989). Bien que considérant le travail au domicile comme ayant

toujours existé, le BIT y voit une nouvelle forme de production intégrant une relation d'emploi entre le « home-based worker » et un employeur. Celle-ci est rendue possible grâce au développement des technologies de la communication. Le BIT décide alors de produire un premier rapport sur le sujet (Thurman et al. 1990). Ce rapport met l'accent sur les secteurs de la télécommunication, de l'assurance et de la banque, l'industrie informatique, le marketing, les affaires gouvernementales et l'édition comme les noyaux du développement de cette nouvelle pratique du TT. Concernant l'ampleur du phénomène en France, avant la crise sanitaire de la covid 19, les statistiques disponibles sont relativement hétérogènes<sup>1</sup>. Le rapport de la mission de Thierry Breton (Breton 1994) faisait état de 160 000 travailleurs en France, contre près de 20 millions aux EU.

La lenteur du développement des pratiques de TT en France à cette époque serait due, entre autres, à un manque de planification des pouvoirs publics et des services de RH ainsi qu'à une résistance des cadres qui caractériserait une sorte de management pyramidal à la française (Haicault 1998). Au total, le TT gagne en popularité, mais reste encore marginal et concerne principalement les travailleurs indépendants et les cadres.

Au tournant du 21<sup>e</sup> siècle, le TT se démocratise et s'étend à un nombre croissant de professions. La généralisation de l'accès à Internet haut débit et aux autres appareils mobiles contribue à cette expansion. Dans ce contexte, Sullivan (2003) plaide pour une approche disciplinaire du télétravail, et pour une définition variable en fonction de l'angle choisi pour étudier le phénomène. Cet auteur met en exergue la question des transports, du lieu d'exercice de l'activité professionnelle, de l'usage des technologies de la communication, de la proportion du temps passé en TT et du cadre juridique encadrant l'activité. Elle se différencie sur ce point de Standen, Daniels, et Lamond (1999) qui tentent de poser un cadre fixe comprenant cinq dimensions : les technologies de l'information et de la communication qui relient les travailleurs au bureau, la répartition du temps entre le bureau et le domicile, la communication avec d'autres employés, la communication avec les clients ou d'autres parties externes, l'intensité des connaissances, indiquant différents niveaux d'autonomie. Qvortrup (1998) défend qu'il ne doit y avoir qu'une seule définition du TT et de ses sous-catégories. Si la définition du TT reste complexe (Fusulier et Lannoy 1999; Largier 2001), un consensus se dégage dans la littérature selon lequel le TT serait une activité effectuée à distance avec l'appui des technologies de communication. Le recours au TT reste pourtant restreint. Seules les entreprises start-up et de la technologie commencent à l'adopter comme un mode de fonctionnement normal.

La décennie 2010 est marquée par l'apparition des espaces de coworking (tiers-lieu), qui offrent des solutions flexibles pour les travailleurs à distance et les indépendants (Spinuzzi 2012). Ces espaces facilitent la collaboration et les échanges entre les télétravailleurs de diverses professions et secteurs d'activité.

La pandémie de COVID-19 en 2020 constitue un tournant majeur pour le télétravail. Face aux confinements et restrictions de déplacement, de nombreuses entreprises sont contraintes d'adopter le travail à distance pour assurer leur continuité d'activité. Le TT devient alors la norme pour un grand nombre de travailleurs. Mais le TT ne concerne pas la majorité des salariés. En mars 2020, environ un salarié sur deux était en chômage partiel, congé ou arrêt maladie (DARES 2020). Or parmi celles et ceux qui étaient encore en poste, seule la moitié télétravaillait. Le distanciel était donc minoritaire même durant les confinements, mais son niveau a beaucoup augmenté sur deux ans puisqu'en janvier 2021, 27 % des salariés pratiquaient du TT contre 4 % en 2019 (Erb et al. 2022). Selon l'INSEE (enquête emploi) pour toute l'année 2021, 78,3 % des salariés n'ont travaillé aucun jour par semaine à distance. Nous pouvons en conclure que si au cours des 50 dernières années la pratique du TT est devenue beaucoup plus répandue, elle n'est pas générale.

<sup>1</sup> [https://www.entreprises.gouv.fr/files/teletravail\\_rapport\\_du\\_ministere\\_de\\_mai2012.pdf](https://www.entreprises.gouv.fr/files/teletravail_rapport_du_ministere_de_mai2012.pdf)

[http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/guidetlw\\_repe\\_res\\_anact.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/guidetlw_repe_res_anact.pdf)

<http://www.cget.gouv.fr/chiffres-teletravail-2016#sthash.nOQFRN6i.dpbs>

Dares, analyses mars 2016, n°13.

<http://zevillage.net/wp-content/uploads/2016/01/Enquete-OBERGO-2016-nombre-de-te-le-travailleurs.pdf>

[https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/docs/eiro/tn0910050s/tn0910050s.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/eiro/tn0910050s/tn0910050s.pdf)

Les projections en la matière sont problématiques. Les statistiques sont peu à même de tracer les quantités exactes de TT par salarié sur une longue période. Mais la tendance d'une croissance sur le long terme semble claire. Plus fondamentalement, que peut-on dire de la nature de ce TT ? Il s'agirait précisément de comprendre les dimensions de la nouvelle règle du TT, c'est-à-dire sa provenance, les conditions concrètes de son exercice, les populations exclues et incluses, la répartition des temps sociaux, et l'arbitrage entre distanciel et présentiel.

## — 2. LE TÉLÉTRAVAIL, UNE RÈGLE NÉGOCIÉE

Ces questions ont été au cœur d'un projet que nous avons mené entre 2021 et 2022. Notre recherche aborde le TT comme étant le produit de règles sociales et mis en place par les régulations sociales (Reynaud, 1988), y compris les régulations politiques (de Terssac, Thoemmes, & Flautre, 2004). La négociation collective devient un moteur de construction de ces règles (Reynaud, 1999), bien que d'autres types d'échange aient également leur importance. Les lois, les accords interprofessionnels et de branche décrivent des cadres formalisés généraux. Les discussions entre la hiérarchie et le(s) salarié(s), les plus proches du terrain, produisent bon nombre de configurations concrètes du TT. Entre ces deux types d'échanges, la négociation d'entreprise joue un rôle de plus en plus important dans la mise en place du travail à distance en France (Bilan de la négociation collective 2020). Les entreprises ont signé un nombre croissant d'accords titrés « télétravail », malgré l'absence d'obligation de négociation sur ce sujet. Cela indique une autonomisation du sujet et sa relative indépendance d'autres thèmes comme les salaires, le temps de travail, etc. (Giotto et Thoemmes 2022). Le TT durant la pandémie a entraîné d'importants changements dans une variété de conditions de travail. Les effets touchent non seulement les télétravailleurs, mais aussi ceux qui ne peuvent pas en bénéficier. Cette évolution soulève des questions concernant les organisations de travail, les relations hiérarchiques et la gestion des temps sociaux (Tremblay, Chevrier, & Loreto, 2006 ; Scaillez & Tremblay, 2016). Notre recherche a montré que la mise en place du dialogue social a pris du retard face aux contraintes induites par la pandémie. Les confinements successifs ont pris de court les négociateurs. Toutefois, les entreprises ayant anticipé cette problématique ont mieux géré la situation. Par ailleurs, d'autres recherches en France et à l'étranger démontrent que l'expérience préalable a facilité l'adaptation au travail à distance pendant la pandémie (Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés 2020). Cependant les accords ont montré que chaque situation d'entreprise est à considérer comme particulière, en fonction des contraintes d'activité, des relations sociales, de la taille, etc.

### Synthèse de la recherche sur le télétravail et la négociation (Projet TELTRA)

Pour explorer cette thématique, nous avons mené une recherche collaborative de 12 mois en 2021-2022, financée par l'ANR (RA-COVID)<sup>2</sup> et impliquant un groupe pluridisciplinaire de 6 experts issus de l'Aract Occitanie, faisant partie du réseau de l'Anact. Les contributions de l'ergonomie, de la psychologie, de la physiologie du travail et de la sociologie ont permis d'approfondir notre compréhension de la négociation et de ses effets sur le bien-être des employés. Dans le cadre du projet TELTRA, nous avons visité 7 entreprises aux caractéristiques variées en termes de taille, secteur et propension au télétravail. Notre méthodologie inclut 60 entretiens d'une durée approximative de 90 minutes chacun, enregistrés et transcrits. Parmi ceux-ci, 15 entretiens ont été réalisés avec des négociateurs (directions, délégués syndicaux, représentants CSE) et 45 entretiens avec des employés aux profils divers. Nous avons également collecté et analysé des documents relatifs aux négociations. Le choix des entreprises a été influencé par la diversité des situations, l'intérêt pour la négociation et les défis liés au télétravail.

Cela explique probablement pourquoi le niveau d'entreprise a été de plus en plus sollicité pour élaborer des règles spécifiques au télétravail, devenant ainsi un niveau privilégié de régulation sociale, à l'image de l'emploi (Bélanger & Thuderoz, 1998). Le TT semble renforcer l'importance de la négociation collective en France, dans le contexte d'une fragilisation des régulations (Tixier, 2007 ; Béthoux et al., 2015). Mais le niveau de l'entreprise a aussi cet objectif de coordonner les initiatives locales infra-entreprises, et les échanges non formalisés entre la hiérarchie et les salariés à propos du TT. L'établissement devient un endroit de la centralisation des échanges auparavant dispersés ou interindividuels. Dans nos 7 études de cas (cf. infra), la négociation collective est d'abord un effort d'harmonisation et de formalisation de situations hétérogènes au sein de chaque entreprise.

**Tableau 1 :** Caractéristiques des entreprises participantes à la recherche

Nous avons identifié trois principales caractéristiques de ces règles négociées. D'une part, le processus de négociation est permanent, rythmé par des phases et ponctué par des accords ou avenants : par exemple, sur une période d'un an, 2 accords et 12 avenants pour une entreprise d'assurances. Les règles sont provisoires et corrigées, parfois après

Entreprise	Secteur	Nombre de salariés
B	Commerce agricole	400
C	Association d'aide à la personne	60
D	Informatique	1 700
G	BTP	800
H	Assurances	4 800
P	Métallurgie	400
T	Fonction Publique Territoriale	400

quelques semaines seulement. Si l'évolution du TT semble irréversible et désormais intégrée dans la culture des entreprises, l'analyse de la négociation invite à la prudence, car les règles ont beaucoup varié ces deux dernières années.

<sup>2</sup> ANR-20-COV9-0003. Nous remercions Timo Giotto (CERTOP) de sa participation à ce projet de recherche.

D'autre part, les résultats des négociations montrent de la variabilité : du 100% TT (entreprise D) à un TT minimal (B), voire quasiment inexistant (C). Cette hétérogénéité se prolonge à l'intérieur de chaque établissement. Les règles génèrent une nouvelle communauté variable, celle des travailleurs à distance. Qu'il s'agisse du nombre de jours, des personnes exclues du télétravail, du droit au TT ou au travail en présentiel, ces arbitrages concernent l'ensemble des salariés.

Enfin, et contrairement à l'idée de variabilité, pour 4 entreprises, une tendance commune se dessine. À mesure que l'impact de la pandémie diminue, les politiques du TT évoluent pour limiter son utilisation. Passer d'un télétravail à temps plein à un seul jour par semaine entraîne des changements majeurs dans les conditions de vie. Cette situation s'est produite dans des secteurs du commerce agricole (B), la métallurgie (P), la fonction publique territoriale (T) et l'assurance (H). La négociation collective a restreint le TT à un jour par semaine, même si les salariés auraient souhaité en avoir deux ou trois. Ce phénomène découle de l'application des règles en place, et pas nécessairement de la modification des règles formellement établies. Ce TT minimal crée des frustrations chez les salariés qui s'étaient habitués à un volume plus important :

« Avec les IRP, pendant les négociations, on est revenus sur un truc avec un jour par semaine, ou on est vraiment obligés de revenir. Et là, on est sur le système où on est 2 jours et 3 jours. Alors est-ce qu'on est obligé de respecter vraiment ça ? Bah oui, c'est écrit ».  
(H11, femme, assurance).

D'autres enseignements sur les conditions de travail ont pu être soulevés. Les outils informatiques ont joué un rôle crucial dans la plupart des entreprises et ont parfois posé problème : manque d'équipement à domicile, connexion insuffisante, difficultés logicielles et de formation. Cependant, il est surprenant que ces questions techniques ne soient pas au cœur des négociations collectives.

Nous en déduisons l'absence de déterminisme technologique dans la mise en œuvre du télétravail, au profit de logiques liées à l'organisation de la vie professionnelle et de la vie privée. Par ailleurs, plusieurs sujets dépassent le cadre de l'écriture de l'accord, mais prennent de l'importance dans les entreprises et font l'objet de discussions actuelles.

Le premier thème concerne le collectif de travail. Le TT est en partie perçu comme un processus d'individualisation limitant l'expression collective, la productivité collective, la créativité, la convivialité, le transfert d'information et de compétences, etc. Il est considéré comme un risque allant à l'encontre des pratiques d'inclusion et de « renforcement d'équipe » traditionnellement promues dans les entreprises. Non seulement le TT met de la distance entre les salariés ce qui peut paraître contreproductif au vu des pratiques historiques de « team building » cherchant, à l'inverse, à créer du lien et à rapprocher les salariés. Le TT ferait peser « un risque de déconnexion », un sentiment de ne « plus faire partie de l'entreprise » qui pourrait être assimilé à de la « déconstruction organisationnelle ». Par ailleurs, des salariés qui se connaissent moins risquent de « perdre en synergie » dans leurs travaux communs :

« Moi je suis ce qu'on appelle un animal social, moi j'ai besoin de voir mes collègues, de discuter avec eux, j'estime qu'il y a énormément d'informations informelles qui se perdent en fait dans le télétravail » (D6, homme, informatique).

Le second thème concerne l'encadrement et la confiance. La confiance, omniprésente dans les entretiens, constitue une limite importante au télétravail. Pour l'encadrement, les formes de contrôle traditionnelles en présentiel ne semblent pas toujours adaptées à une activité à distance. Pour les encadrés, le manque de confiance crée une situation caractérisée par une qualité de travail sous-optimale :

« C'est que la notion de confiance entre le manager et les membres de son équipe, elle est fondamentale (...) c'était la principale contrainte, le principal élément qui n'allait pas dans le sens de la mise en place du télétravail » (G1, femme, bâtiment).

Le troisième thème concerne l'articulation des temps sociaux. Si le TT permet d'envisager une autre manière de combiner les activités domestiques, de loisir et professionnelles, les conditions personnelles (famille, logement, école, etc.) échappent au périmètre de la négociation collective :

« Une table de salle à manger divisée en deux, chacun son ordinateur, chacun une chaise, un clavier, une souris et voilà. C'est vrai que c'est surtout d'un point de vue sonore que c'est compliqué, je pense, parce qu'on est tous les deux beaucoup au téléphone, beaucoup en conférence. On est tous les deux cadres donc on est tous les deux confrontés aux mêmes situations. C'est vrai que c'est quand même difficile à vivre parce qu'on ne peut pas se permettre de faire autant de bruit qu'on le ferait en temps normal. Oui, c'est vrai qu'on se marche très vite sur les pieds et qu'on se déconcentre l'un l'autre aussi »  
(B8, homme, commerce agricole).

C'est pourquoi une transition complète vers le 100% TT semble illusoire, tant les conditions varient d'un individu à l'autre. Les entreprises et les travailleurs doivent s'adapter à un monde en mutation, où les frontières entre travail et vie personnelle sont de plus en plus floues.  
(Kossek, Lautsch, & Eaton, 2006).

Le dernier thème concerne la négociation elle-même. D'une part, le TT apparaît dans plusieurs cas comme une opportunité d'améliorer le climat social et de renouer avec la discussion. Les vidéoconférences permettent d'inclure un plus grand nombre de salariés dans le travail des représentants des salariés et d'accroître la fréquence des échanges. D'autre part, les personnes interrogées sont également conscientes des difficultés engendrées par la distance dans la réalisation du travail syndical ou de représentation des salariés. L'absence de présentiel a limité le retour sur les conditions de travail. Si les échanges avec la direction semblent toujours possibles, le rôle de réceptacle des expériences des salariés nécessite l'utilisation des mêmes techniques que celles employées pour le TT : visioconférences, plateformes, téléphone. Or, la sphère privée étant traditionnellement distincte de la vie professionnelle, le travail syndical doit se réinventer et trouver de nouvelles formes pour continuer à jouer son rôle.

### — 3. LE TÉLÉTRAVAIL PLÉBISCITÉ, MAIS SOUS RÉSERVE

Lorsqu'on interroge les données sur le TT, environ 70% des salariés qui l'ont expérimenté le pratiquent régulièrement, et 80% souhaitent le continuer (Erb et al. 2022). Notre recherche confirme cette tendance sur un nombre restreint d'individus et entreprises (n :60).

Mais les limitations formulées à cette tendance par les salariés sont importantes.

Premièrement, lorsqu'on examine de plus près la catégorie de TT, une proportion significative préfère le travail mixte, tandis qu'une autre partie opte pour le travail entièrement à distance. Si ce dernier pourcentage dépasse celui du travail exclusivement en présentiel, la combinaison des deux demeure la solution privilégiée. Pour une majorité relative, la limitation concernant le TT se manifeste par une position qui souhaite ne pas choisir, mais plutôt combiner les deux environnements de travail.



Gérer cette ambivalence est donc la première requête que les employés adressent à la négociation collective : l'établissement d'un cadre temporel qui trouve un équilibre entre les deux situations. Cet équilibre prend généralement la forme d'un nombre de jours de TT autorisés par semaine.

Deuxièmement, cet équilibre et la formule préférée proviennent de l'expérience des conditions de travail. En détaillant cette attitude selon les thèmes, les salariés s'expriment également souvent en faveur de la solution mixte pour favoriser la qualité du travail, un niveau de stress moins élevé, la liberté de gestion du temps de travail, le rapport à la hiérarchie, les conditions de travail, etc. Mais pour certains thèmes, le 100 % présentiel concentre la majorité relative des salariés. Cela porte, par exemple, sur la qualité du rapport aux collègues, les opportunités de formation, le confort de travail, l'accès aux ressources de l'entreprise, l'avancement de carrière. Le 100 % distanciel est favorisé pour les thèmes suivants : meilleure situation économique, sentiment d'indépendance et de liberté, niveau de fatigue le moins élevé. Nous pouvons donc conclure qu'une position définie à propos du TT n'est pas universelle, y compris pour un même individu. Elle est toujours partagée entre les trois options évoquées.

Troisièmement, le TT est limité par des opposants au distanciel. Les adversaires et les partisans du TT agissent en fonction de leur expérience. Les premiers ont tous vécu difficilement le TT durant la pandémie, d'où les débats et des demandes concernant leur éventuel retour sur site, même pendant les moments les plus critiques de la pandémie. S'ajoute, dans la discussion sur le droit au télétravail, la revendication d'un droit au travail en présentiel. Les détracteurs soulignent les conditions matérielles, telles que le logement, les moments sociaux, les interactions sociales et l'isolement lors du télétravail. N'oublions pas également qu'une partie des employés n'a pas la possibilité de travailler à distance, soit parce que leur métier ne le permet pas, soit parce qu'ils n'en ont pas l'autorisation. La puissance des critiques impose une vision collectivement partagée du travail à distance, notamment grâce aux représentants des salariés, qui sont conscients des difficultés. Les syndicalistes ou membres du comité social et économique (CSE) se trouvent à cet égard entre le marteau et l'enclume. D'un côté, ils souhaitent ancrer et élargir le droit au TT dans l'entreprise en suivant la majorité des salariés qui l'ont pratiqué. D'un autre côté, en tant qu'élus ou militants, l'habitude du présentiel prévaut chez ces représentants. D'où la compréhension des soucis de la minorité des pratiquants et de celles et ceux qui restent exclus du TT. L'objectif de la négociation est bien de trouver un compromis du côté des salariés entre des positions parfois difficilement conciliables et en ne fermant aucune porte pour l'avenir.

## — CONCLUSION

Le télétravail (TT) a évolué depuis les années 1970, passant de l'exception à la règle pour une partie significative des salariés, règle qu'il s'agit d'explicitier. Cette évolution est liée aux progrès technologiques, à l'accès à Internet haut débit et aux appareils mobiles. La pandémie de COVID-19 en 2020 a été un tournant majeur, poussant de nombreuses entreprises à adopter le TT. Cependant, la pratique du TT n'est pas encore généralisée. Les projections sont difficiles, mais la tendance à long terme montre une croissance du TT. Il est crucial de comprendre les dimensions du TT, sa provenance, les conditions d'exercice, les populations concernées, la répartition des temps sociaux et l'équilibre entre travail à distance et en présentiel.

Ce projet de recherche, mené entre 2021 et 2022, étudie le TT comme produit de règles sociales et réglementations. Les négociations collectives et les lois définissent des cadres généralisés pour le TT, tandis que les discussions au sein des entreprises établissent des configurations spécifiques. La négociation d'entreprise joue un rôle croissant dans le travail à distance en France.

La pandémie a entraîné des changements importants dans les conditions de travail et a soulevé des questions concernant l'organisation du travail et la gestion des temps sociaux. L'expérience préalable du TT a facilité l'adaptation pendant la pandémie, mais chaque situation est unique. L'entreprise est un niveau privilégié de régulation sociale, contribuant à la construction de règles spécifiques au TT.

Les règles négociées présentent deux caractéristiques principales : leur évolution constante et leur variabilité. Le processus de négociation est permanent, rythmé par des accords ou avenants provisoires. Les résultats des négociations varient considérablement, allant du 100 % à un TT minimal. Nous avons aussi montré que quatre sur sept des entreprises font du retour au présentiel une priorité en limitant le télétravail à un jour par semaine. Cette évolution mécontente une partie des télétravailleurs.

Plusieurs thèmes ont été soulevés lors de cette recherche, notamment l'importance du collectif de travail, l'encadrement et la confiance, l'articulation des temps sociaux et la négociation elle-même. Le TT est perçu comme un processus d'individualisation pouvant limiter l'expression collective et la confiance. L'articulation des temps sociaux doit être prise en compte pour adapter le TT aux conditions personnelles des individus. Enfin, la négociation doit évoluer pour faire face aux défis posés par la distance dans la réalisation du travail syndical ou de représentation des salariés.

Le TT n'est plus seulement un analyseur de la transformation du travail (Haicault 1998), mais il est devenu un puissant outil de la recomposition et de l'organisation du travail. L'avenir du TT dépendra des négociations collectives, des règles établies, des attentes des salariés, et de l'évolution technologique. La recherche suggère que le TT continuera à croître sur le long terme, mais de manière non linéaire et avec une variabilité importante entre les entreprises et les secteurs d'activité.

## — BIBLIOGRAPHIE

- Belzunegui-Eraso, Angel, et Amaya Erro-Garcés (2020), « Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis » in *Sustainability*, 12 (9) : 3662. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Breton, Thierry (1994), *Le télétravail en France : situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques : rapport au ministre d'État, ministre de l'Intérieur et de l'Aménagement du territoire et au ministre des Entreprises et du Développement économique*, Collection des rapports officiels. Paris : La Documentation Française.
- DARES (2020), « Enquête flash : Le télétravail pendant la crise sanitaire », Paris : Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion.
- Erb, Louis, Ceren Inan, Mikael Beatriz, Marilyne Bèque, Thomas Coutrot, Thi-Phuong-Thuy Do, Marion Duval, Amélie Mauroux, et Élodie Rosankis (2022), « Télétravail durant la crise sanitaire », in *DARES Analyses*, no 9.
- Fusulier, Bernard, et Pierre Lannoy, dir. (1999), *Les techniques de la distance : regards sociologiques sur le télétravail et la téléformation*, Logiques sociales, Paris : L'Harmattan.
- Giotto, Timo, et Jens Thoemmes (2022), « La négociation du télétravail : dynamique, variété et fragilité », in *Négociations* 38 (2) : p. 35-53. <https://doi.org/10.3917/neg.038.0035>.
- Haicault, Monique (1998), « Travail à distance et /ou le travail à domicile : le télétravail, nouvelles formes d'emploi, nouveaux contenus de travail, des logiques contradictoires », Aix-en-Provence : LEST.
- Kurkland, Nancy B., et Diane E. Bailey (1999), « The advantages and Challenges of Working Here, there Anywhere, and Anytime », in *Organizational Dynamics* 28 (2) : p; 53-68. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9)

- Largier, Alexandre (2001), « Le télétravail, Trois projets pour un même objet », in *Réseaux* 106 (2) : p. 201-29
- Qvortrup, Lars (1998), « From telework to networking: Definitions and trends », in *Teleworking: International perspectives from telecommuting to the virtual organisation*, p. 21-39. London : Routledge
- Schneider de Villegas, Gisela, dir. (1989), *Home work. Conditions of Work Digest*, 8,2. Geneva : International Labour Organisation.
- Spinuzzi, Clay (2012), « Working Alone Together : Coworking as Emergent Collaborative Activity », in *Journal of Business and Technical Communication* 26 (4) : p. 399-441. <https://doi.org/10.1177/1050651912444070>
- Standen, Peter, Kevin Daniels, et David Lamond (1999), « The home as a workplace: Work–family interaction and psychological well-being in telework », in *Journal of Occupational Health Psychology* 4 (4) : p. 368-81. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.4.368>.
- Sullivan, Cath. (2003), « What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking », in *New Technology, Work and Employment* 18 (3) : p. 158-65. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00118>.
- Thurman, Joseph E., Vittorio Di Martino, Michele Jankansih, et Linda Wirth, dir. (1990), *Telework. Conditions of Work Digest*, Vol. 9, n° 1, Geneva : International Labour Organisation.

# QUELLES RESPONSABILITÉS DES TPE-PME ENVERS LEURS TRAVAILLEURS EN FORMES ALTERNATIVES D'ACTIVITÉ ET D'EMPLOI ? LES ENSEIGNEMENTS DE LA CRISE COVID-19

Jean-Yves Ottmann

Université Paris-Dauphine PSL, DRM/M&O UMR CNRS 7088

Fabrice Richard et Kevin Gaillardet

La Faabrick Cherdet

---

Si le « marché de l'emploi » français est toujours dominé par le salariat, et le CDI en particulier, il est pour autant difficile de nier les mutations à l'œuvre et la place croissante des formes alternatives d'activité (FAA par la suite), dont les « indépendants » ou « freelances » sont les fers de lance, notamment sur le marché de la prestation intellectuelle (Fox, 2014). On parle aussi de formes atypiques d'emploi, et le plus souvent de nouvelles formes d'emploi, terme impropre dans la mesure où certaines sont nées il y a près de quarante ans (Everaere, 2014). Elles sont toutefois d'actualité puisque le nombre de micro-entreprises en France ne cesse de croître (+20% d'immatriculation en 2020 malgré la crise Covid<sup>1</sup>, +17% d'immatriculations encore en 2021<sup>2</sup>), et que les formes d'emploi salarié tripartite hors intérim représentent aujourd'hui près de 100 000 personnes en France (environ 33 000 en portage salarial<sup>3</sup>, plus de 40 000 en groupements d'employeurs<sup>4</sup> et plus de 11 000 en coopérative d'activité et d'emploi<sup>5</sup>).

Mots-clés : alternative, emploi, travail, micro-entreprise, indépendant, free-lance

<sup>1</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5016913>

<sup>2</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6041208>

<sup>3</sup> <https://www.guideduportage.com/actualite/portage-salarial-chiffres-cles-2022-partie1>

<sup>4</sup> [https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2018/2018\\_27\\_groupement\\_employeurs.pdf](https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2018/2018_27_groupement_employeurs.pdf) (consulté le 02/11/2022)

<sup>5</sup> <https://www.les-cae.coop/cae-en-france-les-chiffres-cles>

## — INTRODUCTION

Ces FAA, si elles ne sont pas majoritaires en France, sont toutefois en croissance régulière (Gazier et al., 2016). Une des raisons de cette croissance est le développement significatif du secteur du service aux entreprises (D'Amours, 2006 ; Felio et Ottmann, 2019 ; Fox, 2014). Elles offrent également la possibilité aux entreprises de combler des besoins ponctuels, non satisfaits, ou d'avoir accès à des expertises pointues tout en gardant une certaine flexibilité. Plus récemment, elles permettent d'accéder à des compétences autrement et ainsi de faire face à un « marché de l'emploi » en tension avec de fortes pénuries dans certains secteurs (notamment dans le digital).

En France, cette population se répartit sous de multiples statuts : entrepreneurs indépendants classiques en SASU ou EURL, « l'entrepreneuriat salarié » via le portage salarial ou les coopératives d'activité et d'emploi, la micro-entreprise qui reste grandement majoritaire dans la part d'entreprises existantes et créées chaque année, ou encore des mécanismes d'emploi partagé (entreprise de travail à temps partagé, CDI intérimaire, ou groupements d'employeurs) (Everaere, 2014). L'étude de leurs conditions d'emploi et de travail est donc nécessaire, surtout que cette population fait face à des risques spécifiques (Bernhard-Oettel et al., 2005 ; INSERM, 2011). Cela d'autant plus que ces populations font face à un contexte d'externalisation du risque économique par les entreprises utilisatrices, concomitant à une faible prise en charge de la question par les pouvoirs publics. Le cas extrême de cette situation est constitué des travailleurs de plateforme, que ce soient celles de micro-tâches ou celles de livraisons, par exemple (Frouin, 2020 ; Eurofound, 2018). Toutefois, cette tendance est un mouvement de fond et pourra concerner un nombre croissant de travailleurs (Chagny et al., 2022).

Pendant la pandémie, les entreprises, notamment celles de taille modeste, ont dû s'adapter très vite pour faire face à des situations inédites<sup>6</sup>. La crise a aussi touché les personnes en FAA « indépendantes » : les micro-entrepreneurs immatriculés en 2014 et toujours actifs cinq ans plus tard ont perdu en 2020 de l'ordre de 30 % de leur chiffre d'affaires<sup>7</sup>. Or, le tissu économique français est largement composé de TPE-PME. En 2019, la France compte 4,1 millions de petites et moyennes entreprises marchandes non agricoles et non financières. Elles représentent 99,85 % des entreprises françaises, 48,46 % de l'emploi salarié en équivalent temps plein et 42,55 % de la valeur ajoutée. La question de l'adaptation à la période pandémique de ces dernières est donc importante en termes économiques et sociaux.

La crise du Covid-19<sup>8</sup> a indéniablement été un moment particulier qui a vu se succéder une mise à l'arrêt quasi-totale de l'économie pendant sept semaines en France et une période bien plus longue d'incertitudes et d'alternance de reprises et de ralentissements. Les TPE-PME ont évidemment été emportées par ce contexte. Au moment de l'écriture de cet article (novembre 2022), il semble que cet état de « crise » soit dépassé, même si des contrecoups sont encore largement présents. De fait, l'étude de cette période et de la manière dont les entreprises l'ont traversée peut permettre d'éclairer les mécanismes et les enjeux que subissent les TPE-PME lors « des crises », tout comme les conditions d'emploi des personnes qui sont en FAA pendant les mêmes périodes.

Cet article souhaite donc montrer comment des TPE et PME qui recourent ou envisagent de recourir à des personnes en FAA pourraient gérer de futures crises tout en étant responsables de bonnes conditions d'emploi des personnes qui exercent leur activité professionnelle sous ces statuts. En cela, il souhaite montrer que le mouvement historique de transfert de la responsabilité des entreprises vers leurs prestataires (Petit, 2020) n'est pas une fatalité. À cette fin, il étudie un échantillon de TPE-PME concernées. Comment ont-elles géré la crise du Covid-19 et comment gèrent-elles en temps normal les personnes en FAA. Ce tissu d'entreprises semble avoir des capacités significatives à la mise en place d'éléments de management vertueux (Quairel et Auberger, 2005).

Plus précisément, cet article repose sur de multiples études de cas. Vingt TPE et PME présentant des usages divers de

<sup>6</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4994488>

<sup>7</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5424005>

<sup>8</sup> Nous emploierons ici la forme d'usage, au masculin.

formes alternatives d'activité et d'emploi ont été étudiées (trois de manière approfondie et dix-sept de manière plus synthétique). Ces études de cas ont été réalisées via soixante-six entretiens semi-directifs, systématiquement avec le management des entreprises concernées et autant que possible avec les autres acteurs concernés pour la mise en perspective : leurs travailleurs et travailleuses en forme alternative d'activité ou d'emploi et des représentants de leur corps social.

## — 1. ÉTAT DE L'ART SUR LES FORMES D'EMPLOI ATYPIQUES ET LES FORMES D'EMPLOI ALTERNATIVES<sup>9</sup>

### 1.1. Diversité des statuts

La croissance des formes d'emploi atypiques n'est pas numériquement démesurée mais on ne peut nier pour autant son développement. On constate, dans un premier temps, la diversité des formes d'emploi qui s'écartent du salariat (Cappelli et Keller, 2013 ; Eurofound, 2015 ; Everaere, 2014; Kalleberg, 2000). La France se caractérise par un nombre important de formes d'emploi alternatives, malgré une difficulté réelle à en mesurer la prévalence exacte (Gazier et al., 2016). On peut en distinguer cinq grandes formes :

Les travailleurs indépendants de statuts « classiques » (EI, EURL, SARL, SASU, professions libérales).

Relativement constantes en effectif<sup>10</sup>, ces formes recourent l'emploi indépendant « historique ». Elles sont étudiées, bien que de manière marginale, par le champ classique de l'entrepreneuriat (Bögenhold, 2019).

Les travailleurs indépendants de statut « auto-entrepreneurs » devenu « micro-entrepreneurs »

Spécificité française, et de conception au départ politique, ce statut porte de nombreux enjeux : il est né de la volonté de permettre à ceux qui souhaitent développer une activité en parallèle à leur métier ou compléter leurs revenus de le faire grâce à ce nouveau régime (Abdelnour, 2014 ; Arreola et al., 2017). Peu à peu, face à la simplicité de sa mise en œuvre, et du peu de charge pour les porteurs de projet, la prévalence du statut s'est imposée et leur effectif est aujourd'hui conséquent (Omalek et Rioux, 2015). L'usage du statut peut entraîner, dans certaines situations, d'importantes problématiques sociales, notamment quand il est imposé à des personnes qui auraient dû être embauchées en tant que salariés : très faibles revenus, absence de protection sociale, futurs bénéficiaires du minimum vieillesse, etc. (Abdelnour, 2017 ; Omalek et Rioux, 2015). Le recours à ce régime comme contournement du salariat par des structures économiques classiques est de fait parfois une réalité (Everaere, 2016). Les décisions récentes<sup>11</sup> de la Cour de cassation sur les travailleurs VTC vont en ce sens, même si un arrêt du 13 avril 2022<sup>12</sup>, sans inverser la tendance, vient atténuer la position de la Haute juridiction. Depuis le premier janvier 2009, date de création de l'auto-entreprise, le régime a beaucoup évolué, notamment avec la loi de finance pour 2018 actant un doublement des seuils de rémunération, avec une volonté claire du législateur et du gouvernement de pérenniser le modèle entrepreneurial au départ pensé comme un simple complément d'activité (Arreola et al., 2017).

Les travailleurs indépendants sous statut de salarié

Là encore spécificité française, les indépendants sous statut de salarié existent via des relations tripartites du travail : le portage salarial ou les coopératives d'activité et d'emploi. Le principe juridico-technique est le même pour ces deux familles d'intermédiaires du travail, mais elles se positionnent différemment (et le portage subit des limitations juridiques supplémentaires). Le portage salarial existe depuis longtemps en France (Menger et al., 2007). Il s'est toutefois développé davantage à partir des années 2010, ce qui a nécessité son institutionnalisation progressive (Lenoir

<sup>9</sup> Le contenu de cette section peut être retrouvé en des termes proches dans d'autres publications des auteurs : une description des statuts en France est forcément redondante d'une publication à l'autre.

<sup>10</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6049015>

<sup>11</sup> Cass. Soc. 18 novembre 2018, n° 17-20.079

Cass. Soc. 4 mars 2020, n° 19-13.316

Cass. Com. 12 janvier 2022, n° 20-11.139

<sup>12</sup> Cass.Soc 13 avril 2022 (n°20-14.870)

et Schechter, 2012). Depuis une ordonnance de 2015, sa réglementation s'est stabilisée (Willmann, 2015). Si certains auteurs affirment que le statut est utilisé surtout pour « l'optimisation sociale » qu'il permet (Louvion, 2018 ; Willmann, 2015), la réalité et l'évolution du secteur suggère de la nuance. Ces formes d'emploi apparaissent aujourd'hui comme une réponse, voire une alternative concrète au développement de la micro-entreprise et à la précarisation parfois engendrée par ce régime. Le rapport Frouin (2020) va en ce sens pour réguler les enjeux de l'économie de plateforme.

#### Les coopératives d'activité et d'emplois

Les coopératives d'activité et d'emploi fonctionnent sur le même principe tripartite, si ce n'est que ce sont les indépendants qui rejoignent le CAE pour utiliser le service. Les « entrepreneurs salariés » deviennent, au bout de trois années, les associés de l'entité de droit moral (la coopérative) qui le propose. Ils sont donc de fait deux des acteurs de cette relation tripartite. Ce système coopératif issu de la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire prône et applique des règles de gouvernance partagée. Parfois, le nombre d'indépendants membres de la coopérative peut entraîner des situations et difficultés spécifiques en matière de gouvernance et de fonctionnement.

(Brûlé-Gapihan et Boudes, 2015).

#### Les formes alternatives de salariat

Des formes encore méconnues du grand public de contrats de travail salariés existent en France, notamment les groupements d'employeurs, le CDI intérimaire et les entreprises de travail à temps partagé (Evevaere, 2014). Le cas particulier de ces formes alternatives d'activité est que dans leur construction initiale, elles concernaient moins les travailleurs que les employeurs (Casaux-Labrunée, 2012). Avec les enjeux de sécurisation des parcours professionnels, de réponses aux problématiques engendrées par la multiplication des contrats courts (CDD de courte durée) et de pénurie de compétences sur les territoires (« fuite des compétences » des provinces vers les grandes villes faute d'emploi qualifié notamment à temps plein dans de nombreux secteurs), les enjeux concernent aujourd'hui autant les TPE/PME notamment que les salariés souhaitant rester sur leur lieu de vie initiale. Elles ont aussi en commun avec le portage salarial (et les CAE) de partir du principe que le maintien des individus dans le statut de salariat est la meilleure solution, particulièrement pour les enjeux d'accès à la protection sociale (Mouriaux, 2005).

### 1.2. Conditions de travail et d'emploi des personnes en FAA

Le principal enjeu pour les travailleurs concernés est évidemment la qualité et la pérennité de l'emploi mais aussi la précarité parfois induite par ces modèles alternatifs. D'une manière générale, les revenus des travailleurs indépendants en France, hors propriétaires d'entreprise et professions libérales, sont inférieurs aux revenus moyens de la population (INSEE, 2018 ; Omalek et Rioux, 2015). Si ce phénomène peut en partie s'expliquer par le fait que la micro-entreprise, largement majoritaire dans le nombre et la création d'entreprises chaque année, est parfois utilisée comme activité secondaire dans environ la moitié des cas, donc affichant de faibles revenus annuels, il n'en reste pas moins que face aux bailleurs, et établissements bancaires, les indépendants ne sont pas aujourd'hui pris en compte, même si leur activité principale est rentable d'un point de vue économique et ce depuis plusieurs années. Des questions sur les délais de paiement parfois excessifs sont également un enjeu économique fort pour la plupart des indépendants exerçant sous ce régime particulier.

C'est donc autour du régime de la micro-entreprise que la question de la précarité devient centrale. C'est, en effet, ce statut qui concentre les très faibles revenus du corps des travailleurs indépendants (Bertran et al., 2020 ; Omalek et Rioux, 2015). Les enjeux de précarité en sont donc indissociables (Abdelnour, 2017). À cette précarité, s'ajoute l'accès à la protection sociale, un enjeu problématique et bien identifié pour la micro-entreprise et, de manière plus variable, pour les autres FAA (Buschoff et Protsch, 2008 ; France Stratégie, 2016 ; Jolly et Prouet, 2016 ; Louvion, 2017). Toutes les dimensions de la protection sociale vont être concernées : assurance vieillesse, assurance maladie, assurance invalidité et assurance chômage.

Enfin, tout ceci est accentué car les travailleurs en forme alternative d'activité tendent à être exclus des mécaniques traditionnelles de représentation sociale (Pernicka, 2006 ; Wynn, 2015). De nouvelles formes d'engagement, de représen-

tation et de négociations sont nécessaires (Jolly et Prouet, 2016) et apparaissent progressivement. Le portage salarial, par exemple, semble avoir en partie dépassé cette question avec la mise en place de la branche d'activité du portage salarial en 2017. Des initiatives concernant les GE montrent de même une volonté d'intégrer dans leur évolution le dialogue social, notamment avec la négociation de l'accord régional du 22 novembre 2018 sur les salariés mis à disposition des groupements d'employeurs.

Concernant les conditions de travail, le recours à ces FAA s'inscrit dans une tendance de transfert de la responsabilité vers les travailleurs, sans pour autant que diminuent forcément la dépendance et la subordination de ces derniers (Petit, 2020). Plus largement, cela pose des questions de management de l'activité, puisque comme la relation contractuelle va pouvoir varier (Cappelli et Keller, 2013) et la manière de gérer l'activité afférente devrait varier d'autant (Leighton et al., 2007). Ces enjeux de conditions de travail des FAA sont toutefois un relatif angle mort de la recherche jusqu'à aujourd'hui. Cet article ne souhaite pas se positionner dans le débat de la désirabilité ou de la soutenabilité de la diffusion de ces statuts. Partant du constat que ces statuts existent, qu'ils sont loin d'être marginaux, et que rien n'indique que cette situation change à court terme, cet article veut comprendre s'il est possible en période de crise de maintenir de bonnes conditions de travail et d'emploi à des FAA pour des entreprises utilisatrices de type TPE-PME.

## — CADRE DE LA RECHERCHE

udié dans le cadre de cette expérimentation vingt TPE et PME de multiples secteurs différents, présentant des usages divers de formes alternatives d'activité et d'emploi. Elles ont été contactées par réseau personnel et via des acteurs institutionnels du secteur des FAA (le PEPS, syndicat patronal du portage salarial, fédération des CAE, Centre de ressources des groupements d'employeurs de la Nouvelle-Aquitaine, Indépendants.co, syndicat d'indépendants, etc.). Ces études de cas ont été réalisées via soixante-six entretiens semi-directifs, essentiellement avec le management des entreprises concernées, et avec leurs travailleurs et travailleuses en forme alternative d'activité ou d'emploi et des représentants de leur corps social (représentants du personnel ou élus du CSE pour les entreprises concernées), pour la mise en perspective (Tableau 1). Cela a permis de disposer des données pour réaliser les études de cas, dix-sept de manière synthétique (un à trois entretiens dans chaque entreprise, cinq pour l'une) et trois de manière plus approfondie (six à huit entretiens et accès à la documentation interne et aux outils des entreprises). Les données ont ensuite été analysées avec des méthodes comparatives (monographies intermédiaires et tableaux de comparaison). Les entretiens ont été réalisés le plus souvent possible avec deux intervieweurs en même temps, avec quatre grilles d'entretiens différentes (dirigeants, managers, délégués du personnel et personnes en FAA).

### Tableau 1 : synthèse des études de cas

Plusieurs thèmes ont été abordés dans les entretiens, dont des questions sur la période de crise du Covid-19 (les entretiens ont été réalisés entre juillet 2021 et mars 2022) :

- Description de l'entreprise utilisatrice des FAA : activité, ancienneté, effectif (formes d'emploi classiques et FAA).
- Enjeux de la période COVID : effets sur l'activité et le corps social, actions mises en œuvre, dispositif mobilisés (e.g. chômage partiel).
- [Pour les dirigeants] Raisons de recours à des FAA : raisons, historique, évaluation de l'intérêt.
- Modalités de recours à des FAA : administratif, management, processus d'intégration, outils, etc.
- Relations des FAA avec l'entreprise : intégration, sentiment d'appartenance, durabilité de la relation, etc.
- [Pour les personnes en FAA] Activités économiques hors de l'entreprise étudiée : modèle économique, CA, précarité, etc.



### — 3. ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE

#### 3.1. La gestion du Covid-19

Il ressort de la comparaison des entreprises des positionnements potentiellement très différents en termes d'accompagnement des personnes en FAA pendant la crise. Dans un premier temps, on distingue deux situations distinctes en termes d'accès aux dispositifs de solidarité publique, en fonction de la « proximité » au salariat des statuts de FAA utilisés. D'un côté, les entreprises utilisatrices d'une relation tripartite d'emploi salarié (groupement d'employeurs, portage salarial, CAE) ont pu accéder en tout ou partie aux dispositifs d'accompagnement et d'aides mis en place (essentiel-

Alias	Activité	Nb. sal. permanents	Nb. sal. non-permanents	Nb. FAA	Nb. entretiens	Dir.	Man.	Corps So.	FAA	Doc.	Statuts des FAA	Niveau de qualification des métiers en FAA
L'escape-mobile	Conseil, Formation & Animation QSE	4	1	10	6	1	2	1	2	Oui	Micro Entrepreneurs indépendants	Non-qualifiés
Web'free	Développement informatique	20	0	~50	8	2	2	1	3	Oui	Entrepreneurs indépendants	Diplôme sup.
Cowork44	Espaces de coworking	13	2	~3	6	1	3	1	1	Oui	Micro	Non-qualifiés Diplôme sup.
Code Academy	Formation initiale	~60	6	~25	1	1	0	0	0	Non	Portage Entrepreneurs indépendants	Diplôme sup.
Camping Les Pins	Hôtellerie	7	2	2	3	1	0	0	2	Non	Groupement	Non-qualifiés
La ferme du petit bois	Agriculture	0	0	4	3	1	0	0	2	Non	Groupement	Non-qualifiés
Société Encadrée	Activité monopolistique réglementée	8	1	8	2	0	1	0	1	Non	Portage Entrepreneurs indépendants	Diplôme sup.
Etud'Ecolo	Bureau d'étude	20	0	~6	3	1	1	0	1	Non	CAE et portage Micro	Diplôme sup.
Bikoopérative	Livraison à vélo	19	0	~0	2	1	1	0	0	Non	Micro	Non-qualifiés
BeSafe	Assurance et prévoyance	12	0	~4	3	1	1	0	1	Non	Micro Entrepreneurs indépendants	Diplôme sup.
Coop' Infogérance	Infogérance	8	1	1	3	2	0	0	1	Non	Groupement	Diplôme sup.
Performance & Positivité	Formation & événementiel QSE	1	0	~80	3	1	0	0	2	Non	Micro Entrepreneurs indépendants Portage / CAE	Diplôme sup.

Improvea	Formation et coaching	42	8	~750	3	1	0	1	1	Non	Micro Portage Entrepreneurs indépendants	Diplôme sup.
Boucheries Raymond Boucheries Raymond	Boucherie	25	~3	0	3	1	1	1	0	Non	NC	Qualifiés
Fast InfoDev	Développement informatique	3	1	~40	3	1	1	0	1	Non	Micro Entrepreneurs indépendants Portage / CAE	Diplôme sup.
Mikado	Développement d'escape game	7	2	~4	5	4	0	0	1	Non	Micro Entrepreneurs indépendants	Qualifiés
ESS Conseil	Formation, études et conseil	2	0	10	3	2	0	0	1	Non	Micro Portage Entrepreneurs indépendants	Diplôme sup.
SI <sup>2</sup>	ESN	43	0	~110	2	1	0	0	1	Non	Portage Entrepreneurs indépendants	Diplôme sup.
Mon Petit Jardin	Paysagisme	5	2	0	2	1	1	0	0	Non	NC	Non-qualifiés
Ingénierie & Développement	Ingénierie (études & dev.)	7	0	1	2	1	0	0	1	Non	CAE	Diplôme Sup.
				Tot.	66	25	14	5	22			

lement l'activité partielle). De l'autre côté, les entreprises utilisatrices de relations contractuelles de prestation n'y ont pas eu accès. Dans ce dernier cas, la situation a pu être gérée de manière particulièrement différente d'une entreprise à une autre.

Ainsi, le dirigeant de SI<sup>2</sup>, une entreprise de services numériques (ESN) d'une quarantaine de permanents et recourant à environ 150 personnes en FAA (entrepreneurs indépendants, portés et indépendants en CAE), déclare à propos de la crise Covid « [qu'] on a quand même réalisé un bénéfice en 2020 parce qu'on avait des sous-traitants justement, et donc on a pu gérer notre trésorerie. Malheureusement pour eux mais heureusement pour nous finalement » (sous-entendu : « en mettant fin aux contrats de sous-traitance »). Nous sommes avec cet exemple dans un cas concret d'externalisation du risque économique. Si ce n'est pas toujours exempt de considération et de reconnaissance envers les personnes en FAA, notamment via les niveaux de rémunération, cette externalisation du risque est néanmoins assumée et pensée comme modèle économique de l'activité. La majorité des entreprises de l'échantillon qui ne recourent pas spécifiquement aux FAA « proches du salariat » semblent s'être positionnées dans cette logique : Improvea, Cowork44, Performance & Positivité et Code Academy ne l'ont, par exemple, pas forcément exprimé aussi crûment que SI<sup>2</sup> mais n'ont pas pour autant présenté de discours allant en sens contraire. À l'inverse, sur la même période, le dirigeant de Web'Free, une entreprise de développement de sites internet d'une vingtaine de permanents pour une cinquantaine de personnes en FAA (quasi entièrement à l'international), explique que :

« Je me sens responsable d'eux quand même, enfin, même s'ils sont [externes]. [...] On a remplacé le chômage partiel [en leur payant des heures de contribution à la technologie open-source], c'est uniquement notre choix... ».

Fast'Infodev a aussi présenté un discours en ce sens, qui ne semble toutefois présent que dans une minorité de l'échantillon. Ces éléments sont de plus à croiser avec le fait qu'aucun des CSE des entreprises interrogées qui en disposent ne considère qu'il est dans leur périmètre de s'intéresser aux travailleurs et travailleuses en FAA. La gestion de ces derniers durant la crise a donc été uniquement une décision de la direction. De fait, les personnes qui utilisent les FAA ne disposent pas d'un relais social au sein de l'entreprise afin de prendre en compte les problématiques rencontrées en termes de condition de travail et/ou d'emploi.

L'hypothèse qu'un effet de taille joue pour les entreprises dont le modèle économique repose sur l'emploi de personnes FAA (mais pas sur celles qui n'y recourent que de manière accessoire) peut aussi être énoncée. Notre échantillon montre, en effet, que le sentiment de responsabilité des entreprises envers les personnes en FAA auxquelles elles ont recours semble plus fort quand l'effectif de ces dernières est plus faible. Plus précisément, le tableau de comparaison montre que plus l'effectif de ces « travailleurs » au sein de l'entreprise est élevé, plus l'évaluation des indicateurs ("Mise en place d'une démarche de GRH des FAA", "Sentiment de responsabilité déclaré envers les personnes en FAA", etc.) se dégrade. Ce point mériterait d'être confirmé par une démarche quantitative de plus grande envergure ou par une approche diachronique. Plus largement, comme la méthode qualitative transversale de cette étude ne permet pas de mesurer l'ampleur des différents phénomènes, il semblerait pertinent de l'enrichir par des approches quantitatives.

### 3.2. Sentiment de responsabilité des entreprises

Le sentiment de responsabilité que les entreprises utilisatrices ont envers les personnes en FAA auxquelles elles recourent peut varier. Nous identifions dans notre échantillon deux sources différentes déclarées par les dirigeants de mise en place d'actions en ce sens. La première est ce que l'on pourrait qualifier de « conviction politique ». Par exemple, Mikado, une entreprise de conception, fabrication et installation d'escape game de sept permanents, un CDD et trois personnes en FAA souhaite sortir du système des FAA :

C'était au départ un collectif de personnes en FAA rassemblé autour d'une SARL classique (un associé et un salarié), qui souhaite évoluer vers une forme coopérative de salariés. Les membres étaient en micro-entreprise, en régime des auteurs ou en CAE. Ils sont tous aujourd'hui salariés en CDI sur des contrats équivalents. [...] Ils expliquent avoir un projet politique d'équité de traitement et de sécurisation des parcours par un salariat équivalent pour toutes et tous. Cette équité était très compliquée à garantir quand chacun et chacune dépendaient d'un statut juridique différent associé à des droits différents.

(Extraits de la monographie de Mikado).

Autre exemple, ESS Conseil est une petite structure de trois associés (deux salariés permanents et un en FAA), qui recourt aux services d'une petite dizaine de freelances en FAA supplémentaires :

L'entreprise veille aux problématiques de précarité des personnes en FAA, par conscience politique du problème (ils le déclarent explicitement en entretien et insistent dessus). L'entreprise souhaite notamment garantir aux statuts de FAA une rémunération la plus élevée possible, ne pas « capter la valeur ajoutée de leur travail ».

(Extrait de la monographie de ESS Conseil).

En parallèle de ces positionnements de « conviction politique », deux entreprises de l'échantillon avec également une responsabilité « forte » assumée envers les travailleurs et travailleuses en FAA auxquelles elles recourent n'ont toutefois pas une explication du même ordre pour le justifier. Il s'agit de Web'free, citée ci-avant, et de Fast InfoDev, une entreprise de développement informatique. Dans ces deux cas, c'est la notion de « communauté » qui est explicitement mise en avant par les dirigeants pour justifier leurs actions à destination des personnes en FAA. Pour Fast InfoDev, une entreprise de 4 associés permanents et d'une apprentie, pour environ 50 personnes en FAA, le sentiment de responsabilité passe par la notion de communauté :

Il y a une prise en compte des problématiques individuelles, qui a été particulièrement marquée pendant le ralentissement d'activité de la crise Covid (ils ont veillé à continuer de payer les "petits facteurs" en priorité, car ces derniers n'avaient donc pas eu la possibilité d'avoir de l'argent de côté). Leur gestion des personnes en FAA passe essentiellement par de la relation humaine et une dimension de responsabilisation et de communauté, tant dans la sélection de l'onboarding que sur la durée.

(Extrait de la monographie de Fast InfoDev).

La différence entre ces deux approches est probablement « envers qui » les dirigeants se sentent une responsabilité. Dans le cas d'une conviction politique, c'est « envers toutes les personnes en FAA » ; dans le cas d'une vision communautaire, c'est « envers les gens en FAA qu'ils connaissent personnellement ». Ainsi, en mars 2022, Web'Free réfléchissait à la possibilité d'offrir des contrats de travail classiques (donc permettant l'obtention de titres de séjour) à leur développeur en FAA Russes avec qui la collaboration était ancienne, et qui souhaitaient quitter leur pays à la suite de l'invasion de l'Ukraine.

Il est intéressant de constater que ces réflexions en termes de « responsabilité » ne sont pas forcément associées à une connaissance des différents statuts et des enjeux de chacun. Dans notre échantillon d'entreprises interrogées, les dirigeants n'ont en effet pas montré d'intérêt particulier à un choix entre une FAA plutôt qu'une autre. Ils font appel à une

compétence dont ils ont besoin mais le choix des modalités pratiques revient en général aux personnes en FAA. Ainsi, il s'agit donc plutôt d'un effet d'opportunité, soit proposée par un contact (Coop'Infogérance était prestataire de son groupement d'employeurs avant de recourir à leurs services en termes de FAA), soit c'est la personne en FAA qui utilise le statut qui lui convient (ou qu'elle connaît) pour la prestation avec l'entreprise (ainsi Mikado a contractualisé avec la plupart des FAA existantes, incluant même la Maison des artistes).

### 3.3. Les conditions d'emploi des travailleurs en FAA

Notre étude a montré plusieurs catégories d'enjeux pour les personnes en FAA au sein des TPE-PME, notamment en termes de condition d'emploi.

Précisons que ces enjeux s'inscrivent dans un contexte « d'exclusion » des travailleurs concernés du dialogue social. En effet, aucun des CSE des entreprises concernées de l'échantillon ne s'étaient saisies de la question des FAA (même si dans un cas, Coworking44, l'élue que nous avons interrogée a pris conscience de la situation à la suite de nos questions, et allait mettre le sujet à l'ordre du jour de leurs échanges avec les autres élus). Toutefois, dans les entreprises de plus petite taille, le contact direct entre personnes en FAA et dirigeants permet de fait un dialogue, tant sur les conditions d'emploi que de travail, rendant la question moins prégnante. Les travailleurs en forme alternative d'activité tendent ainsi à être exclus des mécanismes traditionnelles de représentation sociale. Cette remarque est à mettre en perspective pour le portage salarial, au sein duquel les personnes bénéficient d'une représentation dédiée dans leur branche d'activité, et pour les groupements d'employeurs dont les salariés bénéficient des règles du dialogue social « classique » dans leurs entreprises utilisatrices, même si, en pratique, l'effectivité des règles relatives à la représentation de ces populations mériterait d'être renforcée.

Les personnes qui utilisent ces dispositifs ont besoin de percevoir des revenus suffisants malgré des situations juridiques différentes (donc des charges et cotisations variables). Pour les personnes interrogées dans l'échantillon, ce point pouvait grandement varier. Certaines étaient en statut salarié à temps plein, quoique souvent sur des niveaux de rémunération de fonctions non qualifiées (c'est le cas des entreprises en GE), donc normalement bénéficiaires de revenus suffisants. D'autres pouvaient être particulièrement bien rémunérées car sur des fonctions d'expertise pointues (les développeurs de Web'Free, Si<sup>2</sup> ou de Fast'Infodev, les experts de Ingénierie & Développement ou de Etud'Ecolo). Enfin certains étaient rémunérés de manière confortable par conviction de l'entreprise utilisatrice (L'Escapemobile, ESS Conseil, Mikado). Mais pour d'autres entreprises de l'échantillon, la question des niveaux de rémunération n'était pas conceptualisée (Cowork44, Bikoopérative, Mon Petit Jardin). L'enjeu de la rémunération est donc pour les personnes qui choisissent d'exercer leur activité professionnelle en FAA un vrai risque en termes de conditions d'emploi, aucun minimum de rémunération n'est aujourd'hui garanti ni par le droit ni par des chartes, des normes ou des dispositifs de qualité, dès lors que la relation est contractualisée. Ces enjeux sont donc entièrement déportés vers les personnes concernées, ou sur la potentielle sensibilisation des dirigeants de TPE-PME. Or, les personnes en FAA sous statut de prestataire ont besoin de se constituer de la trésorerie pour s'assurer une sécurité à court terme, typiquement en cas de crise. De plus, ce risque se répercute sur la capacité des personnes en FAA à cotiser suffisamment à des dispositifs de protection sociale pour une sécurité à long terme.

Il est aussi nécessaire de mettre en place une organisation du travail permettant aux travailleurs et travailleuses en FAA de prévoir et préparer leur après-contrat (sécuriser la sortie, éviter la dépendance économique...). Cette question concerne essentiellement les personnes en relation de « prestation », les salariés en groupements d'employeurs en sont protégés. Tous ces autres statuts n'ont pas forcément accès aux allocations chômage en fin de mission (le portage salarial et les CAE peuvent néanmoins potentiellement y recourir) ; donc il leur est théoriquement nécessaire de pouvoir enchaîner directement avec une autre prestation (ou d'avoir inclus « la précarité » en augmentant leur niveau de facturation). Or, ceci demande en réalité souvent d'avoir pu consacrer du temps à chercher, à prospecter et à concrétiser cette nouvelle relation contractuelle, particulièrement avec un client différent. Aucune entreprise de l'échantillon n'a clairement explicité le fait de prendre en compte cette situation.

Les conditions d'emploi des personnes en FAA concernent aussi la formation. Plusieurs entreprises de l'échantillon ont en effet indiqué avoir besoin de maîtriser le développement des compétences de leurs équipes. Les groupements d'employeurs semblent être particulièrement attentifs à ces questions, les salariés de ces entités bénéficiant des avantages du salariat en matière de formation professionnelle. Ainsi, le gérant du Camping des Pins (moins d'une dizaine de salariés et deux personnes en FAA, salariés en groupement d'employeurs), également président du groupement d'employeurs local, utilise les mécanismes existants afin de développer les compétences de ses salariés :

Le principe du gérant du camping est d'investir sur des personnes [en groupement d'employeurs (GE)] sur la durée, c'est une relation différente de celle avec des saisonniers ponctuels. Il s'investit dans la carrière des personnes, pour les faire évoluer, y compris en multisectoriel en dehors de son camping, mais aussi au sein du camping. Il travaille aussi avec les OPCO pour les formations professionnelles de tous les salariés du/en GE. Cet élément a été confirmé par le salarié en GE interrogé (FAA) : le GE lui a permis de s'implanter sur un nouveau territoire de manière pérenne, de se former et finalement de signer un CDI avec une grosse augmentation. (Extrait de la monographie du Camping des Pins)

Web'Free, pour leur part, paient à leurs développeurs en FAA les plus réguliers, des heures de « contribution bénévole » à la technologie open-source qu'ils utilisent. Cela leur permet de développer les compétences de leurs équipes en FAA mais aussi de les fidéliser et d'être référencés en tant qu'entreprise dans les 10 organisations mondiales ayant le plus contribué à la technologie.

## — CONCLUSION

Avant tout, on constate la présence d'une proportion significative des entreprises de l'échantillon qui veillent aux niveaux de rémunération de leurs FAA. Cela montre que la précarisation de ces statuts n'est pas tant statutaire en soi que liée aux contextes économiques et aux chaînes de valeur dans lesquels ils agissent. Par conséquent, ce n'est pas le statut qui engendre la précarité mais l'usage qui en est fait. Ainsi, Mikado, ESS Conseil ou encore Fast Info'Dev prennent en compte les limites du statut de micro-entreprise et cherchent à en éviter la précarité liée (Abdelnour, 2017 ; Jolly et Prouet, 2016 ; Omalek et Rioux, 2015). Toutefois, cette prise en compte ne semble déclenchée que par une contextualisation politique de la question par les dirigeants ou par une relation communautaire de ces derniers avec leurs travailleurs en FAA. Ces éléments sont une limite importante pour espérer voir les conditions d'emploi des FAA s'améliorer massivement et rapidement. De plus, pour une partie de ces statuts, la crise Covid a montré les limites fortes de la protection sociale accessible (Buschoff et Protsch, 2008 ; France Stratégie, 2016 ; Jolly et Prouet, 2016). Certes, certaines entreprises, telles Web'free ou Fast Info'Dev ont tâché de compenser les difficultés de la période, mais dans une large mesure les travailleurs et travailleuses en FAA de notre échantillon n'ont pleinement été protégés que lorsqu'ils étaient rattachés à un statut salarié, qu'il soit partagé (groupements d'employeurs) ou autogéré (portage salarial ou CAE). Cela confirme la position de Mouriaux (2005) et du rapport Frouin (2020) sur l'intérêt de ces formes statutaires, et ce tout particulièrement dès lors que les travailleurs et travailleuses concernés auront pour clients des TPE-PME, dont on peut supposer la plus grande fragilité face aux crises. Pour les entreprises utilisatrices de FAA, il est donc tout de

même nécessaire d'anticiper les crises, de manière à pouvoir les dépasser sans reporter sur les personnes en FAA l'intégralité de leurs difficultés économiques, et notamment leur manque de trésorerie sur ces périodes. Plusieurs pistes semblent émerger de nos résultats. Certaines sont complémentaires, d'autres peuvent être en partie contradictoires. Toutefois, elles donnent toutes à des TPE-PME des leviers pour équilibrer cette tension entre trésorerie et responsabilité en période de crise :

- Avoir suffisamment rémunéré les personnes sous statut de FAA durant les périodes fastes pour ne pas avoir à les compenser en période de crise (Web'Free, Mikado, Fast'Infodev, ESS Conseil).
- Être attentifs aux situations individuelles problématiques par l'entretien d'une relation de qualité et personnalisée avec les personnes en FAA, pour pouvoir individualiser les accompagnements durant les crises (Etud'Ecolo, Skilld, Fast'Infodev, le Camping des Pins).
- Limiter l'effectif en FAA, que ce soit en nombre ou dans le temps, pour ne pas être « dépassé » par la situation en période de crise (L'Escapemobile, Mikado, Bikoopérative).
- Privilégier les statuts associés au salariat, davantage protecteurs, pour pouvoir bénéficier plus facilement des dispositifs publics (le Camping des Pins, la Ferme du Petit Bois, Coop'Infogérance).

Concernant le dialogue et la représentation sociale des FAA, cette étude confirme que dans les grosses PME, les personnes concernées par ces statuts font face à une impossibilité actuelle de représentation et de dialogue social (Bureau et al., 2020 ; Pernicka, 2006 ; Wynn, 2015). Il y a donc là un réel enjeu social. Toutefois, dans les entreprises de plus petite taille, le contact direct entre ces travailleurs et les dirigeants permet de fait un dialogue, sur les conditions tant d'emploi que de travail, rendant la question moins prégnante. Cela confirme d'ailleurs la capacité des TPE et PME à avoir un management responsable (Quairel et Auburger, 2005). Enfin, cette recherche a montré, et ainsi confirmé, que la prise en compte de la santé et de la sécurité des personnes en FAA, notamment celles et ceux en micro-entreprise, est un angle mort important des entreprises usagères, comme le suggère la littérature (Bernhard-Oettel et al., 2005 ; Célérier, 2014 ; Ménard, 2010). De fait, c'est sans doute sur la question de la santé et de la sécurité des FAA qu'il serait le plus nécessaire d'accompagner les TPE et PME. Ce champ est donc encore largement ouvert à des approfondissements. D'autant que si cette étude a fait le choix de se limiter aux TPE et PME de par leur place dans le tissu économique national et leurs enjeux face aux crises actuelles, elle pourrait tout à fait se dupliquer pour des ETI ou de grandes entreprises.

## — BIBLIOGRAPHIE

- Abdelnour, S. (2014), « L'auto-entrepreneur : une utopie libérale dans la société salariale ? », in *Lien social et Politiques*, (72), p. 151-165.
- Abdelnour, S. (2017), *Moi, petite entreprise*, PUF Éditions.
- Arreola, F., Dávila, A., Felio, C. et Ottmann, J.-Y. (2017), « Are "auto-entrepreneurs" entrepreneurs or not, and Why should we care? », in *Entreprendre & Innover*, 34(3), p. 57.
- Bernhard-Oettel, C., Sverke, M. et De Witte, H. (2005), « Comparing three alternative types of employment with permanent full-time work: How do employment contract and perceived job conditions relate to health complaints? », in *Work & Stress*, 19(4), p. 301-318.
- Bertran, C., Guggemos, F. et Salembier, L. (2020), « Quels non-salariés maintiennent durablement leur activité ? », in L. Salembier (dir.), *Emploi et revenus des indépendants* (p. 33-37), INSEE.
- Bögenhold, D. (2019), « From Hybrid Entrepreneurs to Entrepreneurial Billionaires: Observations on the Socioeconomic Heterogeneity of Self-employment », in *American Behavioral Scientist*, 63(2), p. 129-146.
- Brûlé-Gapihan, É. et Boudes, M. (2015), « Pécher par excès de confiance ? Étude de cas d'une coopérative d'activité et d'emploi », in *Revue Française de Gestion*, 41(248), p. 153-169.
- M.-C., Rey, F. et Tuchsirer, C. (2020), « Nouvelles formes d'emplois et de travail, nouveaux enjeux syndicaux ? », in *La Revue de l'Ires*, n° 101-102(2), p. 49.
- Buschoff, K. S. et Protsch, P. (2008), « (A-)typical and (in-)secure? Social protection and "non-standard" forms of employment in Europe », in *International Social Security Review*, 61(4), p. 51-73.

- Cappelli, P. H. et Keller, J. (2013), « A study of the extent and potential causes of alternative employment arrangements », in *Industrial & Labor Relations Review*, 66(4), p. 874-901.
- Casaux-Labrunée, L. (2012), « Les groupements d'employeurs solidaires », in *Droit Social*, (10), p. 871.
- Célérier, S. (2014), *Travail indépendant : santé et conditions de travail. Actes du colloque du 18 septembre 2013* ([Rapport de recherche] no 85).
- Chagny O., Casilli, A., Chartier, D., d'Avezac, T., Pailler, F., Rothey, P., Tubaro, P. et al. (2022), *Les nouveaux Intermédiaires du Travail B2B : Comparer les modèles d'affaires dans l'économie numérique collaborative*. <https://telearn.archives-ouvertes.fr/SES/hal-03615806v1>
- D'Amours, M. (2006), *Le travail indépendant un révélateur des mutations du travail*, Presses de l'Université du Québec.
- Eurofound (2015), *New forms of employment*. Eurofound. [http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1461en.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1461en.pdf)
- Eurofound (2018), *Automation, digitalisation and platforms: Implications for work and employment*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <http://eurofound.link/ef18002>.
- Everaere, C. (2014), *Les emplois atypiques : quelles réponses au besoin de flexicurité?* Eds. Liaisons.
- Everaere, C. (2016), « Les auto-entrepreneurs et les stagiaires : des emplois atypiques générateurs de « flexicurité » ? » in *ROR Revue de l'organisation responsable*, 11(1), p. 32-45.
- Felio, C. et Ottmann, J.-Y. (2017), « Relation numérique et travail de care : construction et entretien d'un collectif dans le cadre du portage salarial », in *Psychologie du Travail et Des Organisations*, 23(2), p. 172-186.
- Felio, C. et Ottmann, J.-Y. (2019), « Écrire sa trajectoire de travailleur indépendant : vers une poïétique de l'entrepreneur de soi », in *La Revue des conditions de travail*, (9), p. 52-60.
- Fox, J. (2014, 7 février), « Where Are All the Self-Employed Workers ? », in *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/02/where-are-all-the-self-employed-workers>
- France Stratégie. (2016), *Nouvelles formes du travail et de la protection des actifs*. Enjeux. <http://francestrategie1727.fr/wp-content/uploads/2016/02/17-27-avenir-au-travail-10-03-bat.pdf>
- Frouin, J. Y. (2020), *Réguler les plateformes numériques de travail, rapport au Premier ministre*.
- Gazier, B., Picard, C. et Minni, C. (2016), *La diversité des formes d'emploi* (no 146). Conseil National de l'Information Statistique. [http://www.epsilon.insee.fr/jspui/bitstream/1/57233/1/CNIS\\_rapports\\_2016\\_142.pdf](http://www.epsilon.insee.fr/jspui/bitstream/1/57233/1/CNIS_rapports_2016_142.pdf)
- INSEE. (2018), *Les revenus et le patrimoine des ménages Édition 2018* | Insee. <https://www.insee.fr/fr/information/3558969>



- INSERM. (2011). Stress au travail et santé : situation chez les indépendants.  
Une expertise collective de l'Inserm. <http://www.inserm.fr/mediatheque/infr-grand-public/fichiers/thematiques/sante-publique/expertises-collectives/texte-integral-stress-au-travail-et-sante>
- Jolly, C. et Prouet, E. (2016), L'avenir du travail : quelles redéfinitions de l'emploi, des statuts et des protections ? France Stratégie. [http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/ddt-avenir-travail-10-03-2016-final\\_0.pdf](http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/ddt-avenir-travail-10-03-2016-final_0.pdf)
- Kalleberg, A. L. (2000), « Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract Work », in *Annual Review of Sociology*, 26(1), p. 341-365.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.soc.26.1.341>
- Leighton, P., Syrett, M., Hecker, R., & Holland, P. (2007), *Out of the shadows: Managing self-employed, agency and outsourced workers*, Routledge.
- Lenoir, C. et Schechter, F. (2012), « Le portage salarial doit sortir de ses ambiguïtés », in *Droit Social*, (9), p. 771.
- n, A. (2017), « Une travailleuse en quête de protection : Le portage salarial comme fragile outil de sécurisation », in *La Nouvelle Revue du Travail*, (11). <https://doi.org/10.4000/nrt.3352>
- Louvion, A. (2018), « Indemnisés, mais pas chômeurs-Le portage salarial comme mise à disposition des allocations chômage pour les « travailleurs autonomes » », in *Socio-économie du travail*, 2018(3), p. 103-134.
- Ménard, A. (2010), « Protection de la santé et de la sécurité des travailleurs indépendants », in *Travail & Sécurité*, (709), p. 48-49.
- Menger, P.-M., Costa, P., Hanet, D. et Marchika, C. (2007), « Portage : Travailler par mission : qui et comment ? Le cas du portage », in *Droit social*, (1), p. 46-57.
- Mouriaux, M.-F. (2005), « Groupement d'employeurs et portage salarial : salariés à tout prix ? », in *Connaissance de l'Emploi*, (19).
- Omalek, L. et Rioux, L. (2015), *Emploi et revenus des indépendants*, INSEE.
- Petit, B. (2020), « Formes légales de travail et formes contemporaines d'esclavage », in *Les Cahiers de la justice*, (2), p. 221-230.
- Pernicka, S. (2006), « Organizing the Self-Employed: Theoretical Considerations and Empirical Findings », in *European Journal of Industrial Relations*, 12(2), p. 125-142.
- Quairel, F. et Auberger, M.-N. (2005), « Management responsable et PME : Une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise » », in *La Revue des sciences de gestion: direction et gestion*, 40(211/212), p. 111-126.
- Willmann, C. (2015), « Le portage salarial, ce mal aimé (A propos de l'ordonnance n° 2015-380 du 2 avril 2015) », in *Droit Social*, (5), p. 416-429.
- Wynn, M. (2015), « Organising Freelancers: A Hard Case or a New Opportunity ? », in A. Burke (dir.), *The handbook of research on freelancing and self-employment* (p. 111-120), Senate Hall Ltd.

# EN ATTENDANT LE DUI... OU LA NUMÉRISATION DU TRAVAIL DU CARE

Caroline Datchary  
caroline.datchary@univ-tlse2.fr

François Sicot  
francois.sicot@univ-tlse2.fr

LISST UMR5193 – Université de Toulouse Jean Jaurès  
- Maison de la Recherche – 5

---

À partir d'une recherche action menée conjointement avec une Aract et des Établissements Sociaux et Médico-Sociaux (ESMS) volontaires, cet article interroge la numérisation des métiers du care à travers le processus d'implémentation du Dossier Usager Informatisé (DUI). Après avoir présenté les enjeux du DUI au niveau national, nous reviendrons sur le cas pratique d'un établissement hospitalier souhaitant changer de DUI. Il s'agira d'analyser les pratiques professionnelles ordinaires dans et autour de la relation de care à l'épreuve d'un changement de dispositif numérique afin de mettre en évidence des points d'attention pour une numérisation du travail du care respectueuse de la qualité de la vie au travail.

Mots-clés : numérisation, care, travail, travail social

## — 1. LE DUI AU CŒUR DU « VIRAGE NUMÉRIQUE » DES ESMS

### 1.1. La numérisation du dossier usager unique

Depuis toujours, les professionnels du secteur social ont écrit sur les usagers, leur accompagnement et ont rendu des comptes sur cette activité auprès des usagers (Delcambre, 1997). Mais les modalités de ces pratiques d'écriture, la structuration des informations dans le dossier et les conditions de l'accès des différentes parties aux informations vont être singulièrement cadrées par la loi du 2 janvier 2002<sup>1</sup> qui introduit l'obligation pour les ESMS de constituer un dossier usager unique. Si ce dernier n'était alors pas encore obligatoirement informatisé, les ESMS, comme toutes les organisations, recouraient de plus en plus au numérique pour diverses fonctions (gestion, archivage, dossier usager, communication, etc.)

<sup>1</sup> Loi de rénovation du code de l'action sociale et des familles.

au gré d'une action publique qui « intervient par petites touches, de manière incrémentale, hétérogène et relativement peu structurée » (Okbani, 2020, p. 75). Ainsi le dossier usager existait-il dans les établissements sous format papier ou numérique. Son informatisation va devenir la pierre angulaire de la numérisation du secteur social, d'abord en 2019 avec le programme ESMS numérique, et davantage encore en 2020 avec le volet numérique du Ségur de la santé, qui alloue 600 millions d'euros sur la période 2021-2025 pour soutenir l'utilisation d'un Dossier Usager Informatisé (DUI) « interopérable et communicant », soit une solution logicielle référencée par l'Agence du Numérique en Santé (ANS) qui encourage fortement à la mutualisation des moyens technologiques entre établissements, poussant la normalisation des pratiques professionnelles d'un cran supplémentaire.

### 1.2. Un progiciel de gestion

En permettant de centraliser les informations administratives, médicales et sociales des usagers pour faciliter leur suivi, le DUI s'inscrit dans le sillage des outils de gestion de la relation client<sup>2</sup> développés d'abord dans les grandes entreprises industrielles à partir des années 80, puis de manière massive, notamment dans le secteur public depuis le tournant du siècle. Porteurs d'une vision du monde — une organisation intégrée — et d'une visée d'intervention sur ce monde — la rationalisation — les progiciels de gestion ont accompagné le développement de formes organisationnelles post-tayloristes, en poussant assez loin une logique de standardisation et participant à une « modélisation des relations sociales » (Pillon 2015 p. 82). De nombreux travaux ont fait état de l'échec relatif de ces outils à transformer réellement les organisations et ont pointé « le risque de contrôle accru et la menace de standardisation des pratiques » (Benedetto-Meyer et Boboc, 2021, p. 102).

Le Ségur du numérique renforce les obligations réglementaires afin d'améliorer la qualité, la traçabilité, le partage des informations via le DUI qui régit le type d'informations à enregistrer et codifie étroitement leur enregistrement. Il rend indépassable la procéduralisation de l'accompagnement de l'utilisateur qui, pour être saisie, doit l'être selon un certain ordre, en fonction de grandes catégories d'action (Instruction de la demande, Information et recueil des consentements ; évaluation des besoins de la personne — basée sur des grilles normalisées d'évaluation — ; suivi des orientations et des notifications, etc.). Une démarche qualité complète et une meilleure gestion du système de santé dans son ensemble via l'articulation des différents systèmes d'informations (SI) sont ainsi les objectifs au cœur de cette réforme.

### 1.3. Les conditions de travail, un impensé ?

Dans toutes les présentations de cette politique publique, il est question de transformer les secteurs sociaux et médico-sociaux, d'accélérer un « virage ». Nous le savons et les professionnels également : les outils numériques transforment les pratiques professionnelles. Or, les effets de cette transformation sur les conditions de travail des professionnels sont, de manière étonnante, quasiment absentes des textes qui en font la promotion. Tout juste peut-on lire dans un document de l'Agence du Numérique en Santé<sup>3</sup> qu'une des motivations en est aussi — à côté de ce qui en constitue l'essentiel, c'est-à-dire améliorer la qualité de l'accompagnement — d'« améliorer le cadre de travail des professionnels de santé et du médico-social » ; sans qu'on n'en sache rien de plus. Le programme ESMS numérique n'est guère plus loquace puisqu'on peut seulement y lire que le numérique serait un levier pour « libérer du temps aux professionnels pour accompagner les personnes et renforcer la coopération entre acteurs ».

L'étonnement vient de ce que, on s'en souvient, la concertation dénommée « Ségur de la santé »<sup>4</sup> qui s'était tenue entre mai et juillet 2020 était censée panser les plaies des soignants meurtris par la crise sanitaire après des années de plaintes publiques des professionnels pour faire connaître la détérioration de leurs conditions de travail et la souffrance

<sup>2</sup> La plupart des principaux éditeurs des DUI commercialisant aussi des outils de Gestion de la Relation Client (Par exemple, Cégédim, Maincare Solutions, Softway Medical ou encore Agfa HealthCare).

<sup>3</sup> Comprendre le Ségur du numérique en santé : Présentation, objectifs et périmètre, V5 – 06/01/2023 : [https://esante.gouv.fr/sites/default/files/media\\_entity/documents/Segur\\_ChantierD\\_DocCommun\\_VF.pdf](https://esante.gouv.fr/sites/default/files/media_entity/documents/Segur_ChantierD_DocCommun_VF.pdf)

<sup>4</sup> Cette appellation fait explicitement référence par analogie avec les accords de Grenelle aux négociations sociales tenues en 1968 au ministère du Travail.

qu'elle engendre. Exception notable : un appel publié par le ministère de la Santé pour inviter Aract et ARS à piloter des projets régionaux collaboratifs pour contribuer à « faire du numérique un levier pour la qualité de vie au travail » avec des établissements du secteur médico-social s'étant portés volontaires<sup>5</sup>. L'enquête sur laquelle s'appuie cet article a été réalisée conjointement à l'un de ces projets régionaux. Sont mobilisés, d'une part les observations, les entretiens individuels et collectifs auprès des différents professionnels lors de deux phases d'enquête et, d'autre part, les réunions des comités de pilotage intra et inter-établissements qui ont eu lieu au cours de l'année 2022.

## — 2. UN DUI TRÈS ATTENDU

Le cas analysé ici porte sur un Centre Hospitalier Intercommunal (CHI) souhaitant être accompagné pour changer de DUI. Les données mobilisées pour cette analyse concernent le pôle handicap qui comprend un Foyer d'Accueil Médicalisé (FAM) et deux Maisons d'Accueil Spécialisées (MAS). Les résidents souffrent de pathologies diverses et de handicaps rares, présentant souvent d'importants troubles de la communication. Nous avons essentiellement suivi le travail des aides-soignants, des aides médico-psychologiques et des agents de service hospitaliers, toutes et tous au service de l'hygiène, du confort et à l'accompagnement des résidents dans la réalisation de leurs tâches quotidiennes, ce qui n'exclut pas une dimension de soin. Sur la base d'une réelle division du travail entre médecine et accompagnement social, cure et care, nous parlerons de professionnels du care. Les frontières entre care et cure sont évidemment poreuses, comme en témoigne l'activité des infirmiers que nous avons également suivis.

### 2.1. Un consensus intrigant

Au moment où démarre l'accompagnement au changement de DUI, la directrice du CHI est déjà largement engagée dans la transformation. Étude de besoin et cahier des charges ont été réalisés en vue d'une nouvelle contractualisation. Très vite, lors du premier comité de pilotage, il apparaît que la directrice est non seulement pro-active mais aussi très arrêtée sur le choix de la solution, à savoir l'outil qu'elle a mis en place au sein de son établissement précédent. Elle le connaît bien et semble très à l'aise dans son usage.

La représentante du comité social et économique (CSE) référente volontaire sur le projet travaille comme aide médico-psychologique (AMP) au FAM depuis de nombreuses années. Lors du premier comité de pilotage, elle paraît adhérer sans réserve au projet technologique : « le numérique c'est mon outil de travail, je suis preneuse de tout changement pouvant améliorer son utilisation au quotidien ». Le matin de notre arrivée, elle avait assisté avec les cadres du pôle handicapet EHPAD à une démonstration de l'outil par l'éditeur de logiciel, et nous a vanté deux de ses caractéristiques constituant des apports précieux par rapport à la version actuelle : la possibilité de disposer d'une vision synthétique de l'activité et de programmer des rappels, faisant ainsi écho à ce que nous avait confié la directrice précédemment : « les équipes ont adoré, ils ont l'impression d'être sur une Ferrari ». Ses seules réserves concernent le bon déroulement de sa mise en place compte tenu des déboires rencontrés lors de celle du précédent DUI<sup>6</sup>. Les autres personnels du FAM envisagent également ce changement de manière favorable. Pour les sociologues spécialisés sur les questions de numérique et de travail, un tel consensus est pour le moins intrigant, d'autant que les premières observations de terrain ont révélé que certains salariés, dont la référente, n'étaient pas très à l'aise avec le numérique.

Ce consensus est à mettre au crédit des lacunes réhibitoires pour l'activité des professionnels du DUI alors en place. En effet, celui-ci ne permet pas de suivi du projet personnalisé des résidents. Certaines informations sont manquantes (comme la fin des droits des patients ou les ordonnances qui sont centralisées dans un autre logiciel), imposant une double saisie aux infirmières. L'architecture du logiciel n'est pas adaptée à la pratique quotidienne des professionnels du care : il ne permet pas de réaliser des transmissions transverses au service (il faut entrer dans le dossier de chaque patient) ; les informations relatives aux soins et à l'animation se retrouvent mélangées, faute de rubriques adéquates.

<sup>5</sup> s'inscrit dans une démarche plus large : <https://www.anact.fr/ameliorer-la-qualite-de-vie-au-travail-dans-le-medicosocial-des-ressources-pratiques-issues>

<sup>6</sup> À la mise en place du DUI actuel, seul un référent par service avait été formé et certains avaient quitté peu de temps après le CHI.

Enfin, son utilisation pose de nombreux problèmes qui rendent saisie et consultation chronophages et peu opérationnelles<sup>7</sup>.

## 2.2. Peu d'autonomie dans la conduite du changement technologique

Pourquoi le changement de DUI qui est envisagé depuis plusieurs années n'a-t-il toujours pas abouti, malgré le désir collectif de se débarrasser rapidement de l'outil de travail défectueux et l'engagement actif de la directrice ? La sempiternelle résistance au changement technologique ne peut guère être invoquée. Deux appels d'offres lancés en l'espace d'un an par la direction de l'établissement se sont avérés infructueux : aucun éditeur de logiciels ne satisfaisait aux conditions posées par le Réseau des Acheteurs Hospitaliers (RESAH). Au total, même en haut de la hiérarchie des établissements, il n'y a que peu d'autonomie dans la conduite du changement technique. Cela a été vérifié dans les autres ESMS où l'enquête a été menée : dans les structures associatives, le choix des solutions était dicté à un niveau centralisé (régional, voire national), avec une concentration corollaire des ressources techniques et humaines — serveurs et services informatiques, accroissant leur éloignement des professionnels de terrain.

Conséquemment, l'autonomie est également limitée en matière de maîtrise des temporalités, ce qui est patent sur cet exemple mais également sur les autres structures observées. Une temporalité aussi incertaine rend difficiles l'information et l'implication des équipes finalement peu au fait des détails et de l'avancement du projet technologique. Lorsque nous échangeons avec différents membres du personnel pour questionner leur apparente adhésion au nouveau DUI, les exemples donnés sont peu nombreux et systématiquement les mêmes : le changement d'implant contraceptif d'une des résidentes qu'il ne faudra pas oublier de renouveler dans deux ans ; ce type de rappel étant impossible à programmer dans le logiciel actuel. Nous sommes donc en présence d'un « prêt-à-parler » qui justifie la nécessité d'adopter cette solution. Mais le personnel ne sait rien d'autre. Leur adhésion est suscitée par un élément qui s'appuie sur l'activité réelle. Les autres transformations induites sont tues, surtout celles qui viendront empêcher les pratiques actuelles (comme ici l'obligation d'une saisie individuelle).

<sup>7</sup> Entre autres exemples : une connexion via le wifi fastidieuse ou la nécessité d'une triple saisie des identifiants à chaque connexion avec un pavé numérique qui se déverrouille automatiquement au bout de quelques minutes.

À cet égard, la classique conduite par projet du changement technologique conjuguée à la logique de financement par projet du Ségur numérique joue un rôle d'accélérateur peu propice à une transformation numérique sereine dans un secteur soumis à de multiples procédures. Ces avatars renforcent la mise à l'écart des professionnels et de leur expertise dans le processus d'innovation technologique selon une logique technico-économique déjà mise en évidence au sein des organisations de soins (Bonneville et Grosjean, 2007).

### — 3. BRICOLER LA TRANSMISSION D'INFORMATIONS AUTOUR D'UN LOGICIEL DÉFAILLANT

Alors même qu'ils travaillent au sein du même établissement, avec la même direction et le même encadrement, dans les mêmes murs, avec un même logiciel DUI, MAS et FAM ont des organisations du travail et des modalités de gestion de l'information usager hétérogènes.

#### 3.1. Les supports de coordination

Dans les deux services observés, les problèmes posés par le DUI existant donnent lieu à un certain nombre d'adaptations. Ainsi de la multiplication de supports écrits déposés ou affichés dans l'office ou dans les chambres des résidents - tableaux blancs, feuilles volantes - et des cahiers de transmission ou d'activité.

Par rapport au papier, le temps de saisie des informations sur un logiciel est souvent plus long parce qu'il requiert la mise en marche de l'ordinateur ou de la tablette, la saisie du mot de passe, la navigation entre les écrans et tout un travail cognitif de mise en forme de la réalité adaptée à la logique qui structure le programme. D'autre part, par rapport au logiciel, le papier présente plusieurs avantages. Il permet d'échanger des informations en échappant au regard des ayants-droits<sup>8</sup> et d'écrire avec beaucoup plus de liberté, de subjectivité. Les cahiers de la MAS et du FAM que nous avons consultés délivrent des informations essentielles pour l'équipe qui prend le relais ou indiquent si, exceptionnellement, il faut s'informer d'une situation en se connectant au DUI. Ils relèvent à la fois des notations subjectives sur l'état des patients, le travail qui reste à faire, des points d'attention ou des informations qui peuvent paraître anecdotiques et trouvent difficilement leur place dans un DUI :

« Christophe a reçu un colis de sa tante avec des gâteaux, des jeux + un pqt de tabac. Mis dans son casier -  
Une élève aide-soignante commence son stage dans le service et sera présente jusqu'au 5 août »

Bien plus que le DUI, ce cahier est au centre de l'organisation quotidienne de l'activité de travail.

Les supports de recueil et de circulation de l'information existants à côté du DUI ne sont pas uniquement des palliatifs à un DUI inadapté et d'utilisation pénible. Ils remplissent des fonctions qui leur sont propres, positives, et qui semblent difficilement intégrables à un outil numérique : ils s'adaptent avec souplesse aux organisations du travail avec leurs spécificités, ils rendent immédiatement visibles des informations jugées utiles par les professionnels du care (versus l'encadrement) au contact direct et quotidien avec les résidents. La numérisation excessive « menace l'écologie complexe et fragile de l'activité collective » (Denis, 2015).

#### 3.2. Des transmissions fonction des écologies de travail

Mais les adaptations et les usages diffèrent dans des structures qui se sont organisées spécifiquement pour répondre aux besoins de leurs publics. Dans la MAS, six soignants prennent en charge vingt-huit résidents lourdement handicapés, présentant souvent d'importants troubles de la communication, déambulant ou immobilisés dans leur fauteuil et qui nécessitent une surveillance étroite, des soins et des toilettes mobilisant fréquemment deux professionnels en

<sup>8</sup> Dans un souci affiché du respect des « droits des usagers », dans une logique de « démocratisation », la loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale reconnaît aux administrés la possibilité d'avoir accès à « toute information ou document relatif à sa prise en charge, sauf dispositions législatives contraires ».

même temps. Chambres, offices et espaces communs se répartissent le long de plusieurs couloirs qui se déploient dans plusieurs directions, rendant impossible la surveillance de l'ensemble depuis un même lieu. Du fait des caractéristiques de l'activité et du service, de la priorité de la surveillance, les professionnels saisissent les données sur le DUI de manière individuelle, quand ils ont un moment disponible, et s'enferment pour ce faire dans l'office pour ne pas être interrompu et gêné par les résidents. La saisie individuelle est également justifiée pour des raisons de responsabilité : « Tu peux pas prendre responsabilité de faire pour les autres, s'il arrive quelque chose, juridiquement c'est pour toi » (AS).

Dans le FAM, quatre soignants prennent en charge vingt résidents bien plus autonomes et dont les chambres se répartissent le long d'un couloir rectiligne qui permet une surveillance bien plus facile. Après les toilettes et différentes activités de la matinée, l'ensemble des professionnels se retrouve autour d'une table située au milieu du couloir. Café et informations sont partagés, la suite de la journée s'organise, et sur l'ordinateur portable l'un d'entre eux finit par remplir le DUI sous la dictée collective. Pendant ce moment collectif, des résidents viennent réclamer des cigarettes, poser des questions, ils sont surveillés.

La comparaison de deux services médico-sociaux du même établissement permet de voir quels sont les usages d'un outil numérique — le DUI — jugé inadapté par les professionnels, et comment il est encastré dans des organisations différentes du travail.

#### — 4. LA NUMÉRISATION DU CARE, PERTES ANNONCÉES

Les analyses qui précèdent n'ont pas vocation à remettre en cause le processus de numérisation qui est à l'œuvre dans les secteurs sociaux et médico-sociaux. Il s'agit de mettre en évidence des points d'attention afin que la qualité de vie au travail ne soit pas sacrifiée sur l'autel de cette transformation.

##### 4.1. Perte du collectif ?

Face à des conditions de travail défallantes, chaque collectif, au gré de son propre contexte d'activité (caractéristiques des résidents, types d'activité, espaces de travail, qualité de la connexion, vétusté des ordinateurs, etc.) a bricolé des solutions qui lui sont propres. Ces outils, parfois relativement sophistiqués, participent de l'engagement de la subjectivité au travail mais étayent aussi le collectif de travail ; deux éléments essentiels à la qualité de vie au travail. Envisager une solution universelle dans une logique de substitution complète avec les pratiques existantes constitue selon nous une aporie, et ce d'autant plus que le DUI est d'abord au service de la gestion et du contrôle de l'activité. L'interopérabilité doit aussi être pensée avec les outils construits par le collectif de travail.

En réinventant un espace-temps de transmission en coprésence, le FAM collectivise le suivi des résidents. Cette approche pluridisciplinaire concertée paraît totalement compatible avec la qualité des soins. Elle équipe en outre la professionnalité et, de fait, nous avons été impressionnés par la qualité de la relation avec les résidents. On perçoit là qu'en fonction de l'organisation du travail, des consignes de l'encadrement, ce qui est permis par l'outil peut devenir ce qui est exigé des professionnels au contact direct avec les résidents. Par exemple, si le logiciel du dossier unique de l'usager permet la mise à jour des données en temps réel, ne risque-t-il pas de la rendre obligatoire ? La promesse d'ubiquité — saisir et pouvoir accéder aux informations où que l'on se trouve — est évidemment conditionnée à la mise à disposition des professionnels d'outils eux-mêmes mobiles. Dans l'établissement observé, la direction entend recourir à l'usage individualisé de tablettes avec une saisie au fil de l'activité. Or s'il est bien un point commun entre les deux services, outre le recours à d'autres supports d'écriture, c'est la saisie des informations dans les interstices de ce qui fait la relation de care (toilette, soin, activité, etc.) à rebours de l'instantanéité promise (exigée ?) par le numérique.

##### 4.2. Perte du sens du travail ?

Si, de manière générale dans les deux services, la lourdeur de l'outil existant est un facteur favorable à l'adoption d'un nouveau, certains professionnels déclarent ouvertement qu'ils n'enregistreront pas plus les informations qu'ils ne le

font actuellement. Ceux-là ont délégué ce qu'ils considèrent ne pas être leur travail, qu'ils limitent à l'accompagnement des usagers stricto sensu. Mais pour ces professionnels, le problème n'est pas tant la lourdeur d'une saisie informatisée, que le sens même de tout enregistrement qui ne servirait pas le travail quotidien, immédiat avec le résident. Traçabilité et contrôle ont du sens pour le personnel de terrain pour cadrer la relation de care, mais pas forcément comme passage obligé et premier de sa réalisation. Dans ces conditions, non seulement l'écran fait écran à la relation<sup>9</sup>, mais le professionnel fait deux choses à la fois : il réalise le care et il rend compte de son activité pour d'autres.

En outre, tout enregistrement d'activité de soins ou de care sur un logiciel est insatisfaisante car elle en réduit drastiquement le sens et la complexité. Plus une activité s'éloigne du geste technique et intègre une dimension relationnelle moins il est possible d'en rendre compte en cochant une case, spécialement lorsque la communication avec les bénéficiaires est empêchée par leurs déficiences. Enfin, ceci est d'autant plus vrai quand les cases sont proposées par des outils qui n'ont pas été conçus à l'origine spécifiquement pour ce type d'activité.

Le DUI exige la saisie d'informations supplémentaires qui n'ont rien à voir avec la transmission entre équipes réalisée classiquement par le collectif et enregistrée sur un cahier. Il ne s'agit plus seulement de s'organiser pour soigner mais de tracer son activité à des fins juridiques et gestionnaires, selon un format choisi par d'autres et non dans un souci premier d'accompagnement au quotidien des résidents. En ne rendant visible qu'une partie de l'activité, ce versant de la numérisation qu'est le DUI risque de rendre invisible toute une partie du travail. Or, le travail du care est un objet déjà largement invisible (attention à l'autre, travail émotionnel, etc.), difficile à objectiver (Benelli and Modak, 2010 ; Molinier, 2021) et dont l'absence de reconnaissance peut être source de souffrance au travail (Clot 1999, 2021 ; Dejours, 2007). Les logiques sont orthogonales : mettre en équivalence pour la gestion et sa médiation numérique versus traiter singulièrement pour la relation de care. Cette numérisation, forcément partielle, du travail réel de care comporte de forts risques de déprofessionnalisation. Et, si souvent dans les organisations, les oppositions qui se manifestent lors de la mise en place du logiciel s'estompent avec le temps, elles n'en constituent pas moins ensuite une dimension de l'expérience de travail.

#### 4.3. Le DUI : un outil pour qui, pour quoi ?

Reprenons. Du côté des professionnels du care, il y a ceux qui considèrent que l'enregistrement de l'activité, quelles qu'en soient les modalités, peut être minimale, se faire oralement ou sur un cahier. Et il y a ceux qui sont favorables à un nouveau DUI, non seulement parce que l'existant est fastidieux mais parce qu'ils ont des attentes et des besoins... Or ici, nous l'avons vu, il risque d'y avoir un décalage entre ces attentes et les fonctions réelles de l'outil.

Mais il y a aussi les professionnels qui organisent la relation de care, au premier rang desquels l'encadrement qui veut tracer l'activité : « L'important pour moi, c'est qu'il y ait une trace » (cadre). L'ambivalence de cette expression est à souligner. Si elle signifie explicitement gérer les risques (et se prémunir de plaintes) en attestant d'un travail réalisé selon les normes et en suivant les procédures, les entretiens avec l'encadrement montrent qu'il s'agit également, par le biais de l'outil, de rendre visible, d'objectiver une organisation du travail, une répartition de l'activité entre les agents jugée insatisfaisante ; de les faire évoluer : « Il y a des gens qui disent, je ne savais pas. Si on nourrit le logiciel, les professionnels ne pourront plus dire qu'ils ne savaient pas » (cadre). Or, l'organisation du travail, telle que nous avons pu l'observer et telle qu'elle est décrite par l'encadrement est très particulière puisqu'elle repose sur des arrangements entre les professionnels qui dans certains cas, ont organisé leur activité moins sur leurs compétences ou leurs diplômes que selon leur goût, leur ancienneté dans l'institution et des arrangements interpersonnels.

Enfin, pour l'encadrement, l'enregistrement des activités doit permettre de fluidifier la circulation des informations donc la liaison entre des services (éducateurs, AMP, soignants, cuisine, intendance...) qui autrement ne se coordonnent

<sup>9</sup> On a ainsi pu constater sur un autre terrain, des consultations psychothérapeutiques pendant lesquelles le médecin ou l'infirmier interroge un patient qui est installé non pas directement en face de lui mais de l'autre côté d'un écran. Tout un chacun a cependant pu constater lorsqu'il se rend chez son médecin traitant la manière dont l'enregistrement des informations sur un ordinateur vient modifier la relation et l'écoute.



que de manière erratique. L'encadrement dispose avec le DUI d'un outil performant de contrôle et de pilotage de l'activité des professionnels. La tentation est grande de transformer le nouveau DUI en cheval de Troie « solutionniste » permettant une uniformisation des fonctionnements des collectifs et une reprise en main de l'organisation des équipes. Si l'on peut douter que l'introduction d'un tel outil suffise à remettre de l'ordre dans l'organisation, le tempo imprimé par le Ségur du numérique ne laisse d'autre choix.

## — CONCLUSION

La numérisation du secteur social et médico-social s'accélère. Pilotée et financée par projets, elle s'opère selon les mêmes logiques techniques et gestionnaires ayant prévalu dans d'autres secteurs. Ces modalités — approche média-centrée, conduite à marche forcée, dans un réseau d'acteurs aux intérêts bien dessinés — paraissent peu compatibles avec la volonté de remettre le travail au centre de la transformation technologique ; du moins pas celui de tout le monde : le travail des professionnels de la relation est ici inféodé au travail des gestionnaires, qui lui est encore plus central. Il n'y a pourtant pas de fatalité à faire rimer numérisation avec accélération, individualisation, éradication des autres outils de coordination et... ubiquité. Il faut penser l'usage en lien avec l'activité et l'activité avec son environnement au sens large, pour que cette nouvelle écologie du travail soit soutenable.

## — BIBLIOGRAPHIE

- Benedetto-Meyer, Marie, et Anca Boboc (2021), *Sociologie du numérique au travail*. Malakoff : Armand Colin.
- Benelli, Natalie, et Marianne Modak (2010), « Analyser un objet invisible : Le travail de Care », in *Revue française de sociologie*, 51(1), p. 39–60.
- Bonneville, Luc, et Sylvie Grosjean (2007), « Les défis que soulève l'informatisation de La Pratique Médicale sur le plan de l'innovation technologique », in *Canadian Journal of Communication*, 32, p. 43–56.
- Clot, Yves (1999), *La fonction psychologique du travail*, 2002 (seconde édition), Paris : PUF.
- Clot, Yves, (2021) *Le prix du travail Bien Fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*, Paris : La Découverte.
- Dejours, Christophe (2007), « Psychanalyse et psychodynamique du travail : ambiguïtés de la reconnaissance », p. 58–70, in *La quête de reconnaissance*, Paris : La Découverte.
- Delcambre, Pierre (1997), *Écriture et communications de travail : pratiques d'écriture des éducateurs spécialisés*, Presses Universitaire Septentrion.
- Denis, Jérôme (2015), *Le travail invisible de l'écrit. Enquêtes dans Les coulisses de la société de l'information*, mémoire d'HDR, Université de Toulouse.
- Molinier, Pascale, (2021), « Care et psychodynamique du travail », in *Travailler* 45(1) : p. 11–29.
- Okbani, Nadia (2020), *Rapport intermédiaire. Le travail social à l'épreuve du numérique*.
- Pillon, Jean-Marie (2015), « Le pointage et le placement ? Quand Pôle emploi échoue à régler ses contradictions au moyen de logiciels », in *Gouvernement et action publique*, Vol. 4(2) : p. 81–103.



# ANALYSER LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DES CADRES. UNE EXPÉRIENCE AVEC UNE ÉQUIPE DE CADRES DANS LE SECTEUR DE L'ACTION SOCIALE ET MÉDICO-SOCIALE

Philippe Ropers  
Directeur général de l'IRTESS, Docteur en Sciences de gestion  
– Président du Comité d'orientation de l'ARACT BFC  
[propers@irtess.fr](mailto:propers@irtess.fr)

---

L'article présente l'expérience d'une équipe de direction opérationnelle dans le champ de l'action sociale qui s'inscrit dans le processus d'une « analyse de la pratique professionnelle » selon des modalités singulières avec la participation des niveaux hiérarchiques mobilisés dans le quotidien du pilotage. Il met en évidence, à travers un accompagnement sur plusieurs années, la construction de significations partagées sur l'action menée et sur le projet global du collectif. C'est grâce à l'engagement de ses membres que s'engage une restauration d'une qualité de vie au travail bénéficiant aux participants, condition nécessaire à une pratique managériale de qualité ayant pour finalité l'accompagnement des personnes fragiles. En définitive, cette expérience ouvre des pistes pour les intervenants de l'Anact qui disposent de compétences dans divers champs organisationnels.

Mots-clés : Analyse de la pratique professionnelle, Projet d'équipe, Cadres intermédiaires, Qualité de vie au travail

## — 1. L'ANALYSE DE LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE COMME MODALITÉ D'ACCOMPAGNEMENT RECONNUE

L'analyse de la pratique professionnelle est une modalité de travail en commun répandue dans le champ de l'action sociale, médico-sociale et sanitaire. Elle correspond à une approche où les pairs sont mobilisés, dans un espace confidentiel, et avec l'appui d'un intervenant externe, pour analyser les difficultés liées à l'action quotidienne dans l'accompagnement des personnes fragiles et afin de trouver des ressources et de nouvelles approches. Cette action, dans le cadre des groupes Balint, a d'abord concerné les médecins, puis s'est généralisée chez les acteurs de terrain en intervention sociale (Blanchard-Laville, 2002 ; Lagueux, 2013).

Initialement imputée sur les budgets de fonctionnement des établissements et services, cette pratique a finalement été reconnue par les opérateurs collecteurs agréés, comme un moyen pour le développement des compétences, et donne donc lieu à l'éligibilité des fonds de la formation professionnelle. L'analyse de la pratique professionnelle est désormais l'un des facteurs déterminants de la prévention des risques psychosociaux, de la qualité de la vie au travail et de la pertinence d'une organisation et de ses ressources régulièrement mises à disposition pour des acteurs professionnels de l'action sociale, médico-sociale et sanitaire (Thiébaud, 2013). De plus en plus fréquemment, les directions de ces structures parviennent à obtenir, de la part des autorités publiques, des financements spécifiques pour que ce type d'action soit réellement mis en œuvre au service de l'efficacité de l'action (cf. article R2324-37 du code de la santé publique). L'on constate également qu'en dehors de ce champ d'activité, des expériences du même type émergent ayant les mêmes visées.

## — 2. UN INTÉRÊT RENOUVELÉ DE LA PART DES CADRES

Pour autant, les besoins de réflexion entre les pairs ne concernent pas seulement les travailleurs sociaux directement engagés dans l'action auprès des personnes en difficulté, ils s'expriment aussi de la part des dirigeants et des chefs de service de ces différents secteurs. Réfléchir sur la pratique professionnelle consiste alors à s'inscrire dans une démarche où l'on donne à voir ce qui a parfois du mal à s'exprimer dans les instances classiques de coordination que sont, par exemple, les comités de direction des associations, ou bien les temps d'échanges thématiques entre chefs de service au sein de ces secteurs d'activité. La pratique managériale imposant la capacité à piloter à travers un ensemble de qualités humaines, la fragilité et/ou la faiblesse ne trouve que peu de place pour être examinée.

Ainsi, la situation est régulièrement décrite de cadres de l'action sociale, médico-sociale et sanitaire qui se trouvent confrontés à gérer des situations complexes, où ils sont de moins en moins restreints à un rôle d'application et de déclinaison des orientations des directions. Les chefs de service deviennent ainsi des cadres à part entière, toujours moins considérés comme des « intermédiaires », alors même que les certifications d'établissement de formation en travail social ont pu produire, dans le passé, des diplômes qualifiant les cadres comme tels. Le chef de service est alors invité à sortir d'une conception limitée consistant à mettre en œuvre et à rendre compte pour s'inscrire pleinement dans une démarche de pilotage et, en tant que membre d'une équipe de direction, se considérer comme exerçant des fonctions dirigeantes (Cobut, 2012).

En effet, la réalité de l'action managériale dans les établissements et services d'action sociale, médico-sociale et sanitaire fait reposer sur la responsabilité des chefs de service un ensemble de préoccupations centrées, bien sûr, sur la qualité de prise en charge et/ou d'accompagnement des personnes concernées, mais aussi et surtout sur la qualité des relations humaines, de la pratique managériale, du management de la qualité et de l'amélioration continue, du suivi des relations institutionnelles et partenariales et, surtout, de la qualité de l'organisation et de la qualité de vie au travail. S'il est exact que l'ensemble de ces facettes de l'action relevant de ce secteur revient à la direction stricto sensu, les véritables opérateurs sont les chefs de service qui disposent d'une subdélégation plus ou moins formalisée les conduisant à gérer cette complexité d'un pilotage aux multiples entrées.

### — 3. ANALYSER LE TRAVAIL AVEC LA CHAÎNE HIÉRARCHIQUE AUX PRISES AVEC L'ACTION

Ainsi, la question se pose du choix des outils mis à la disposition des chefs de service pour leur permettre d'assumer complètement ce rôle. Les incidences liées à la réussite de leur engagement professionnel concernent très directement sur le plan de la capacité à s'épanouir dans ce qu'ils réalisent, mais produisent également des effets sur les équipes qu'ils gèrent et sur les personnes qui sont concernées par l'intervention sociale elle-même, au terme du processus.

En effet, il ne peut être raisonnablement envisagé de « produire de la santé » chez des personnes alors que ceux qui ont la charge de la soutenir seraient malmenés et en situation de souffrance. Plusieurs options peuvent exister dans le champ de l'action sociale, médico-sociale et sanitaire, comme celle de permettre à des chefs de service de se retrouver au sein d'une même institution, association, établissement ou service, avec l'appui d'un accompagnement d'un professionnel n'y appartenant pas ; ou bien encore de les autoriser à participer à des groupes en dehors de toute appartenance à leur propre institution et toujours dans la perspective d'une réflexion entre pairs.

Ces deux options répondent à des exigences méthodologiques fréquentes dans les secteurs d'activité que nous évoquons. Or, de nouvelles demandes émergent, notamment autour de la dimension collective et de la thématique de « comment faire équipe », et non plus seulement dans une réflexion entre pairs. Ainsi, l'équipe est considérée comme une entité incluant l'ensemble des niveaux hiérarchiques des acteurs qui ont la charge immédiate d'un fonctionnement d'établissement ou de service, et particulièrement lorsqu'ils exercent quotidiennement dans les mêmes environnements physiques.

Ce type de demande ne correspond pas aux attendus classiques de l'analyse de la pratique professionnelle, notamment au motif de l'existence de biais à l'égard d'une parole qui, par trop contrôlée qu'elle serait par la présence du niveau hiérarchique supérieur, ne permettrait ni la libre expression ni la réflexion que seule autoriserait la sortie du cadre institutionnel habituel.

### — 4. L'INTERVENTION ET SA PROGRESSION AU SERVICE DU COLLECTIF

#### 4.1. Un accompagnement durant trois années

L'intervention sur trois années, dont nous présentons quelques éléments-clés, a résulté d'une demande en 2019 d'un directeur d'établissement d'action éducative et sociale en région Bourgogne Franche-Comté géré par une association employant plus de 300 salariés. L'établissement remplit différentes missions dans le champ de la protection de l'enfance et accueille des publics préadolescents et adolescents. La commande a été formulée auprès d'un organisme de formation en travail social pour répondre au besoin d'une « analyse des pratiques managériales pour les chefs de service et lui-même », dans le contexte de changements de configurations de l'équipe de cadres estimés comme importants. Le directeur de l'établissement considérait comme urgente la mise en place d'une démarche interne pour « dépasser les conflits » et « faire équipe ».

Lors de l'identification des compétences nécessaires pour accompagner les demandes d'analyse de la pratique professionnelle, la direction du département concerné de l'organisme de formation évalue le besoin d'une double compétence. Il s'agit d'une part, de la capacité à saisir correctement les problématiques à aborder, et d'autre part, de l'expertise dans l'animation, surtout en vue de faciliter l'expression individuelle et collective et de proposer une synthèse aux participants.

Dans le contexte actuel, une connaissance approfondie du secteur ainsi que de l'ensemble des fonctions représentées était nécessaire. En raison de la singularité de la demande, le directeur général de l'organisme de formation sollicité, qui est aussi l'auteur de cet article, a été choisi comme intervenant.

Un dialogue préliminaire entre l'intervenant et la direction de l'organisation demandeuse a permis de définir certaines attentes. Parmi ces dernières, la nécessité d'une visibilité sur les progrès du travail à conduire était particulièrement notable.

#### 4.2. Une première séance de mise en accord collectif sur les questions essentielles

La première séance de travail a été l'occasion de poser le cadre de l'expérience partagée entre les membres du collectif à constituer et l'intervenant externe. Une expérience parce que l'analyse de la pratique professionnelle relève toujours d'une démarche que l'on construit, où la recherche d'une compréhension commune fait partie des enjeux essentiels pour que des pistes d'actions concrètes puissent être structurées (Thiébaud & Vacher, 2020). Il faut donc considérer, qu'a priori, l'état du collectif, même s'il n'est pas embryonnaire, en est à un stade où l'interdépendance, la confiance et la dynamique doivent être remises en mouvement selon des flux encore à déterminer, et, dans tous les cas, différents de ceux qui préexistent au travail collectif envisagé. Que veut-on donc construire ensemble ? Que souhaitons-nous partager ? Jusqu'où sommes-nous prêts à nous mobiliser pour améliorer notre travail en commun ? Ces préalables concernent l'équipe qui travaille au quotidien, mais aussi l'intervenant externe qui joue un rôle par les échanges qu'il va permettre. En effet, même s'il est « externe » à la situation, par sa capacité d'écoute, ses relances et ses éventuels apports, il va exercer un rôle déterminant dans cette construction collective et, par-là, être un acteur essentiel dans la transformation de la compréhension des enjeux et des modalités de l'intervention à suivre.

#### 4.3. Une discussion sur l'approche théorique en articulation avec son expérience

Le collectif a immédiatement formulé deux observations. La première concernait l'expérience passée et particulièrement le sentiment partagé que l'adossement théorique précité renvoyait à un travail que les uns et les autres avaient déjà vécu et pour lequel ils éprouaient le sentiment d'une forme de répétition qui ne leur apparaissait pas souhaitable. On observera à ce titre que la référence à la psychologie comme support à la réflexion collective peut générer une forme de crainte à devoir se « dévoiler » trop, comme l'un des participants l'a souligné.

La deuxième concernait la représentation des participants sur ce qu'ils qualifiaient de « professionnalisme », c'est-à-dire la qualité professionnelle non seulement de la place occupée dans l'organisation, c'est-à-dire dans l'association qui les employait, mais aussi le niveau d'interlocution qu'ils envisageaient de pouvoir développer avec un pair, c'est-à-dire un acteur qui, bien qu'extérieur, connaissait leurs fonctions. Les échanges que les membres de cette équipe avaient pu avoir avec leur directeur en amont de la sollicitation de la structure pour une analyse de la pratique professionnelle avaient permis de souligner toute l'importance, de leur point de vue, qu'ils n'aient pas à « expliquer leur métier à quelqu'un qui n'y connaît rien », même si, dans tous les cas, le déploiement et l'analyse non seulement de la perception, mais aussi de la manière dont ils travaillaient allaient constituer le support même de la démarche.

Ainsi, il a résulté de l'échange initial plusieurs principes méthodologiques :

- 1) un référencement des débats à divers champs théoriques des sciences de gestion ;
- 2) un retour critique portant sur l'analyse des perceptions, mais aussi et surtout sur les pratiques professionnelles ;
- 3) un apport de connaissances théoriques permettant de revisiter les pratiques individuelles et collectives au service d'un enjeu commun ;
- 4) un retour formel par l'intervenant pour chacune des séquences ;
- 5) une possibilité d'ouverture à la co-construction d'outils méthodologiques si nécessaire en fonction de l'évolution des questionnements de l'équipe ;
- 6) la conception de l'équipe comme un tout, au-delà des seuls pairs chefs de service, mais bien avec l'intégration du directeur, également pris dans les enjeux collectifs d'un système auquel il contribue.

#### 4.4. La place constructive du directeur opérationnel

L'intervenant externe n'a pas pour vocation de légitimer le directeur dans ses choix et ou dans ses décisions : la séquence n'est pas un espace décisionnel et/ou managérial quotidien. Elle est le lieu de la production d'une connaissance collective sur les enjeux partagés et sur les possibilités d'action, l'espace décisionnel existant par ailleurs et étant

maintenu avec l'ensemble de ses prérogatives.

Cela suppose que le directeur s'inscrive pleinement dans une logique que l'on pourrait qualifier de « démocratique », c'est-à-dire au sein de laquelle ses coéquipiers peuvent être totalement assurés de l'absence de rétorsion qui pourrait résulter des diverses prises de parole. Et, complémentaiement, une vigilance doit s'imposer de la part de l'intervenant externe de telle sorte que soit réduite toute velléité collective de mettre le directeur en difficulté, en considérant que cet espace libre ne peut pas être assimilé à un lieu de règlement des conflits. Pour autant, la conflictualité, et c'est l'un des paradoxes féconds de cette expérimentation, est au fondement de la démarche.

C'est parce qu'il y a désaccord sur l'interprétation, sur la compréhension, sur la perception des enjeux collectifs que le travail est intéressant à engager pour chacun des membres.

#### 4.5. Reconnaître les positions et attentes respectives des acteurs

Lorsque démarre l'action, l'équipe est nouvelle. Elle ne se considère pas en tant que telle, mais comme le résultat d'une agglomération entre des membres qui ne se connaissent pas bien et qui doivent encore travailler ensemble pour mieux s'accorder. C'est le socle qui leur permet de se rassembler au sein de cette instance. Récent, le directeur a clairement conscience de cette nécessité et les trois chefs de service qui se connaissent doivent en accueillir un nouveau « qui n'est pas du métier » selon sa formulation, c'est-à-dire qui n'a pas pour origine la fonction de l'éducation spécialisée. Plutôt logisticien, inscrit dans une démarche où il a dû veiller, dans ses fonctions antérieures, au bon fonctionnement de la structure au sein de laquelle il exerçait, il énonce dès le démarrage « qu'on n'est pas sur la même ligne », « qu'on n'accorde pas la même importance aux choses du quotidien » et, surtout, « qu'on parle beaucoup sans beaucoup d'effets concrets ».

On trouve, dans ce premier écart entre les représentations des membres d'une même équipe, une référence à des valeurs différentes, d'un côté, un ensemble reposant sur la sécurité immédiate et la fiabilité d'une organisation à partir des questions matérielles et, de l'autre, des représentations reposant plutôt sur le dialogue, la recherche de l'accord, l'accompagnement des personnes. Pour ce dernier, on ne peut affronter directement les questions du quotidien sans passer par une recherche d'interconnaissance alors que, pour le premier, le quotidien relève d'un socle indispensable à toute reconnaissance qui permet d'entrer en discussion avec l'autre. Ainsi, ceux qui se connaissent et qui sont issus de la filière socio-éducative, se sont déjà confrontés et surtout ajustés autour de pratiques communes, sans que pour autant elles soient particulièrement formalisées ; ceux-ci sont en fait inscrits dans une relation de parité horizontale. Le nouveau venu sait qu'il doit encore « faire sa place », mais aussi bien comprendre ce qui est attendu de lui, sans pour autant se départir de ses propres exigences.

#### 4.6. Repenser collectivement la responsabilité de la fonction de chef de service

Ainsi, les premiers échanges qui se sont tenus ont d'abord été l'occasion de faire émerger, pour chacun, ce qu'il pouvait attendre des autres, tout en donnant à entendre qu'il existait certes un noyau solide qui avait pu fonctionner dans le passé, mais dont on percevait, dès les premières discussions, que des désaccords de fond demeuraient. C'est notamment le cas en matière d'action éducative, mais aussi de représentation de ce que constituait le rôle de chef de service au sein d'une équipe. Pour les plus anciens de l'équipe, la terminologie évoquée était celle d'une position plutôt autoritaire, un peu ancienne, et peu propice au développement d'une réflexion avec leurs équipes respectives, qu'ils souhaitaient placer sous le sceau de la démocratie. Pour le nouvel arrivant, a contrario, être chef, c'était donner de la sécurité et imposer un cadre qui permettait à chacun d'évoluer correctement.

Ensuite, la notion même de « sécurité » au sein de l'équipe posait question. Pour les uns, elle était d'abord d'ordre psychosociologique, c'est-à-dire reposant sur la possibilité de s'exprimer et de faire part de sa souffrance en lien avec une histoire de vie difficile tandis que, pour le plus récent de membres de l'équipe, celle-ci était inéluctablement liée à la structuration offerte par les adultes, notamment s'agissant d'une action à destination d'enfants pour lesquels la structuration avait pu être particulièrement défailante.

Enfin, la notion de « contrôle » était un des éléments de désaccord profond. Pour les plus anciens de l'équipe, le contrôle s'apparentait à une logique où la confiance avait été défailante, induisant une forme de relation reposant sur la coercition, défavorable à toute co-construction avec les personnes concernées. Pour le nouvel arrivant, au contraire, le contrôle était la garantie de l'application de la mise en place d'un univers sécurisant pour les personnes accueillies. Et c'est dans ce cadre qu'il considérait que l'action socio-éducative assurée par les chefs de service historiques relevait plutôt du « laxisme » à tel point que, dans ses premières conclusions, il estimait que sa place n'était pas celle d'un chef de service. Il réfutait, dès les premiers éléments de travail collectif, son appartenance au sein du collectif avec une dénomination de poste similaire à la leur.

#### 4.7. La place du livrable comme agrégation progressive d'une pensée collective

Un des aspects originaux de la réflexion collective accompagnée dans le cadre théorique de l'analyse de la pratique professionnelle est notamment constituée par la mise en place d'un livrable évolutif au fur et à mesure de l'ensemble des séquences. Dans la mise en place proposée, il a été question de construire une vision collective des problématiques abordées sous forme de carte mentale qui ont touché, comme évoqué ci-dessus, dans un premier temps, à la perspective de la création d'un véritable esprit d'équipe afin de mieux accompagner les équipes éducatives placées sous la responsabilité des chefs de service. Tenant compte des éléments traités successivement par les contributeurs, l'ensemble des sujets abordés a été projeté en permanence sur la base des éléments mis en discussion, permettant à chacun d'apprécier l'effectivité d'une construction partagée.

Chacun pouvait ainsi valider les formulations proposées et les inscrire dans une dynamique plus globale donnant à voir ce qui relevait d'une problématique singulière dans le cadre d'un mouvement auquel chacun était appelé. D'une séquence sur l'autre, les thèmes ont fait l'objet d'éléments à travailler d'ici à la séquence suivante, de telle sorte que la continuité de l'élaboration collective puisse se réaliser indépendamment de la séquence dite d'analyse de la pratique professionnelle. Sur le fond, la thématique de la construction de l'équipe apparaissait comme fondamentale et donnait lieu à des échanges qui devaient se poursuivre entre tous, chefs de service et directeur, dans un collectif progressivement affermi face à ses responsabilités.

Mais, au-delà, ce sont aussi les aspects théoriques articulés aux fonctions de responsable d'équipes qui ont pu être élaborés, et qui ont été l'occasion d'une capitalisation autour de la carte mentale construite progressivement. Loin d'un simple partage sur ce qui pouvait faire désaccord, même si cela en constituait le cœur, les séquences d'analyse de la pratique professionnelle ont été aussi l'occasion de pouvoir renforcer un certain nombre de savoirs théoriques et pratiques, avec une contextualisation de la fonction et une appréhension de l'évolution des métiers des acteurs placés sous leur responsabilité directe. Les débats ont porté sur la formation professionnelle de leurs subordonnés, les compétences présumées acquises ou devant être développées, car ne correspondant pas à la formation initiale. Ceux encore autour des spécificités des pratiques professionnelles de la structure ont donné lieu à des échanges féconds permettant aux chefs de service d'identifier ce sur quoi ils devaient être exigeants, et ceux pour lesquels des éléments d'accompagnement devaient être structurés.

#### 4.8. Le rattachement progressif au projet d'établissement

Progressivement, c'est la mission même de l'équipe qui a constitué l'élément fédérateur des travaux. Au fur et à mesure de la construction commune sur les difficultés et la recherche de solutions en tenant compte des enjeux de l'équipe, c'est le cœur même du projet de l'activité et donc de la mission collective qui a été abordé. Lorsque les chefs de service ont été amenés à préciser ce qui, au quotidien, les mobilisait, ils ont également été conduits à formuler en quoi leurs engagements correspondaient ou non à ce qui était attendu du projet, auquel ils avaient pu contribuer. En réinstruisant la dimension institutionnelle d'une action au sujet de laquelle ils étaient impliqués, les chefs de service et le directeur ont remis en débat un certain nombre d'exigences pour lesquelles la dynamique collective était plus ou moins affirmée et devait donc être maintenue, délaissée ou corrigée.

Parmi les différents livrables qui se sont succédés, deux retiennent notre attention. Le premier est en lien avec la fonc-



tion de chef de service, et, comme mentionné ci-dessus, l'implication des chefs de service sur des tâches variées a été un des éléments forts des travaux permettant de revenir vers les équipes avec une harmonisation et une cohérence entre les pratiques. À titre d'exemple, le fait de visiter les équipes les moins fréquentées, comme c'est notamment le cas des surveillants de nuit en soirée qui ne participent que très peu aux réunions institutionnelles et aux travaux collectifs, a été l'objet de tensions au démarrage des travaux, mais, finalement, a été considéré comme un des éléments permettant d'accorder une véritable attention à des salariés qui, sans cela, peuvent se considérer délaissés.

Le deuxième livrable remarquable a été celui de la construction collective d'un avenir de la structure à cinq ans, dans le cadre de la définition du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens. Alors que celui-ci devait faire l'objet d'une renégociation avec les autorités publiques, la contribution de cette équipe de cadres s'est constituée comme une aide spécifique et singulière auprès de la direction générale de l'association pour participer aux travaux. L'implication dans une démarche prospective et stratégique, et donc de projet, au service de l'association comme bien commun, venait donner une coloration réelle et originale ayant été mise en valeur par le directeur de la structure auprès de l'association à l'occasion d'un conseil d'administration (Desreumaux & Bréchet, 2013).

Ainsi, la démarche d'une mobilisation des acteurs dans une volonté de construire un management participatif venait prendre une traduction concrète en soutien à l'idée d'un management démocratique. Il confirmait également, par-delà la diversité des établissements, des services et de plusieurs centaines des salariés représentés, le sentiment de contribution à la réalisation d'une mission publique, favorable ensuite au soutien des équipes dans une même logique. L'on n'oubliera pas que, lorsque les cadres sont en défaut par rapport aux significations liées à leur activité professionnelle, les équipes placées sous leur responsabilité éprouvent une difficulté évidente à s'engager dans une démarche constructive (Bayle & Dupuis, 2012 ; Dupuis, 2018).

## — 5. UNE EXPÉRIENCE SINGULIÈRE D'ANALYSE DE LA PRATIQUE DES CADRES À DISSÉMINER

Par cet exercice de remise à plat des préoccupations d'une équipe et d'exploration des pistes à travailler pour résoudre les problèmes rencontrés dans les échanges quotidiens, celui du dialogue social et des sujets qui pouvaient être abordés collectivement a été prégnant dans le cadre d'une démarche heuristique au service du sens et du projet collectif (Bouquet, 2006).

Cette expérience démontre à quel point la réitération de l'interaction, dans un environnement neutre et avec un intervenant externe, impliquant une équipe complète de cadres et tous les niveaux hiérarchiques en lien avec un projet à revoir, ainsi que la structuration de livrables techniques, méthodologiques et opérationnels, constitue une variation de l'analyse de la pratique. Cette variation répond aux défis posés par la complexité des pratiques de direction (Jaeger, 2023), tout en visant l'amélioration de la qualité de vie au travail pour les cadres et leurs équipes.

Dans l'arrière-plan, la construction du sens émerge comme un enjeu essentiel dans un contexte où l'attractivité d'un secteur est une des préoccupations majeures pour les années futures.

## — BIBLIOGRAPHIE

- Bayle, E., & Dupuis, J.-C. (2012), *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire*.
- Blanchard-Laville, C. et Fablet, D. (2002), *Sources théoriques et techniques de l'analyse des pratiques professionnelles*, L'Harmattan.
- Bouquet, B. (2006), « Management et travail social », in *Revue française de gestion*, 9, p. 125-141.
- Cobut, C. (2012), « Réflexions d'un chef de service. VST », in *Vie sociale et traitements*, 116, p. 117-119.
- Desreumaux, A., & Bréchet, J.-P. (2013), « L'entreprise comme bien commun », in *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 3, p. 77-93.
- Dupuis, J.-C. (2018). *Le management du travail dans le secteur social et médico-social : Concilier performance, santé et qualité de vie au travail*. ESF.
- Jaeger, M. (2023). *Principes et pratiques d'action sociale*. Dunod.
- Lagueux, R. (2013), « L'élaboration en groupe Balint... Antidote au malaise des soignants », in *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 2, p. 41-54.
- Thiébaud, M. (2013), « Multiples bénéfices de l'analyse de pratiques professionnelles en groupe : Quels éléments clés les favorisent », in *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 1, p. 61-72.
- Thiébaud, M., & Vacher, Y. (2020), « L'analyse de pratiques professionnelles dans une perspective d'accompagnement, d'intelligence collective et de réflexivité », in *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 18, p. 43-69.

# MÉDECINE DE PRÉVENTION, NEW PUBLIC MANAGEMENT ET RISQUES PSYCHO-SOCIAUX DANS LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE : QUAND L'ÉTAT CASSE LE THERMOMÈTRE

Isabelle Salmon

médecin du travail collaborateur, ancien médecin de prévention collaborateur en  
Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale, PhD en sciences de gestion,  
CERAG Université Grenoble Alpes

et Jean-Yves Juban

Professeur en Sciences de Gestion et du Management,  
CERAG Université Grenoble Alpes

---

La santé au travail dans la Fonction Publique est marquée par une large invisibilisation, tandis que les agents y cumulent risques professionnels identiques à ceux du privé et risques spécifiques. Or, les médecins de prévention constatent actuellement une dégradation de la santé mentale de nombreux agents publics, en lien avec le déploiement de méthodes managériales inspirées du New Public Management. Cependant, dans ce domaine, ces médecins se trouvent particulièrement démunis et échouent parfois, faute de moyens propres, à assurer leur mission : « Éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail ». Dans cet article, nous analysons cet état de fait. Nous rappelons d'abord le positionnement institutionnel du médecin de prévention, qui intervient dans un contexte de profonds bouleversements, et sur des problématiques faiblement visibles. Nous explorons ensuite les causes possibles de son impuissance, selon nous structurelle. Nous examinons enfin les possibilités d'amélioration des moyens de la médecine de prévention : de ses moyens propres, mais surtout des ressources qu'elle pourrait puiser dans son environnement.

Mots-clés : Fonction Publique Territoriale ; médecin de prévention ; New Public Management ; risques psychosociaux.

## — INTRODUCTION

Au sein de la Fonction Publique (FP), les Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) (accords de Bercy, 2010) ont été créés bien après ceux du secteur privé (lois Auroux, 1982). Aujourd'hui encore, la FP reste marquée par une faible visibilité, voire pour certains une « invisibilité » des questions de santé au travail (Colloque, 2022). Pourtant, quasi tous les métiers sont représentés dans la FP. Les agents y sont donc soumis aux mêmes risques professionnels que ceux du privé, et à d'autres, spécifiques au secteur public (Nocenti, 2022).

Ces questions restent cependant peu étudiées : il aura fallu attendre 2016 pour que les enquêtes Conditions de travail intègrent un volet consacré au public. Or, il y a matière : les médecins du travail de la Fonction Publique, anciennement dénommés « médecins de prévention »<sup>1</sup> (MdP), constatent une dégradation de la santé mentale de nombreux agents publics, en lien avec la modification de leurs conditions de travail. Celle-ci peut être mise en lien avec le déploiement de méthodes managériales inspirées du New Public Management (NPM) (Rossano & Abord de Chatillon, 2021). Recourant aux mécanismes de marché, à la gestion par les résultats, à l'évaluation des performances, à de nouvelles formes de contrôle, ces pratiques de GRH et de management transforment en profondeur les organisations publiques et le travail des agents, dont elles peuvent altérer la santé mentale et psychologique (Rossano & Abord de Chatillon, 2021). Entre autres, l'adhésion de la plupart des fonctionnaires à des valeurs d'équité et d'utilité du service public (Héas et al., 2022) entraîne un ressenti de choc lorsque les méthodes de gestion dans la Fonction Publique risquent d'être dévoyées au nom du NPM.

Dans ce contexte, et sur la base de notre expérience<sup>2</sup>, notre article entend explorer les raisons de l'impuissance des MdP de la Fonction Publique Territoriale (FPT) à faire évoluer des pratiques managériales pouvant se traduire par une augmentation des facteurs de risques psychosociaux (RPS) pour les agents, voire, par une dégradation objective de leur santé.

Nous rappellerons le positionnement institutionnel de la médecine de prévention, qui intervient sur une problématique, la santé au travail des fonctionnaires, peu visible dans les statistiques et la recherche en sciences de gestion. Nous présenterons quatre familles de causes pouvant expliquer l'impuissance du MdP face à la dégradation de la santé mentale des agents. Nous inscrirons ces deux premières parties dans le cadre des transformations actuelles en cours dans la fonction publique territoriale. Nous examinerons enfin les possibilités d'amélioration des moyens de la médecine de prévention, de ses moyens propres mais surtout des ressources qu'elle pourrait puiser dans son environnement.

## — 1. LA MÉDECINE DE PRÉVENTION DANS LA FPT

De par son positionnement, le MdP dans la FPT occupe un poste d'observateur privilégié, car ses activités lui permettent de mettre en regard des caractéristiques organisationnelles et des caractéristiques de santé des agents concernés. Premièrement, il saisit les conséquences sur les conditions de travail des changements provoqués par le NPM : il les objective en les extrayant, avec toute la rigueur nécessaire, de ses échanges avec les employeurs comme avec les agents. Deuxièmement, s'il a connaissance de changements dans les conditions de travail qui seraient de nature à provoquer une augmentation des facteurs de risque psychosociaux (RPS), il met ce savoir en regard des évolutions de la santé des agents qu'il observe. Il est alors à même de faire des hypothèses raisonnables en matière de causalité. Lorsque le MdP constate que des changements organisationnels provoquent une augmentation des facteurs de RPS assortie d'une dégradation objective de la santé des agents, il doit en alerter l'autorité territoriale employeur de ces agents.

<sup>1</sup> Depuis le décret n°2022-551 du 13 avril 2022 relatif aux services de médecine de prévention dans la FPT, le MdP se nomme « médecin du travail » comme ses confrères du privé. Cependant le service dans lequel il exerce s'intitule toujours « Médecine professionnelle et préventive », son cadre d'action est toujours très spécifique et ses outils, ses prérogatives n'ont pas été étendus. Pour cette raison, mais aussi pour souligner ce qui fait l'essence de sa mission, nous continuerons ici volontairement à appeler « médecin de prévention ».

<sup>2</sup> Isabelle Salmon est ancien médecin de prévention collaborateur en Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale, et actuellement médecin du travail collaborateur dans le secteur privé.

### 1.1. L'organisation du travail dans la Fonction Publique Territoriale se transforme en profondeur : le New Public Management

Comme les autres versants de la Fonction Publique, « la territoriale » subit depuis les années 1970 des bouleversements profonds, dans plusieurs domaines. Tout d'abord, dans ses effectifs, globalement orientés à la baisse ces dernières années (Donzeau & Pons, 2022). Ensuite, dans ses formes d'emploi, qui évoluent vers une plus grande précarisation. La part des contractuels s'accroît, évoluant de façon inversement proportionnelle à celle des fonctionnaires. Au 31 décembre 2019, on ne compte plus que 75,9% de fonctionnaires dans les effectifs de la FPT (-0,6% sur un an) (Rapport annuel sur l'état de la fonction publique. Politiques et pratiques de ressources humaines. Faits et chiffres, 2021).

Par ailleurs, comme le souligne l'appel à communication du colloque « Des fonctionnaires immunisés ? Invisibilité de la santé au travail dans la fonction publique » (Colloque, 2022), cette mutation des statuts de travail dans toutes les administrations publiques est étroitement corrélée aux facteurs de transformation de l'organisation du travail (Gillet, 2020). Mutualisation des services, concentration des tâches, informatisation des activités, etc. : le secteur privé et le secteur public ont été marqués par des dynamiques similaires d'intensification du travail dans les deux dernières décennies du vingtième siècle (Guillemot, 2011).

De fait, dans tous les versants de la Fonction Publique, le NPM a contribué à réorganiser les activités de travail autour d'objectifs de performances quantifiées. Comme le rappellent Bezes et al., le NPM promeut « la mise en place d'une gestion par les résultats fondée sur la réalisation d'objectifs, la mesure et l'évaluation des performances et de nouvelles formes de contrôle dans le cadre de programmes de contractualisation. » (Bezes et al., 2011).

Mécaniquement, le recours aux mécanismes de marché et la mise en place d'une gestion par les résultats engendrent une intensification du travail et un renforcement du contrôle, donc une perte d'autonomie. Sous l'effet de cette mécanique mais aussi de l'individualisation des incitations, les rapports sociaux au travail se dégradent. La précarisation de l'emploi nourrit la nouvelle insécurité des situations de travail. Dans le public, les nouvelles logiques gestionnaires et la critique de « l'ancien système » sont souvent vécues comme une perte de sens pour les agents (Cartier, 2002; Jounin, 2021), voire comme « la négation du travail réel » (Fortino, 2013), chez des agents alors placés en conflit de valeurs, lesquels sont aggravés par l'accentuation, du fait de ces mêmes logiques, des situations de tensions avec les publics avec lesquels ils sont en contact direct (Avril et al., 2005; Gollac & Bodier, 2011; Matinet & Rosankis, 2019).

### 1.2 Le « médecin de prévention » dans la FPT : un observateur privilégié

D'après le Centre National de la Fonction Publique Territoriale<sup>3</sup>, le MdP « évalue l'état de santé des personnels lors de l'examen périodique ou sur demande, informe et conseille le personnel et l'administration sur l'environnement sanitaire et les conditions de travail, participe à l'évaluation et à la prévention des risques. » Il est important de souligner que, contrairement au médecin du travail dans le secteur privé, le MdP ne statue pas sur les questions d'aptitude à l'exercice d'un emploi public. Ces questions sont du ressort de la médecine agréée et des instances médicales. Le rôle du MdP consiste à émettre un avis sur l'adéquation entre l'état de santé d'un agent et les conditions de travail liées à son poste, assorti d'éventuelles préconisations. L'accent est donc mis sur son rôle de conseiller. Dans le cadre des congés statutaires, par exemple, son avis est consultatif.

L'effectif des agents territoriaux gérés par les centres de gestion est estimé, en 2014, à plus de 700 000, soit environ 40% de l'effectif de la FPT (Simoni et al., 2014). Chaque MdP exerçant en centre de gestion veille donc sur la santé de plusieurs milliers d'agents de la FPT de son département. Ces agents dépendent de nombreuses collectivités territoriales, notamment des villes, de toutes tailles. Chaque ville est soumise aux mêmes règles de fonctionnement, et dirigée par une double hiérarchie : un maire (élu, assisté de son équipe municipale), et un directeur général des services (ou « DGS », fonctionnaire, aidé de son équipe opérationnelle).

<sup>3</sup> <https://www.cnfpt.fr/evoluer/lemploi-fpt/le-repertoire-des-metiers/metier/details/B4B-03>, consulté le 18 octobre 2022

La position stratégique du MdP lui confère un statut d'observateur privilégié. En effet, sous réserve de connaissances en gestion, le MdP peut contribuer à l'articulation de la gestion et de la pratique médicale :

- De par ses échanges avec les équipes dirigeantes comme avec les agents, il observe comment se déclinent les politiques publiques, d'une collectivité à l'autre. Dans une même collectivité, il peut observer la déclinaison verticale combinée des orientations politiques locales et du NPM, depuis la feuille de route managériale jusqu'à sa traduction dans les pratiques de gestion des ressources humaines de proximité, et dans les conditions de travail des agents. Ainsi, il assiste parfois à l'émergence de pratiques reconnues comme génératrices de RPS.
- De par son activité médicale, il est en mesure d'objectiver les éventuelles conséquences sur la santé des agents d'une augmentation des facteurs de RPS.

Cette position privilégiée fait du MdP un acteur primordial dans l'analyse de l'articulation entre organisation du travail et santé des agents. Cependant, force est de constater que malgré ce savoir, malgré l'existence d'un réseau de MdP et d'une médecine préventive désormais forte d'équipes pluridisciplinaires, la santé au travail des fonctionnaires reste largement invisibilisée.

### 1.3. Le médecin de prévention intervient sur une problématique, la santé au travail des fonctionnaires, largement invisibilisée

Fin 2020, un salarié français sur cinq travaille dans la FP (5,7 millions de personnes) (Donzeau & Pons, 2022). L'exposition aux risques professionnels à laquelle sont soumis ces agents est proche de celle des entreprises ; il s'y ajoute même des exigences renforcées associées aux métiers de service (Nocenti, 2022).

Néanmoins, comme le signale le thème du colloque « Des fonctionnaires immunisés ? Invisibilité de la santé au travail dans la fonction publique » (Colloque, 2022), la santé au travail dans la FP constitue « un angle mort scientifique », illustré par des statistiques éparses et incertaines (Krynén et al., 2011). Les études sur la santé des agents de la FP sont tout aussi parcimonieuses. Les résultats issus de l'enquête Conditions de Travail de la DARES sont minoritaires (Mauroux, 2021) ; l'enquête SUMER (Surveillance Médicale des Expositions des Salariés aux Risques professionnels) ne s'est ouverte aux agents de la Fonction Publique Territoriale qu'à partir de 2010, et aux trois versants de la FP en 2017.

L'invisibilité de la dégradation des conditions de travail dans la FP n'empêche pas le MdP de recueillir la détresse d'agents en souffrance. À même d'articuler questions de gestion et de santé, il dispose d'un savoir qui doit lui permettre d'agir lorsqu'il constate des dégâts causés à la santé des agents par l'application de nouvelles logiques gestionnaires. Cette action passe par une mise en visibilité des questions de santé au travail des agents auprès de leurs collectivités employeurs. Cependant, lorsque ces dernières regimbent, le MdP échoue. En effet, ni l'outillage propre dont il dispose ni l'environnement dans lequel il évolue ne lui permettent alors de traduire son savoir en actions visant à remplir sa mission : « Éviter toute altération de la santé d'un travailleur du fait de son travail ».

## — 2. UN MÉDECIN DE PRÉVENTION STRUCTURELLEMENT IMPUISSANT

D'après l'article 2-1 du décret n°85-603 du 10 juin 1985 relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la médecine professionnelle et préventive dans la Fonction Publique Territoriale, « les autorités territoriales sont chargées de veiller à la sécurité et à la protection de la santé des agents placés sous leur autorité. » La médecine préventive contribue donc à fournir à la collectivité employeur le moyen de satisfaire à ses obligations en matière de protection de la sécurité et de la santé — physique et mentale — de ses agents.

### 2.1. Le MdP n'a aucun moyen propre pour faire respecter ses préconisations

Légalement, le MdP « conseille l'autorité territoriale, les agents et leurs représentants en ce qui concerne notamment [...] la protection des agents contre l'ensemble des nuisances et les risques d'accidents de service ou de maladie professionnelle ou à caractère professionnel [...] »<sup>4</sup>. Il assiste de plein droit aux formations spécialisées des commissions santé, sécurité et conditions de travail CSSCT, anciennement CHSCT), mais avec une voix consultative. Il est responsable des conseils, mais pas de leur mise en œuvre. Il n'a ni pouvoir ni autorité, y compris dans ses recommandations ou prescriptions, qu'il revient aux responsables hiérarchiques d'appliquer... ou pas. En particulier, le MdP ne détient ni fonction d'inspection ni fonction de contrôle.

Partant, deux cas sont possibles. Si la collectivité employeur est à l'écoute des conseils du MdP, de belles réussites peuvent se faire jour, par exemple en matière de maintien dans l'emploi. L'employeur, en s'appuyant sur les conseils techniques du MdP, peut mobiliser des partenaires, réaliser les aménagements adéquats, avec l'accord de l'agent : un réel travail de prévention est effectué. En revanche, dans le cas où le MdP constate que la santé des agents est gravement compromise et que l'employeur reste sourd à ses conseils, le MdP ne pourra se prévaloir d'aucune prérogative en matière d'inspection ou de contrôle, fonctions dont il ne dispose pas. De plus, alors que le secteur privé bénéficie en pareil cas de la régulation offerte par les interventions, éventuellement coercitives, de l'inspection du travail et les contrôleurs de sécurité des CARSAT, aucune de ces institutions n'a vocation à intervenir dans le secteur public. Il existe bien pour le secteur public des « agents chargés d'assurer une fonction d'inspection dans le domaine de la santé et de la sécurité », mais leurs prérogatives sont loin d'égaliser celle des instances de régulation du privé, et leur voix n'est que consultative.

Au total, quelle que soit la gravité de la situation, dans le secteur public, le MdP ne dispose d'aucun moyen pour contraindre une collectivité sourde à ses alertes. Or, l'indifférence des employeurs est d'autant plus facile. En matière de RPS que les dispositifs qui pourraient permettre la reconnaissance de la souffrance psychique en maladie professionnelle, donc la réparation, sont largement inopérants.

### 2.2 La reconnaissance de l'origine professionnelle d'une maladie psychique dans la FP est très difficile

Le juriste M. Rioux (Rioux, 2022) rappelle que quatre pathologies principales sont répertoriées comme « maladies psychiques » pouvant être liées aux facteurs professionnels : les états de stress post-traumatique, les troubles dépressifs,

<sup>4</sup> Décret n°85-603 du 10 juin 1985 relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la médecine professionnelle et préventive dans la Fonction Publique Territoriale, article 14 (modifié par Décret n°2022-551 du 13 avril 2022 – art.8).

les troubles anxieux et les troubles de l'adaptation. Très courantes, ces maladies psychiques présentent pourtant un taux de reconnaissance excessivement faible dans la FP : 1 % des maladies indemnisées. Fait notable, elles sont mieux reconnues par les accidents du travail : en 2020, 1176 dans la FPT, soit 5,6 % des accidents du travail.

M. Rioux explique cette incongruité par le fonctionnement même des procédures de reconnaissance en maladie professionnelle, que l'agent doit activer par ses propres moyens. Pour une maladie, la procédure normale pour obtenir reconnaissance et réparation est celle des tableaux<sup>5</sup>. Utilisés dans le régime général comme pour les fonctionnaires (pour ces derniers, seulement depuis 2017<sup>6</sup>), les tableaux permettent de faire jouer une présomption d'imputabilité en faveur du travailleur. Ces tableaux sont issus d'un compromis entre partenaires sociaux. Cependant, l'aspect multifactoriel des maladies psychiques n'a pas permis, jusqu'à présent, de les faire entrer dans les tableaux : les quelques tentatives de négociation ont échoué (1986-1987 et 2006, à propos des traumatismes psychiques). Dès lors, hors des procédures étudiant la faute de l'employeur, deux procédures principales restent utilisables pour faire reconnaître l'origine professionnelle d'une maladie psychique : la maladie engendrée par un accident du travail/de service, et une procédure de reconnaissance des maladies professionnelles dérogatoire aux tableaux<sup>7</sup>. En l'absence d'un événement de survenue brusque pouvant caractériser un accident de service, c'est donc cette dernière procédure, dérogatoire par nature, qui est paradoxalement utilisée en routine.

Deux conditions doivent alors être réunies : une relation de causalité « essentielle et directe » entre les fonctions exercées et la pathologie présentée, et un taux d'incapacité permanente minimal, actuellement fixé à 25 %. Or, chacune de ces deux conditions est difficile à remplir. La première, en raison du caractère multifactoriel des maladies psychiques, qui comportent souvent un facteur de confusion (histoire personnelle compliquée, antécédent personnel...). La seconde, en raison du barème spécifique utilisé par les Conseils Médicaux chargés de statuer en procédure dérogatoire.

Les maladies psychiques ne sont donc qu'exceptionnellement reconnues comme d'origine professionnelle dans la FPT. Tout au plus quelques-unes le sont-elles en accident de service. De ce fait, les indicateurs présentés en CSSCT, à savoir, statistiques d'accidents de service et de maladies professionnelles, ne sont d'aucun secours au MdP qui tente de visibiliser une problématique, même sévère, de souffrance psychique dans une collectivité qui souhaite l'ignorer.

### 2.3. Des acteurs parfois défaillants

Le MdP a le devoir d'informer son autorité territoriale d'une problématique de souffrance psychique grave, mais il se heurte à la non-reconnaissance de l'origine professionnelle des maladies psychiques. En qualité de simple conseiller technique, même en possession de données qualitatives voire quantitatives solides, il n'a aucun moyen institutionnel de contraindre une collectivité indifférente à lui prêter l'oreille. Il peut donc être tenté de se tourner vers des acteurs internes à la collectivité afin de nouer des alliances, dans l'espoir qu'ils relaient son inquiétude. Cependant, la dynamique de ces acteurs est aléatoire et dépend des arrangements locaux.

Le premier type d'acteurs internes légitimes à s'emparer d'une problématique de souffrance psychique dans une collectivité est constitué des organisations syndicales (OS). Jusqu'à maintenant, les OS débattaient de ces questions au sein du CSSCT. Cependant, les OS dans la FPT peuvent souffrir des maux habituels : faiblesse de la représentativité, donc de la légitimité ; faiblesse de la formation aux problématiques en lien avec les RPS (analyse des risques, méthodologies d'enquête...) comme aux logiques managériales ; asymétrie des relations avec la collectivité employeur et ses gestionnaires. Ce dernier problème est prégnant dans la FPT, dont les agents de catégorie C constituent 75,6 % des effectifs (Rapport annuel sur l'état de la fonction publique. Politiques et pratiques de ressources humaines. Faits et chiffres, 2021). Un collège syndical représentatif sera donc constitué en grande partie d'agents relevant de cette catégorie. Dans leur dialogue autour des logiques gestionnaires responsables de l'augmentation des facteurs de RPS, ces agents se retrouvent aux prises avec des fonctionnaires de catégorie A (directeurs) dont le management est le cœur de

<sup>5</sup> Articles L.461-1 alinéa 5 du Code de la Sécurité sociale et L. 822-20 du Code de la Fonction Publique

<sup>6</sup> Ordonnance 2017-53 du 19 janvier 2017.

<sup>7</sup> Article L. 822-20 du Code Général de la Fonction Publique.



métier, et qui s'en trouvent avantagés. Par ailleurs, les CSSCT dans la FPT disposent de pouvoirs très limités, l'employeur pouvant par exemple refuser une expertise RPS demandée par les OS.

Le deuxième type d'acteurs internes susceptibles de s'engager aux côtés du MdP est composé des élus, majoritaires ou d'opposition, à commencer par les premiers d'entre eux, les maires. Leur influence est déterminante : par leurs choix politiques, leurs priorités, les maires vont orienter la façon dont les DGS et DGA déclinent le NPM dans les pratiques gestionnaires. Cependant, leur distance au terrain peut être très grande. Avant d'être élus, ces décisionnaires occupent parfois des métiers tout à fait étrangers à la Fonction Publique Territoriale et même à la gestion des ressources humaines ou au management. Parfois, dans les petites collectivités, ils exercent toujours ce métier, tout en étant maires. Leur transformation en édiles ne s'accompagne pas toujours d'une formation aux particularités de la Fonction Publique Territoriale, ni même au management. Enfin, le calendrier de la vie politique limite l'horizon temporel des maires, et peut empêcher la capitalisation des connaissances. Ces mêmes particularités s'appliquent bien sûr aux autres élus, qu'ils soient de la majorité ou de l'opposition.

Confronté à un employeur réfractaire à ses obligations, pour remplir sa mission et « éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail », le MdP n'a donc aucun moyen propre de coercition. En fonction des arrangements locaux, il peut également se trouver dans l'incapacité de mobiliser les acteurs internes à la collectivité. Au titre de piste ultime, il ne lui reste qu'à explorer les éventuelles ressources fournies par le contentieux, à savoir, la régulation provenant de la mobilisation de la sphère juridique.

#### 2.4. Le défaut de régulation juridique

L'organisation du recours juridique en cas de contentieux lié au travail dans la FP diffère sensiblement de la situation du privé. Ici, pas de Conseils prud'hommaux siégeant au Tribunal Judiciaire, ni de Cour d'Appel : l'agent qui le souhaite doit saisir la juridiction administrative contre son employeur. Au-delà des difficultés d'accès à cette juridiction méconnue et onéreuse, le groupe de recherche sur « Organisation du travail et santé mentale » (OrgaSen) (Héas et al., 2022) y a étudié la mobilisation du droit sur les problématiques de santé mentale dans la FP. Ses conclusions sont éloquentes :

« Seul le harcèlement moral semble être appréhendé sur un plan contentieux comme un droit subjectif. Il n'en va pas de même pour les autres RPS qui bénéficient d'un traitement beaucoup moins favorable devant le juge administratif, l'administration n'étant à cet égard pas tenue à une obligation de sécurité de résultat. » (Héas et al., 2022).

De fait, dès lors qu'aucun harcèlement moral n'est caractérisé au sens du Code pénal, on comprend que les autres faits échappent à la reconnaissance juridique, tout comme l'origine professionnelle des maladies psychiques échappe à la reconnaissance médicale.

Sans moyens propres d'action, sans ressources dans son environnement en matière d'inspection ou de contrôle, face à des mécanismes institutionnels qui favorisent tous l'invisibilisation, et s'il ne dispose pas de relais en interne, le MdP est condamné à rester un observateur certes privilégié, mais impuissant, de la détresse des agents qui le consultent. Au quotidien, pour rester malgré tout fidèle à sa déontologie, il ne lui reste qu'à mobiliser les faibles marges de manœuvre dont il dispose pour élaborer des stratégies ponctuelles, aux effets modestes.

### — 3. DEUX PISTES À EXPLORER

#### 3.1. La médecine de prévention ou l'art de la débrouille

Lorsqu'une collectivité décide d'ignorer ses alertes, le MdP, observateur privilégié des dégâts causés à la santé des agents par l'application de certaines pratiques gestionnaires, n'a pas les moyens concrets d'infléchir les pratiques gestionnaires délétères, ni de prévenir leurs effets sur la santé des agents : il n'a pas les moyens de sa mission. Cependant, face aux appels à l'aide des agents en souffrance, il est lui-même pris dans un conflit éthique : faut-il refuser aux agents l'aide dont ils ont besoin en leur avouant sa propre impuissance ? Ou bien faut-il leur donner espoir en promettant d'agir alors qu'il sait n'avoir aucun pouvoir ?

Au quotidien, à défaut de pouvoir influencer sur l'organisation délétère, le MdP tente au moins, lorsque c'est justifié, d'influer sur le cours des dossiers afin d'aider les agents à faire valoir leurs droits. Cependant les marges de manœuvre sont minces. Tout d'abord, sur les situations individuelles. En plus des inévitables orientations vers les thérapeutes, qui signent l'échec de la prévention, le médecin conseillera ainsi à un agent de tout faire pour relier sa maladie psychique à un accident de service afin de faciliter sa reconnaissance, dès lors qu'il trouvera dans l'histoire de l'agent un événement soudain auquel il est raisonnablement possible de rattacher la maladie. De la même façon, lors d'un échange avec un médecin traitant qui s'interroge sur une hospitalisation, le MdP conseillera celle-ci sans hésiter, car il la mettra ensuite en avant dans son rapport au Conseil médical, pour demander l'attribution d'un taux d'incapacité permanente supérieur à 25%. Pour mettre en visibilité les maladies psychiques, si l'employeur ne lui donne pas la parole, il pourra tenter de s'entendre officiellement avec les OS pour leur demander de l'interpeller en CSSCT. Cette apostrophe lui permettra de présenter son propre rapport lorsque l'employeur a refusé de l'inscrire à l'ordre du jour. S'il a de la chance, il pourra tenter de tirer parti d'un changement d'élu pour parvenir à s'exprimer et s'infiltrer dans un interstice. Une fois le rapport rendu public en CSSCT, les OS tenteront tant bien que mal de s'en saisir pour contraindre l'employeur réticent à mettre ces questions à l'agenda.

Cependant, malgré tous ces efforts, ces « tours de main » ou « astuces » du MdP relèvent plus de la débrouille que de moyens véritables. Ils sont évidemment tout à fait insuffisants, et incapables de prévenir les dégradations de la santé mentale des agents induites par le déploiement des méthodes gestionnaires inspirées du NPM dans la FPT. Si, conformément à ses déclarations (Ministère de la Transformation et de la Fonction Publique, Direction générale de l'administration et de la Fonction Publique, 2022), l'État employeur manifeste une volonté réelle de les prévenir, des moyens autrement plus conséquents devront être mis en œuvre.

### 3.2. Un système de prévention qui doit impérativement être amélioré pour permettre aux acteurs de prendre en compte les évolutions inexorables du NPM

Si une volonté politique réelle visant à améliorer les conditions de travail de ses propres agents par l'État employeur se fait jour, notamment sur le volet des facteurs de RPS, les pistes d'amélioration seront nombreuses. Elles concernent le MdP, mais aussi et surtout l'environnement dans lequel il évolue : en effet, au-delà du renforcement de ses propres moyens, le besoin de régulation des employeurs qui ne respectent pas les règles est criant, tant par la mise en visibilité des problématiques liées aux maladies psychiques que par le renforcement des moyens de l'inspection et du contrôle. De même sont nécessaires le renforcement des contre-pouvoirs aux gestionnaires, qu'ils soient élus ou fonctionnaires, quand ils sont indifférents aux questions de santé au travail, le renforcement de la formation des acteurs, le rétablissement d'instances dédiées et l'allocation des moyens, y compris des outils juridiques, permettant de réels équilibres dans le dialogue social.

En attendant qu'un tel volontarisme politique émerge, un espoir pourrait venir des récentes évolutions, dans le secteur privé, de la jurisprudence en droit pénal. En effet, bien souvent, l'origine de la souffrance des agents n'est pas à rechercher dans des comportements individuels délictueux ou malveillants, mais bien dans des dispositions organisationnelles délétères. Or, jusqu'à présent, dans le public comme dans le privé, celles-ci se révélaient insaisissables car elles échappaient à toute qualification d'ordre juridique, notamment pénale, au titre du harcèlement moral. Cependant, l'issue du procès France Télécom pourrait changer la donne. Le 30 septembre 2022, la Cour d'Appel de Paris a inscrit dans la jurisprudence un nouveau délit de harcèlement moral, ainsi caractérisé : « Le harcèlement institutionnel a pour spécificité d'être en cascade, avec un effet de ruissellement indépendamment de l'absence de lien hiérarchique entre le prévenu et la victime. » Avec cette décision, « les dirigeants d'une grande entreprise peuvent se voir reprocher des faits de harcèlement moral résultant, non pas de leurs relations individuelles avec leurs salariés, mais de la politique d'entreprise qu'ils avaient conçue et mise en œuvre. »

Comme le souligne le chercheur Michel Miné (Miné, 2022),

« cette jurisprudence donne donc une qualification juridique à ce harcèlement moral de nature spécifique. Ici, l'infraction de harcèlement trouve son fait générateur dans une décision de gestion et se matérialise par ses effets sur la dégradation des conditions de travail des salariés. Il se situe en amont du harcèlement moral managérial. ».

Par cette décision historique, la Cour d'Appel de Paris met fin à l'impunité pénale du gestionnaire, dès lors que le lien entre ses décisions et la dégradation de la santé des travailleurs est établi et porté clairement à sa connaissance.

## — CONCLUSION

L'idée d'un État protecteur, globalement bon employeur, a vécu. Or, malgré des problématiques massives en matière de santé au travail de ses agents, liée à la dégradation des conditions de travail dans la Fonction Publique, celle-ci se distingue par son absence de culture de la santé au travail et par l'invisibilisation des questions qui y sont liées. Même si le Code du Travail s'applique en partie à la Fonction Publique, de nombreuses dispositions dérogatoires permettent de s'y soustraire, et les dispositifs de régulation brillent par leur faiblesse. Force est de constater que — pour l'instant du moins — l'État employeur ne se donne pas les moyens de ses ambitions. Or il y a urgence. Si certaines collectivités éclairées restent attentives aux conditions de travail de leurs agents, dans d'autres, les politiques managériales dérivées du NPM produisent des effets délétères massifs sur la santé mentale des agents.

La médecine de prévention dans son ensemble est mobilisée. Cependant, en l'absence des moyens propres comme de ressources environnementales, elle se trouve en difficulté pour remplir sa mission. De plus, en l'absence de chiffres et de mécanismes de « visibilisation », elle est impuissante à démontrer le coût humain et même financier de l'incurie

générale. Au pire, dans certaines collectivités cyniques, la médecine de prévention n'est plus qu'un alibi, qui permet de proposer « quelque chose » aux agents en souffrance (« Prenez donc rendez-vous avec le médecin de prévention ! ») ou un bouc émissaire : si un drame survient, ce sera par la faute du Mdp, qui n'aura pas fait son travail.

Par ailleurs, le déploiement mal à propos des pratiques gestionnaires issues du NPM fait émerger une nouvelle variété de menace pesant sur la santé mentale des agents de la Fonction Publique Territoriale. En effet, on peut observer que, dans un grand mouvement de transfert de responsabilité de l'organisation vers l'individu, les agents sombrent en faisant du yoga ou de la méditation, dans l'indifférence et/ou la bonne conscience générales. Or, le droit ne sait pas encore se saisir de tels paradoxes.

Néanmoins, malgré tous les thermomètres cassés, un changement se profile peut-être, venant de l'extérieur de la FP, du droit. C'est en tout cas l'espoir du Mdp qui observe, impuissant, les méfaits des dérives gestionnaires. Il se peut que la jurisprudence France Télécom, qui a consacré la notion de « harcèlement institutionnel », soit un jour transposée à la Fonction Publique. Elle pourrait permettre à un collectif pionnier, dans une collectivité en souffrance, d'engager la responsabilité pénale d'un gestionnaire employeur, élu ou fonctionnaire, qui aurait ignoré les alertes à répétition des acteurs de la santé au travail. Voilà qui pourrait contribuer à atténuer la dilution de responsabilité, redonner quelque poids à la médecine préventive et faciliter la mise à l'agenda des questions de santé mentale dans la FP, pour l'heure sans cesse repoussée. À l'évidence, ce sera un progrès.

## — BIBLIOGRAPHIE

- Avril, C., Cartier, M., & Siblot, Y. (2005), « Les rapports aux services publics des usagers et agents de milieux populaires : Quels effets des réformes de modernisation ? », in *Sociétés contemporaines*, 58(2), p. 5-18.
- Bezes, P., Demazière, D., Le Bianic, T., Paradeise, C., Normand, R., Benamouzig, D., Pierru, F., & Evetts (2011), « New Public Management et professions dans l'Etat : Au-delà des oppositions, quelles recompositions ? », in *Sociologie du travail*, 53(3).
- Cartier, M. (2002), « La lettre, dans quel esprit ? Notes de terrain sur le métier de facteur », in *Vacarme*, 20(3), 90-94.
- Colloque. (2022). Des fonctionnaires immunisés ? Invisibilité de la santé au travail dans la fonction publique. Colloque organisé par le projet AmiEtat, financé par l'Agence Nationale de la Recherche au titre du projet ANR-21-CE36-0005-01 (Nantes, 24-25 novembre 2022).
- Donzeau, N., & Pons, Y. (2022), « En 2020, l'emploi continue d'augmenter dans la fonction publique, notamment dans le versant hospitalier », in *Insee Première*, 1897.

- Fortino, S. (2013), « Quand les logiques du privé investissent le secteur public : Déstabilisation des collectifs et reflux de la participation », in *Participations*, 5(1), p. 53-76.
- Gillet, A. (2020), *Travailler dans les services publics : La nouvelle donne* (Presses de l'EHESP).
- Gollac, M., & Bodier, M. (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Collège d'expertise sur le suivi des RPS au travail réuni à la demande du ministre du travail et des affaires sociales.
- Guillemot, D. (2011), « Travail dans le public et le privé : Une intensification parallèle », in *Travail et Emploi*, 128(4), 23-40.
- Héas, F., Adèle, P.-A., Baudel, M., Del Sol, M., Desmoulin-Canselier, S., Dirringer, J., Encinas de Munagorri, R., Garnier, S., Marié, R., Mesnil, M., Richard, K., & Véron, P. (2022), *Organisation du travail et santé mentale : Orga-SEN* (p. 468) [Rapport de recherche]. DRESS-Mire, DARES. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03693825>
- Jounin, N. (2021), *Le caché de la Poste. Enquête sur l'organisation du travail des facteurs* (Editions La Découverte).
- Krynen, B., Yeni, I., & Fournales, R. (2011), *Évaluation du dispositif de reclassement des fonctionnaires déclarés inaptes à l'exercice de leurs fonctions pour des raisons de santé* (Rapport IGAS N°RM2011-174P, IGA N°11-083-01), IGAS-IGA.
- Matinet, B., & Rosankis, E. (2019), *Les expositions aux risques professionnels dans la fonction publique et le secteur privé en 2017*, Enquête SUMER 2017, *Synthèse Stat'*, 31.
- Mauroux, A. (2021), « Chiffres-clés sur les conditions de travail et la santé au travail », in *Synthèse Stat'*, 37.
- Miné, M. (2022), « Harcèlement moral : Ce que change le verdict du procès France Télécom », in *The Conversation*.
- Ministère de la transformation et de la fonction publiques, Direction générale de l'administration et de la fonction publique, (2022), *Plan santé au travail dans la fonction publique*.
- Nocenti, B. (2022, novembre 24). *Formes d'organisation du travail, modèle managérial et risques professionnels dans les trois fonctions publiques. Un état des lieux à partir de l'enquête Conditions de Travail 2013, Des fonctionnaires immunisés ? Invisibilité de la santé au travail dans la fonction publique*, Nantes.
- *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique. Politiques et pratiques de ressources humaines. Faits et chiffres*, (2021), ministère de la Transformation et de la fonction publiques. Direction générale de l'administration et de la fonction publique.
- Rioux, M. (2022, novembre 24), *Les mécanismes de reconnaissance des maladies psychiques dans la fonction publique, Des fonctionnaires immunisés ? Invisibilité de la santé au travail dans la fonction publique*, Nantes.
- Rossano, M., & Abord de Chatillon, E. (2021), « Pallier le manque de ressources dans une organisation liquide : Le cas du service de neurologie d'un hôpital public », in *@GRH*, 1(38), p. 105-133.
- Simoni, M.-L., Renaud-Boulesteix, B., Barbezieux, P., Martin Saint Léon, V., Segal, P., Allal, P., & Gicquel, R. (2014), *Rapport sur la médecine de prévention dans les trois fonctions publiques*. Inspection Générale de l'Administration, Inspection Générale des Affaires Sociales, Inspection Générale de l'Administration de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.



{Entretiens}

80 LES ANNÉES 2000  
ET L'ÉMERGENCE DES RPS

---

Entretien avec Sandrine Caroly et Philippe Douillet

88 « DE LA QVT À LA QVCT » (2012-2023)

---

Entretien avec Pascal Airey et Julien Pelletier

# LES ANNÉES 2000 ET L'ÉMERGENCE DES RPS

Entretien avec Sandrine Caroly et Philippe Douillet

Les années 2000 ont été caractérisées par l'émergence des risques psychosociaux (RPS) dans le monde du travail. En quelques années, la notion de RPS est devenue un vocable incontournable pour parler du travail, de son évolution et des malaises psychosociaux qu'il engendrerait. L'usage de ce terme s'est rapidement banalisé et est devenu un marqueur de la souffrance au travail. Pour autant, les questions de stress, d'épuisement et de fatigue mentale n'ont pas attendu les RPS pour exister et affecter un nombre significatif de salariés. Un des mérites de cette notion, âprement discutée, surtout à ses débuts, par les chercheurs, les intervenants et les acteurs sociaux, a été de réintroduire les questions de santé au travail au cœur du débat public. L'Anact et son réseau se sont fortement impliqués dans la prévention des RPS. Il a d'abord fallu comprendre de quoi il était question, pourquoi ces plaintes et ce type d'expression. Les demandes des entreprises se sont mises à affluer pour résoudre des problèmes qui mettaient en cause la cohérence des collectifs, dégradait l'ambiance sociale et le dialogue entre les parties et qui pouvaient même provoquer des malaises allant jusqu'au suicide de personnes sur leurs lieux de travail. Les chargés de missions de l'Anact ont alors pris le chemin de l'entreprise pour tenter de comprendre ce qui se jouait, diagnostiquer les situations, conseiller les acteurs et enfin développer et parfaire de nouvelles méthodes d'interventions. Il en a résulté plusieurs propositions allant de l'analyse des situations-problème (voir M.-B. Sanglerat, B. Grandjacques et F. Francou, 2014) au développement du modèle des tensions-régulations (voir P. Douillet, 2013) et à l'inscription du risque psychosocial dans le Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP). L'objectif était d'aider les acteurs à agir et à prendre en charge les RPS de façon autonome. L'enjeu consistait également à replacer la question du travail et son organisation dans le débat interne à l'entreprise pour comprendre et prévenir les RPS au lieu de se focaliser sur des éléments individuels qui pouvaient vite devenir accusatoires et psychologisants. De plus, ce foisonnement de méthodes et d'interventions s'est aussi développé en collaboration avec la recherche universitaire. Pour en discuter, nous avons réuni deux acteurs qui ont participé à cette évolution, Sandrine Caroly (voir 2022 pour son dernier ouvrage), Professeur en Ergonomie au Laboratoire PACTE (UGA) — Polytech Grenoble, ancienne membre du Conseil scientifique de l'Anact et Philippe Douillet, juriste et ergonomiste, ancien chargé de mission à l'Anact, responsable des projets TMS et RPS. Avec eux, nous ferons un tour d'horizon général de la décennie 2000 au moment où les RPS sont devenus le problème de santé au travail le plus débattu.

---

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



— Q. Dans quelles circonstances la question des RPS est-elle devenue la façon prépondérante d'interroger et de décrire les difficultés vécues dans le monde du travail dans les années 2000 ?

Sandrine Caroly : Les évolutions terminologiques sont importantes à prendre en compte et reflètent des approches et des positionnements différents. La notion utilisée initialement était celle du « stress » par des psychologues et des épidémiologistes. L'approche était surtout individuelle. En ergonomie, la question a été abordée par le prisme de l'épuisement des ressources et de l'usure. C'était déjà une évolution qui permettait d'insister sur l'épuisement psychologique en lien avec les problématiques d'âge et de vieillissement. Nous en parlions avec Serge Volkoff. Les médecins du travail étaient aussi préoccupés par cette évolution. En fait, de nombreux travaux montraient qu'il n'y avait pas de lien mécanique entre l'avancée en âge et l'usure professionnelle (voir Anne-Françoise Molinié et Serge Volkoff, 2002). Il est possible d'être jeune et déjà usé, et d'être âgé et de ne pas connaître encore de signes d'usure. Les processus d'usure ont d'autres causes que simplement l'avancée en âge. Cela nous a amené à prendre en considération les questions d'organisation du travail. Il y avait eu aussi le développement de l'approche de Christophe Dejourn (1993) sur « travail et usure mentale ». Cette approche a nourri des controverses au CNAM au cours des années 2000. D'un côté, avec Christophe Dejourn, il était possible d'insister sur la souffrance au travail générée par des modes d'interactions dysfonctionnels entre les individus, sur les questions de harcèlement et de violence relayées par un management cherchant à maximiser les indicateurs financiers imposés à l'entreprise<sup>1</sup>. Cette approche individuelle a influencé les pratiques de dénonciation avec des représentations où il y a des « bons » et des « méchants » et où il faut avant tout dénoncer le harceleur et mettre en place des dispositifs pour le circonscrire. Cette lecture très « interactionnelle » ne peut pas entraîner l'accord des ergonomes. D'un autre côté, notamment avec l'équipe du CREAPT (Centre de Recherches sur l'Expérience, l'Âge et les Populations au Travail) et les travaux d'Antoine Laville, il est possible d'affirmer que les problèmes du travail et les symptômes de souffrances relèvent avant tout de questions d'organisation et de management. Le livre d'Yves Clot (1999) a aussi beaucoup marqué les esprits avec la clinique du travail et l'importance accordée à la fonction psychologique du travail. Ce n'était pas seulement une question d'interaction entre individus mais d'activité et d'organisation du travail. C'était le moment où il a pris la chaire en clinique de l'activité. Il y avait aussi Serge Volkoff qui faisait le lien entre épidémiologie et ergonomie et qui avait publié avec Michel Gollac (2000) un ouvrage sur les conditions de travail. Il fallait quitter une représentation négative fondée sur la souffrance au travail et le harcèlement pour parler autrement des dysfonctionnements du travail. La notion de risques psychosociaux a permis cette évolution en intégrant l'idée de facteurs de risques mais aussi en considérant l'importance de l'organisation du travail et du fonctionnement des collectifs. Les enquêtes sur les conditions de travail ont également contribué à inscrire les questions de la santé mentale dans le champ de la prévention des risques professionnels. Les évolutions institutionnelles ont aussi permis cette évolution : réforme de la santé au travail, prépondérance de la prévention primaire, évaluation a priori des risques, pluridisciplinarité, etc. C'est un contexte général qui a favorisé l'émergence et la consolidation du terme RPS. De plus, certains employeurs se sentaient démunis face aux accusations de harcèlement et voulaient en sortir. Les RPS ont permis cette évolution et cela représente un véritable tournant. La dénonciation du stress, de l'usure et de la souffrance est insuffisante : il faut trouver des moyens communs pour développer des dispositifs, des outils, des méthodologies et des démarches pour assurer une vraie prévention des risques professionnels.

Philippe Douillet : La question des RPS est arrivée presque en catimini à l'Anact. Il n'y avait pas d'interdiction de travailler le sujet mais plutôt de communiquer dessus. La prudence était de mise. Nous étions dans une phase exploratoire et nous savions la question éminemment complexe. Nous hésitions sur les voies les plus appropriées pour faire avancer le sujet d'autant que des tensions étaient apparues au sein de notre CA entre les parties prenantes syndicales et patronales sur les liens entre la santé psychique et l'organisation. La question était surtout abordée, particulièrement par la partie patronale, en termes de gestion du stress et d'explication par les facteurs et comportements individuels. Les organisations syndicales de salariés, même si elles penchaient davantage pour une explication de la genèse des RPS dans les transformations productives des entreprises, étaient cependant souvent décontenancées par cette nouvelle forme d'expression de la souffrance au travail. L'Anact s'interrogeait pour développer une autre approche, mais c'était

<sup>1</sup> Voir Christophe Dejourn (1998)

encore embryonnaire. De plus, tout un contexte - scientifique, médiatique, politique et social - évoluait autour de nous rapidement. En tant qu'institution il fallait opérer avec tout cela. Il y a eu plein d'événements et d'à-coups dans cette période-là comme l'avance Sandrine. Il y avait des psychologues mais aussi énormément de consultants qui proposaient des méthodes de gestion du stress. Il y a eu là une explosion des propositions en direction des entreprises qui ne savaient pas comment réagir au phénomène et comment faire avec l'expression d'une souffrance au travail forte. De notre côté, nous avions à développer quelque chose de différent qui intégrait à la démarche et aux outils, l'organisation du travail et le fonctionnement effectif des collectifs. Christophe Dejourns rencontrait un réel succès d'estime à tous les congrès de médecine du travail. Il était incontournable de nous en occuper. Mais il fallait éviter de prendre le problème par le prisme de la souffrance. Ce n'était pas facile de se positionner. Cela dit, les demandes qui nous étaient adressées par les entreprises explosaient littéralement : 80% d'entre elles concernaient le stress. Tout passait par-là. La pression médiatique se faisait également sentir avec certains événements graves qui suscitaient beaucoup d'émoi comme les suicides de salariés au travail. Nous étions sollicités alors même que nous n'avions pas complètement construit notre positionnement. Bien sûr, nous militions en faveur de la prise en compte des facteurs organisationnels comme source des tensions observées chez les individus. Mais nous n'étions pas encore assez suffisamment outillés. Et puis le patronat ne voulait pas du tout en entendre parler. L'Anact se mouvait alors dans ce paysage très complexe. Petit à petit, notre légitimité s'est consolidée. Deux raisons y ont contribué : d'une part, nous mettions en valeur la question des transformations des organisations, ce qui devenait de plus en plus évident pour les acteurs mêmes patronaux et l'encadrement ; d'autre part, notre statut paritaire nous offrait une forte légitimité pour intervenir dans les entreprises, souvent en situation de tensions sociales sur le sujet. Nous pouvions susciter une discussion et garantir une certaine neutralité des débats entre la direction et les représentants du personnel. Le passage par le terrain nous a aidés à construire notre légitimité technique et sociale pour être considérés comme un acteur à part entière de la prévention des RPS. Nous l'avons fait à l'époque en soutenant la notion de « facteurs de risques ». La généralisation de l'usage de la notion de RPS a permis de sortir d'une logique de gestion du stress — qui insistait sur les facteurs propres aux individus (faiblesse, fatigue, etc.) — en mettant en exergue le rôle de l'organisation dans la genèse des facteurs risques à la santé mentale. Néanmoins, cette approche des RPS par le « risque » peut être questionnée comme le fera plus tard Yves Clot en 2015. Mais sur le moment, il était difficile de faire autrement. Le travail n'est pas seulement un risque, c'est aussi l'occasion, dans des circonstances qui le permettent, de réalisation de soi et de développement de la santé.

SC : C'est effectivement insatisfaisant de qualifier les RPS sous l'angle exclusif du « risque » que le travail ferait subir à celles et ceux qui l'exercent. Cela dit, nous étions quand même déjà dans des modèles multifactoriels avec la prise en compte simultanée, comme avec les TMS, des facteurs biomécaniques et des gestes répétitifs tout autant que de la charge mentale et psychique. Plus tard, le collègue d'expertise avec le rapport « Gollac » (2011), regroupera autour de six axes les facteurs de risques psychosociaux : l'intensité du travail et au temps de travail, les exigences émotionnelles, une autonomie insuffisante, la mauvaise qualité des rapports sociaux au travail, les conflits de valeur et l'insécurité de la situation de travail. En fait, cela n'avait pas vraiment de sens de se cantonner à l'appellation risques psychosociaux stricto sensu. J'ai défendu l'idée qu'il valait mieux parler de facteurs psychosociaux et de favoriser la promotion de la santé au travail en mobilisant les ressources psychosociales à la disposition des individus. Insister sur les RPS, à l'instar des TMS initialement lorsque seules les contraintes biomécaniques étaient prises en compte, occultait l'importance de l'organisation du travail dans la survenue des problèmes de santé mentale au travail.

— Q. Quel a été le rôle des CHSCT dans la reconnaissance des RPS comme élément central de la santé au travail ?

SC : Les CHSCT se sont totalement saisis de la notion de RPS. Il y a eu d'abord une énorme demande de compréhension et de formation. Beaucoup de représentants du personnel ont eu recours à des expertises et à l'exercice du droit d'alerte pour bloquer des propositions de réorganisations suggérées par le management. Il y a même un arrêt du 5 mars 2008<sup>2</sup> de la Cour de cassation et une jurisprudence concernant le blocage des réorganisations en cas de risques psychosociaux importants. Le CHSCT est devenu très clairement la bête noire des dirigeants. Il a acquis sur les RPS une véritable capacité d'action et d'interpellation sur les projets managériaux susceptibles d'entraîner leurs survenues. Il y

<sup>2</sup> Voir : <https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000018234005/>

a eu également le sujet dramatique des suicides dans certains grands groupes (Orange, EDF, SNCF et Renault).

PD : Les CHSCT se sont vraiment emparés des RPS pour consolider leurs actions de prévention. De plus, les grands moments médiatiques qui ont retenu l'attention dans les années 2000 ont fragilisé la position des employeurs. Cela dit, insister sur les RPS permettait de dépasser une approche psychologisante fondée sur la dénonciation du harcèlement moral. L'approche par les RPS s'est vite caractérisée par la présence d'une démarche et d'outils de prévention et pour le traitement des problèmes identifiés. Il était possible d'agir et de se concerter entre acteurs sociaux. Cette attention au phénomène des RPS s'est d'ailleurs traduite par la mobilisation des acteurs sociaux et des pouvoirs publics. Il y aura ainsi un premier grand rapport issu de la conférence sociale sur les conditions de travail en 2007 et une séance du Conseil d'orientation des conditions de travail spécialement dédiées aux RPS en 2009, un rapport sur le bien-être au travail en 2010 (H. Lachmann et al.), la mission sénatoriale de 2010 portant sur la question du mal-être au travail (G. Dériot), le rapport Gollac déjà évoqué ou encore les deux plans santé-travail de 2005 à 2014.

— Q. Quelles sont les grandes évolutions du monde du travail qui ont pu contribuer au développement des RPS ?

SC : L'intensification du travail comme en attestent les enquêtes de la DARES dans les années 1990 et 2000 a certainement favorisé l'apparition des RPS. Les contraintes qui s'exercent alors sur le travail sont bien décrites par les approches épidémiologiques : devoir rapidement répondre à une demande, dépendances aux instructions délivrées par une machine ou les collègues, etc. Les nouvelles technologies ont accru l'intensité du travail avec des injonctions diverses et croissantes en direction des salariés, faire vite et bien, par exemple. L'époque a connu une transformation majeure des façons de travailler avec des contrôles accrus du rythme et de la qualité du travail, le tout avec une fragilisation des collectifs de métiers et des référents professionnels. Ce n'est donc pas un hasard que l'essor des RPS correspond à cette période : c'est parce que le travail a changé que la façon d'exprimer les problèmes a trouvé une nouvelle voie.

PD : Je rajouterais à ce panorama la fréquence des changements organisationnels. Les entreprises se trouvaient dans une situation de changements à répétition. Les salariés se sentaient perdus. Le temps de mettre en place une organisation fonctionnelle qu'une autre organisation se profilait avec un changement de direction et des orientations différentes. La conduite du changement est un thème récurrent de l'époque avec une perte de sens y compris pour les encadrants qui ne savent plus où donner de la tête. Nous rencontrons un encadrement en difficulté, ce qui était une évolution conséquente par rapport à la période antérieure. Nous rencontrons des salariés mis en cause dans leur activité et profondément déstabilisés. Il est aussi possible d'évoquer le passage de systèmes de gestion publique ou parapublique vers des formes d'organisation concurrentielles comme avec France Télécom. Les personnes étaient mises en concurrence et cela participait d'un malaise profond. On se retrouvait dans cette situation où incombait aux salariés eux-mêmes la responsabilité de savoir ce qu'il fallait faire pour répondre à des exigences qui s'imposaient. La situation était alors paradoxale : une prescription plus discrète, un recul des consignes avec toutefois un accroissement des contrôles et la nécessité de rendre des comptes.

SC : Un système de débrouille s'est mis en place avec ce que l'on pourrait qualifier d'organisation agile. Cette situation perdure encore aujourd'hui avec le moment Covid et les ajustements qu'il a fallu développer. Les salariés n'ont pas encore tous retrouvé leurs équipes, le travail est fragmenté et exercé dans des lieux distincts. C'est le cas lorsque des salariés se retrouvent sur des plates-formes à développer des projets à l'international sans être en communication directe, en présence et à proximité les uns avec les autres. Cette perspective de transformation rapide et d'agilité a pris son essor dans les années 2000.

— Q. Quels ont été les approches et les outils qui ont été développés à l'époque pour faire face à cette « vague » des RPS dans l'entreprise ? Étiez-vous démunis pour y faire face ?

PD : Je ne dirais pas que nous étions totalement démunis. Nous avons déjà de nombreuses approches et méthodes, par exemple sur le fonctionnement des collectifs, sur les questions d'organisations et de régulation de la charge de travail. Mais ces éléments n'étaient sans doute pas complètement adaptés à cette nouvelle donne qui attribuait un

rôle fondamental à la santé mentale et à l'émergence de demandes d'entreprises autour de cette question. Benjamin Salher, en collaboration avec Michel Berthet, Isabelle Mary-Cheray et moi-même avons proposé un ouvrage qui tentait de faire le tour de la question (B. Salher et al., 2007). Benjamin avait tenté de développer une sorte de maquette des facteurs de RPS. Nous avons surtout essayé de simplifier le modèle pour le rendre plus opérationnel en définissant le travail comme un lieu de tension entre différentes exigences qu'il faut arriver à réguler. Il en est sorti le modèle C2R, c'est-à-dire « contraintes, ressources et régulations » (voir P. Douillet, 2013, p. 24 et suivantes). Il y a bien sûr des facteurs de risques — des contraintes diverses (les objectifs quantitatifs et qualitatifs), les changements, etc. — mais aussi des ressources pour réguler la situation avec, par exemple, l'appui des collectifs. La notion de « situation-problème » a également été développée. L'objectif consistait dans ce cas, à partir de situations concrètes de travail, de réunir et de faire discuter les acteurs pour mettre en évidence les différents facteurs de risques et les leviers de régulation. Dans les interventions, la tension était perceptible entre les directions et les représentants du personnel mais aussi au sein même des équipes, avec souvent des conflits entre les personnes au travail. Proposer un modèle permettait alors de se décaler par rapport à cette conflictualité latente et d'investir un autre terrain pour en parler. Les tensions observées entre les acteurs pouvaient alors être traitées sous l'angle de l'organisation du travail ce qui contribuait à les désamorcer.

— Q. *Quelle a été la contribution de la recherche scientifique à cette évolution ?*

SC : J'étais membre du conseil scientifique de l'Anact à cette époque. Je terminais ma thèse sur les guichetiers à La Poste. Je développais la notion de situation critique. L'idée qu'il était possible de faire face à des injonctions paradoxales était soutenue. C'était aussi une discussion autour de modèles comme celui des tensions-régulations de l'Anact. L'hypothèse est que les travailleurs peuvent être confrontés à des tensions et des situations critiques mais que si celles-ci font l'objet d'une régulation — individuelle et collective — le risque de développer des RPS fléchit. A contrario, des situations critiques qui ne sont pas régulées peuvent déboucher sur l'apparition de RPS. Le modèle d'analyse et d'intervention autour des situations-problème permettait d'opérationnaliser cette posture concrètement. J'utilise encore ce type d'exemple dans mes enseignements auprès des élèves ingénieurs. C'est dans les situations réelles qu'il est possible de dégager des espaces et des moyens de régulation. Les situations critiques sont inévitables. Une manière de les réguler passe par le travail collectif et le collectif de travail. C'est ce que j'ai discuté dans mon travail d'HDR. Et si l'on veut vraiment approfondir cette notion de régulation critique, il faut évoquer la question des marges de manœuvre dont disposent les opérateurs et que l'organisation met ou non à leur disposition.

PD : Le modèle C2R se déploie fortement autour de la notion de régulation. La question devient alors celle des moyens pour faciliter les facteurs de régulation en face des situations de tensions au travail. Un management proche et à l'écoute, un collectif en appui et en proximité sont parmi les éléments importants qui permettent de réguler les tensions. La vision d'une prévention qui aboutit à supprimer complètement le risque ne me semblait pas correspondre à la réalité et à notre vision du travail à l'Anact. C'était parfois ce qu'il nous était demandé, mais une approche en termes de régulation des situations critiques m'apparaissait plus fructueuse que la recherche de la suppression pure et simple du risque.

SC : Il était important que cette posture incombe à l'Anact. Cet organisme favorise le dialogue social entre les parties. L'enjeu consiste à promouvoir la santé au travail plutôt que de se cantonner dans la seule identification des facteurs d'expositions aux risques. Cela permet de déplacer le discours de la prévention vers une compréhension plus globale de l'activité de travail. Certains estiment qu'il faut prescrire, déterminer des règles, imposer des normes qui viennent enserrer l'activité pour réduire les risques du travail. Je n'y crois pas une seconde : le travail est caractérisé intrinsèquement par des tensions et des contradictions. Il ne s'agit pas de les éliminer. Il faut renverser le raisonnement et se demander comment octroyer aux collectifs et aux personnes au travail les moyens de réguler efficacement ces tensions. La notion de marges de manœuvre est ici fondamentale.

PD : C'était vraiment une autre façon d'aborder les RPS que sous le seul angle du risque et des facteurs d'exposition. Il a fallu faire adopter ce changement de perspective par les partenaires sociaux et les entreprises tout en satisfaisant à la notion de prévention du risque. Il n'était plus question de parler de « zéro risques » mais de proposer une approche

plus constructive de la santé au travail.

— Q. Et la QVT dans tout ça ? Que peut-on en penser ?

SC : Avec la QVT, je crois que l'on a un peu perdu cet élan vers la notion de régulation. Les québécois considéraient cette approche comme hygiéniste et individuelle. De plus, c'étaient souvent les directions qui favorisaient la QVT en réaction à ce que proposaient les CHSCT. Cela dit, lorsqu'on examine l'Accord national interprofessionnel (ANI) de 2013, les choses sont claires : l'objectif consiste à transformer de façon participative le travail par l'implication des personnes et des acteurs sociaux. À partir des années 2010, il y a eu une véritable envie dans les entreprises de quitter une approche négative de la souffrance au travail et de s'appuyer sur des éléments plus positifs. Il était possible d'interpréter la QVT dans plusieurs directions. Nous avons en quelque sorte été dépossédés par ce que nous définissions véritablement comme la QVT. La vague communicationnelle a emporté la QVT bien au-delà de ce que nous prônions vers les questions d'ambiance et de confort. C'est encore le cas aujourd'hui. C'est à ce moment que j'ai quitté le conseil scientifique de l'Anact. D'autres enjeux se dessinaient. Par exemple, en amoindrissant la préoccupation pour la santé pour aller vers la prise en compte de la performance. Les questions d'emploi devenaient aussi très prégnantes. C'est également pour tout ça qu'il y a eu une volonté de ramener le travail au centre des préoccupations avec la QVCT plus récemment.

— Q. Finalement, que retenir de cette décennie 2000 et quelles perspectives pour le monde du travail aujourd'hui ?

SC : J'ai beaucoup aimé cette période. Un lien fort s'est établi entre la recherche et l'action. Des modèles scientifiques devenaient opérants et utiles aux acteurs. De plus, les institutions étaient gourmandes de réflexions « méta ». L'Anact était un espace de débat. C'était un lieu où les problèmes pouvaient se poser. J'ai adoré le travail au comité scientifique. Il est possible de s'interroger sur la suite et imaginer un après RPS et QVCT avec une nouvelle appellation pour demain et les problèmes qui émergeront. Il y a les questions d'engagement dans le travail, de sens, de valeur du travail... Je vois tous ces jeunes que j'accompagne en école d'ingénieur qui se posent la question de ce qu'ils vont faire. Le risque est de se retrouver à nouveau dans des approches individuelles. Pendant longtemps, nous avons avancé la notion de centralité du travail, ou en tout cas de l'importance du travail dans la constitution psychique, physique des individus. Mais est-ce que le rapport au travail n'est pas en train de changer sérieusement aujourd'hui ? Je pense aux organisations alternatives, au mouvement des makers. Il faut que l'on change notre modèle du travail, notre modèle de l'organisation du travail, nos paradigmes, qu'on interroge, par exemple, la soutenabilité du travail. J'ai travaillé pendant longtemps sur la question des âges, jusqu'à 2015 peut-être. Il n'y avait pas de rupture majeure entre les âges, sur les représentations du travail, sur le rapport au travail lui-même. Aujourd'hui, toutes les générations sont concernées, il y a une sorte de distance qui se crée entre les personnes et le travail. J'accompagne l'hôpital depuis trois ans sur des aspects de crise et je vois comment cela bouge au niveau des territoires. Je me dis qu'il faut être dans une réalité beaucoup plus complexe. On ne peut pas occulter les risques naturels et industriels. Il y a quand même des pistes du côté des organisations alternatives. Mais j'ai encore beaucoup de demandes sur l'IA, les robots, sur les exosquelettes et j'ai parfois l'impression de refaire de l'ergonomie des années 70 !

PD : Les questions de sens du travail en lien avec les questions environnementales sont en effet beaucoup plus présentes aujourd'hui. Et le sens se construit aussi dans l'organisation. C'est peut-être là une direction pour parler du travail en fonction des préoccupations actuelles et envisager l'avenir.

## — BIBLIOGRAPHIE

- Caroly, Sandrine (2022), *Corps et gestion des risques dans l'activité collective*, Toulouse, Octarès.
- Clot, Yves (2015), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte.
- Clot, Yves (1999), *La fonction psychologique du travail*, PUF.
- Dejours, Christophe (1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Seuil.
- Dejours, Christophe (1993), *Travail et usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Bayard Éditions.
- Dériot, Gérard (2010), *Le mal être au travail : passer du diagnostic à l'action, rapport d'information n° 642*.
- Douillet, Philippe (2013), *Prévenir les risques psychosociaux. Outils et méthodes pour réguler le travail*, Anact, coll. Agir sur.
- Gollac, Michel et Marceline Bodier (rédacteur) (2011), *Mesurer les facteurs psychosociaux de risques au travail pour les maîtriser, 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*.
- Gollac, Michel et Serge Volkoff (2000), *Les conditions de travail*, La découverte.
- Lachmann, Henri, Larose, Christian et Muriel Pénicaud (2010), *Bien-être et efficacité au travail. 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*.
- Molinié, Anne-Françoise et Serge Volkoff (2002), *La démographie du travail pour anticiper le vieillissement*, Éditions de l'Anact, coll. Outils et méthodes.
- Salher, Benjamin, en collaboration avec Michel Berthet, Philippe Douillet et Isabelle Mary-Cheray (2007), *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*, Éditions de l'Anact.
- Sanglerat, Marie-Benoîte, Grandjacques Benoît et Fabien Francou (2014), « Les RPS et la méthode de la « situation-problème » : se recentrer sur l'organisation du travail », in *La Revue des conditions de travail*, n° 1.



# DE LA QVT À LA QVCT : QUELLES PERSPECTIVES POUR LA NÉGOCIATION D'ENTREPRISE ? (2013-2023)

Entretien avec Pascal Airey et Julien Pelletier

Le vocable de Qualité de vie au travail (QVT) s'est imposé comme un référent majeur pour soutenir les transformations du travail dans le paysage socio-institutionnel français des années 2010. Le concept a une origine plus lointaine : provenant pour partie du monde de la recherche et forgé dans d'autres univers que le nôtre — nord-américain, britannique et scandinave — le terme a mis du temps à se généraliser et à infuser le débat public. En France, le terme apparaît dans la grande presse à partir des années 1997 (voir J.-L. Tavani et al., 2014, p. 4). Il est cependant retenu dans certaines publications de l'Anact dès les années 70 bien que de façon épisodique et sans en définir le sens et la portée. Dans les années 2000, l'Anact instituera tous les ans une semaine de la qualité de vie au travail valorisant les travaux et les expériences d'entreprises vouées à l'amélioration des conditions de travail. La vingt et unième édition de cette semaine aura lieu en juin 2024. En 2013, un accord national interprofessionnel<sup>1</sup> sera signé entre les partenaires sociaux qui donnera forme à ce qui est entendu comme la QVT et ce qu'il est possible d'en espérer pour l'entreprise et les travailleurs. La QVT peut « (...) se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué ». Il en est attendu une meilleure performance de l'entreprise, des relations collectives plus constructives et une capacité des travailleurs à intervenir dans le cours des événements qui ponctuent la vie des organisations. Pour autant, cette définition ne va pas de soi et laisse la place à certaines ambiguïtés. Pour certains juristes, elle reste empreinte d'un certain volontarisme et manque d'une véritable portée substantielle qui ne pourrait être atteinte que par la force de la loi. Pour d'autres, elle est une promesse d'amélioration du travail et des relations professionnelles à laquelle il ne faudrait surtout pas renoncer quitte à en faire un objet de négociation annuelle obligatoire comme y invite la loi Rebsamen depuis 2015<sup>2</sup>. Pour certains chercheurs, la QVT est probablement plus un objectif pratique à atteindre qu'un concept pleinement abouti du point de vue de sa définition et de ses contours scientifiques (voir J.-L. Tavani et al., 2014, p. 10). C'est dire avant tout la vocation pratique et opérationnelle de la QVT. Mais en quoi consiste cette vocation ? Changer le travail certainement, dépasser la seule appréhension du risque pour dessiner la façon dont le travail peut influencer le fonctionnement de l'entreprise ? Engager un domaine d'action commun entre les acteurs de l'entreprise en favorisant la négociation ? Prendre en compte les besoins des salariés, l'équilibre entre la vie personnelle et la vie au travail, l'égalité professionnelle, la capacité de s'exprimer et de discuter des difficultés

<sup>1</sup> Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 : « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle ».

<sup>2</sup> Pour une discussion en ce sens, voir P. Adam (2017).



vécues dans le travail ? Favoriser enfin la compétitivité des entreprises en mobilisant les travailleurs autour de la qualité des produits et services ? Tout cela constitue bel et bien le domaine de la QVT qui a connu récemment une évolution avec l'accord national interprofessionnel du 9 décembre 2020 qui introduit la « Qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) comme une vision collective et intégrée de la santé au travail »<sup>3</sup>. Pour discuter de ces évolutions et de leur signification, nous avons réuni deux intervenants spécialistes de la QVT : Julien Pelletier, sociologue, responsable du département Organisation et temps de travail (OTT) dans les années 2000 et qui a animé la conduite de la QVT à l'Anact dans les années 2010 et Pascal Airey actuellement en charge du projet QVCT à l'agence, socio-économiste des organisations, auparavant consultant chez Amnyos puis consultant/responsable de l'agence de Lyon chez Cateis.

---

Entretien réalisé par Thierry Rousseau (Anact)

— Q. Quelles sont les origines de la QVT ?

Julien Pelletier : Les origines de la QVT sont diverses et il faut distinguer plusieurs champs à l'origine de son développement : scientifique, institutionnel et aussi celui du travail et de ses transformations. Du point de vue scientifique, il est possible d'évoquer les différents courants d'humanisation du travail qui dès les années 30 aux États-Unis s'opposent à une conception purement instrumentale du travail portée par le taylorisme. Des chercheurs remarquent ainsi que le « facteur humain », par exemple la considération apportée par le management auprès des salariés, influence la productivité et l'effort de ceux-ci dans le travail quotidien<sup>4</sup>. Les travaux du Tavistock Institute de Londres peuvent également être évoqués. Ces chercheurs développent une approche socio-technique : l'efficacité des organisations dépend tout autant de la mobilisation des moyens techniques que de la capacité du management d'utiliser avec pertinence le potentiel des collectifs de travail. Il en ressort l'idée d'une « optimisation conjointe » où la qualité des relations au travail se combine aux choix organisationnels et techniques concourant à la productivité et à l'efficacité des organisations. Des institutions comme le NIOSH (National Institute for Occupational Safety and Health) aux États-Unis vont reprendre la notion et proposer des outils de mesure de la Qualité de vie au travail où des facteurs comme l'autonomie et le sens du travail sont centraux (le Job Content Questionnaire). La notion permet également de soutenir et d'approfondir le dialogue social en ouvrant le champ de la concertation aux aspects organisationnels de l'activité<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> Pour soutenir les actions en faveur de la QVCT, l'Anact a élaboré un référentiel de celle-ci en 2023 : <https://www.anact.fr/referentiel-qualite-de-vie-et-des-conditions-de-travail>

<sup>4</sup> Voir, par exemple, Maslow (1943).

<sup>5</sup> Pour approfondir l'origine de la QVT, voir J. Pelletier (2015).

— Q. Quel est le contexte général qui a présidé à l'essor de la QVT en France à l'orée des années 2010 ?

JP : En France la notion connaît moins de succès qu'ailleurs et ne fait l'objet d'une reprise que tardivement. Dans le champ scientifique, de nombreux travaux font état de l'importance de la « qualité du travail » pour envisager la performance organisationnelle. Il n'y a pas de « bien-être sans bien faire », comme le résume l'approche d'Yves Clot (2013). Il n'est toutefois pas le seul à développer l'idée que la performance des organisations repose avant tout sur les capacités des personnes en situations à résoudre les problèmes auxquels elles font face. Les travaux de François Hubault avec Atémis et l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) peuvent être évoqués ainsi que d'autres approches en sociologie, dans les sciences de la gestion ou en ergonomie qui font toutes le même constat : il n'y a pas de véritable performance sans le recours à l'intelligence humaine et à l'intervention active des salariés pour résoudre les problèmes concrets et les dilemmes qui ne manquent pas de se produire dans l'action de tous les jours. Nous sommes alors dans un contexte de transformations accélérées, technologiques et organisationnelles du travail. Les entreprises sont confrontées à une croissance significative des risques psycho-sociaux (RPS) liée à l'intensification du travail. Afin d'y faire face, les acteurs sociaux négocient des accords, s'appuient sur des lois et réglementations ainsi que sur des méthodes de prévention renouvelées. Pourtant, au début des années 2010, la prévention des RPS semble marquer le pas. Certes des accords sont conclus dans les grandes entreprises mais ils ne sont pas toujours suivis d'effets concrets : les plaintes continuent à se propager et le phénomène ne semble pas prêt de s'enrayer. De plus, les petites entreprises sont quasi absentes du champ de la prévention des RPS : les démarches sont trop compliquées et contraignantes pour celles-ci. D'une certaine manière, le constat peut être dressé qu'à l'orée des années 2010, le potentiel de transformation porté par la notion de RPS est épuisé. Il faut alors changer de « paradigme », et c'est là qu'émerge l'intérêt pour la QVT, avec, dans le champ socio-institutionnel, la négociation de l'Ani de 2013.

Pascal Airey : J'ai vécu sur le terrain ce passage des RPS vers la QVT. J'intervenais notamment comme expert auprès des CHSCT. C'était un exercice un peu particulier. Il permettait aux représentants du personnel au CHSCT d'être appuyés pour élaborer un avis éclairé en cas de risque grave (exposition forte des salariés avec des risques pour la santé) mais aussi en cas de modifications importantes des conditions de travail (fusion de services ou d'établissements, transformation des espaces de travail, introduction d'un nouvel outil, etc.). À l'époque, nous nous épuisions à élaborer des diagnostics souvent très étayés sur les modalités d'exposition aux RPS (facteurs aux troubles) mais ceux-ci ne parvenaient pas toujours à déclencher de véritables actions de transformations des conditions de travail. Cette difficulté à agir en prévention primaire n'était d'ailleurs pas propre à l'expertise CHSCT, nous la retrouvions dans d'autres interventions relatives aux RPS.

— Q. Quelles sont les causes de cette situation ?

PA : Les choix d'organisation du travail restent le plus souvent « la chasse gardée » de la direction et d'une partie du management. Ceux-ci ne font pas l'objet d'une négociation explicite pour prévenir réellement les RPS. La composition des acteurs impliqués dans nos interventions ne favorisait pas non plus une discussion sur le sujet entre, d'une part, les représentants du personnel, et d'autre part, la direction représentée communément par les responsables de ressources humaines, avec entre les deux des préventeurs au positionnement souvent difficile. Cette situation ne permettait pas de mettre en débat et encore moins d'influencer les choix organisationnels de l'entreprise malgré la mise en évidence de ses effets concrets sur la santé des salariés mais aussi la performance. Nous étions alors cantonnés à une approche doloriste de la santé au travail tandis que les solutions proposées relevaient de la prévention secondaire et tertiaire avec des actions curatives et adaptatives. Si ces approches restent indispensables, elles ne rendent pas suffisamment compte des liens positifs entre le travail et le développement de la santé tel que les partenaires sociaux le porteront à travers la notion de QVT en 2013.

— Q. Quel est le contexte socio-institutionnel dans lequel la QVT prend forme dans les années 2010 en France ? Comment l'Ani de 2013 a-t-il été négocié et quel a été le rôle de l'Anact ?

JP : La démarche a débuté par une phase de concertation directe entre les partenaires sociaux sans l'entremise des

pouvoir publics. L'Anact a été invitée à présenter son point de vue sur la QVT aux partenaires de la concertation. Je crois bien que c'était une première pour l'Anact d'être consultée si en amont des décisions. Nous avons d'abord rencontré collectivement l'ensemble des représentants patronaux et syndicaux pour ensuite répondre à des consultations individuelles. Sans surprise, chacun des acteurs avait ses propres préoccupations. Par exemple, la CFDT insistait fortement sur les questions d'égalité professionnelle. La CGT mettait en avant la qualité du travail. Tandis que le Medef était préoccupé par la formation des managers. D'autres acteurs externes étaient consultés tant des chercheurs que des consultants. De mon côté, j'ai insisté particulièrement sur la dynamique du changement et les moyens d'y faire face. C'était pour moi une priorité à laquelle les entreprises étaient confrontées : comment prendre les nombreux virages technologiques et organisationnels de manière à améliorer conjointement les conditions de travail et l'efficacité productive ? C'est la finalité première de mes interventions. Et comment épouser le rythme des changements lié aux exigences du marché avec la nécessaire cohésion des collectifs de travail ? À quoi sert de proposer des diagnostics complets de situations à l'aide de questionnaires, de leur passation et de leur interprétation, qui prennent parfois plusieurs mois à être élaborés, si la situation a déjà évolué tellement que les connaissances acquises sont déjà obsolètes ? Les plans d'actions qui en résultaient étaient déjà dépassés avant même d'avoir vu le jour ! Avec le défi du rythme de changement se pose celui de la complexité. À savoir, comment saisir et traiter les multiples enjeux enchevêtrés auxquels sont confrontées les entreprises : les changements technologiques, les objectifs de qualité totale, la prévention du stress, le recrutement des jeunes, l'égalité professionnelle, le maintien en emploi des salariés vieillissants, etc. Peut-on associer ces dimensions dans une approche intégrée pour éviter l'émiettement des négociations et la multiplication d'accords partiels et séparés, source de perte de temps et de dispersion des efforts ? Je leur disais qu'il fallait un accord unique pour rassembler cette complexité et l'intégrer dans des négociations plus inclusives. C'est ce qu'ils ont tenté de faire avec l'Ani. Et cela explique peut-être le caractère apparemment fourre-tout des définitions proposées de la QVT et la longueur même de l'accord (18 pages).

PA : Avant 2013, je considère que le rapport Lachmann, Larose et Pénicaud (2010) a favorisé la création d'un terreau favorable pour le déploiement de la QVT en précisant les conditions de réussite des démarches de prévention et en introduisant certains principes-clés que l'on retrouvera dans l'Ani QVT, notamment la nécessaire articulation entre la santé des salariés et la performance de l'entreprise. Dans le prolongement des propositions des auteurs et en tenant compte de l'obligation de prévention qui incombe à l'employeur, certaines entreprises ont voulu aller plus loin en convoquant le travail réel comme un objet de prévention légitime. À ce titre, j'ai pu contribuer à l'élaboration et au déploiement d'études d'impacts organisationnels et humains dans différents secteurs (télécommunication, industrie, collectivités locales...). Il s'agissait de repérer avec les salariés concernés les impacts potentiels des changements sur leur travail futur et de proposer les ajustements nécessaires en fonction de la qualité de leur travail et des contraintes du projet. Cette approche nous a aidés à mieux investir le champ de l'organisation du travail dans une logique de prévention primaire en veillant à anticiper les principaux risques. Et, c'est la collaboration avec les équipes projets, en charge de concevoir les futures organisations, qui a rendu possibles ces pratiques émergentes à ce moment-là.

— Q. Comment analyser l'impact direct de l'Ani ?

Est-ce que les retombées ont été immédiates ?

JP : Les premiers accords étaient insatisfaisants. Grosso modo, la QVT y était traitée selon deux axes : l'un renvoyait au RPS avec les outils habituels de prévention et l'autre valorisait une QVT « cosmétique » avec des éléments périphériques au travail tels le « bien-être » avec salle de sport, design des bureaux, relaxation, etc. Clairement, il fallait une méthode pour aider les entreprises à se saisir des enjeux portés par la QVT : cela n'allait pas tout seul.

PA : J'ajouterais qu'il existe une différence substantielle entre les RPS et la QVT. Elle tient à la portée normative beaucoup plus forte du domaine de la prévention des RPS. Cela se traduit pour les entreprises par des obligations de prévention et la réalisation d'une évaluation régulière des risques professionnels (Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels). S'il existe une obligation de négocier la QVT depuis 2015, les écarts entre les ambitions des partenaires sociaux dans l'Ani de 2013 et les réalités restent encore importants, malgré les propositions méthodologiques et opérationnelles portées par le réseau Anact-Aract. La réduction de ces écarts n'est pas évidente et nécessite des apports techniques et méthodologiques aux entreprises qui s'engagent dans une négociation sur la QVT.

JP : La déclinaison de l'Ani en entreprise n'est pas facile d'autant que la portée normative de cet accord, comme évoqué précédemment, n'est pas aussi contraignante que pour les RPS. À l'époque, nous aurions souhaité à l'Anact une intégration plus poussée de la QVT dans le code du travail mais cela ne s'est pas produit. Cela aurait incité plus fortement les entreprises à négocier le contenu de l'organisation du travail comme le proposait l'Ani, ouvrant par là-même un champ d'intervention élargi et surtout consolidé pour le réseau Anact-Aract. Nous avons fini par analyser une centaine d'accords conclus sur la QVT. Cela a permis de montrer ce que faisaient réellement les entreprises. Cette analyse des accords a assuré une plus grande visibilité à la négociation QVT et nous a permis de révéler les principaux écueils liés à la démarche.

— Q. Qu'est-ce que l'on peut dire de la méthode d'intervention proposée par le réseau Anact-Aract ?

JP : Je voulais éviter de faire de la QVT un ensemble d'éléments disparates que l'on pouvait aborder séparément. De plus, j'estimais que c'était aux acteurs eux-mêmes à définir les points saillants de la négociation à partir de leurs enjeux et des caractéristiques socio-productives propres aux situations concrètes. Mais cette approche était sans doute un peu naïve : les négociateurs dans l'entreprise ont besoin de repères et d'objets de négociation plus ou moins définis. C'est pour répondre à ce besoin que fut développée la rosace QVT par l'Aract Paca avec 6 dimensions à prendre en compte dans une intervention QVT : 1) relations de travail et climat social, 2) contenu du travail, 3) santé au travail, 4) compétences et parcours professionnel, 5) égalité professionnelle et 6) management participatif. Cette rosace a eu énormément de succès en termes de communication.

— Q. Pouvez-vous présenter un exemple d'intervention QVT ?

JP : Prenons comme exemple une intervention dans une entreprise métallurgique qui subit un plan social avec une diminution des effectifs. En quoi la QVT peut-elle être utile dans un contexte aussi difficile ? Une intervention est décidée et l'Anact est conviée pour déployer sa méthode. À notre instigation, un accord de méthode est conclu pour évaluer l'impact des diminutions d'effectifs sur les conditions et la charge de travail des opérateurs. Outre le comité de pilotage paritaire — composé des organisations syndicales, de la direction et des « concepteurs » de la nouvelle organisation — un comité d'évaluation est mis sur pied associant une dizaine de participants en provenance surtout des services de production. Un des enjeux concerne la prise en compte du point de vue des opérateurs dans la conduite des changements. La diminution des effectifs entraîne un surcroît de charge de travail pour ceux qui restent. De plus, certaines compétences « critiques » pourraient disparaître. Ce n'est cependant pas à l'Anact d'évaluer la portée des changements et leurs conséquences mais bien aux acteurs de l'entreprise. Nous apportons simplement des méthodes et des outils utiles pour que les salariés eux-mêmes puissent mener à bien cette évaluation. C'est aux acteurs qu'incombe la responsabilité de réaliser une évaluation en continu et en temps réel des impacts du changement sur la QVT. Une méthode comme celle-ci permet généralement d'ouvrir de nouvelles marges de manœuvre en termes d'organi-

sation du travail face à des projets apparemment bien ficelés mais dont les lacunes apparaissent à l'usage. Il n'est pas réaliste de tout prévoir dans les moindres détails. L'idée soutenue ici est que les logiques d'apprentissage sont fondamentales et qu'il doit exister un recours à l'expérimentation — avec des retours en arrière possibles — pour vraiment bien conduire le changement. Dans ce cas de figure, cette méthode a permis de mieux équilibrer la charge de travail entre les ateliers de production, d'installer la poly-compétence, d'ajuster les effectifs d'encadrement, le tout en fonction des évaluations successives réalisées par les opérateurs.

PA : Les expériences et les retours du terrain sont fondamentaux pour apprécier l'impact de la QVT sur la transformation des situations socio-professionnelles. Plusieurs principes et méthodes sont importants dans les démarches QVT promues et accompagnées depuis plusieurs années par le réseau. Il y a évidemment la capacité accordée aux salariés — avec les managers d'équipe et de projet — et, au-delà, des seuls représentants du personnel et de la direction, de pouvoir discuter du travail, de sa qualité, de proposer de nouvelles façons de faire et d'expérimenter celles-ci pour apporter des résultats bénéfiques pour eux-mêmes, les clients/usagers et l'entreprise. C'est l'occasion pour ces acteurs de débattre de ce qui conditionne la performance à partir des situations concrètes vécues dans le travail et de proposer des solutions aux problèmes rencontrés alors que l'on pensait cela difficile, voire impossible. Le pilotage d'une démarche QVT autorise cette expression large en associant les différents acteurs impliqués dans l'organisation du travail. Il en résulte une meilleure articulation entre le dialogue professionnel — exercé entre les acteurs du travail, managers et salariés — et le dialogue social, espace privilégié des directions et des représentants du personnel et syndicaux. Dans les grandes entreprises et les groupes, une démarche QVT peut soutenir la négociation entre les échelons locaux et nationaux. Il est ici nécessaire de mieux faire coïncider les projets stratégiques globaux avec les possibilités locales. Il importe aussi d'appréhender les incidences de ces projets sur les conditions de travail au plus près des réalités de terrain. Enfin, notre expérience de la QVT montre qu'il est essentiel de routiniser et d'installer durablement les méthodes et les pratiques obtenues dans le fonctionnement normal et quotidien des entreprises. Les démarches ont besoin d'être pérennisées. C'est souvent un point sensible, voire une fragilité de la QVT à l'instar d'ailleurs des démarches d'amélioration continue.

#### — Q. Est-ce que des exemples d'interventions peuvent être évoqués pour préciser le sens des démarches QVT ?

PA : Depuis deux ans, j'interviens dans un groupe de presse national. Nous avons d'abord accompagné le déploiement de la démarche QVT dans une première société du groupe puis une approche équivalente dans un second titre. Les premiers résultats sont prometteurs. La démarche permet de mettre en discussion et d'instruire des sujets qui semblaient difficiles à appréhender. L'un des titres a ainsi engagé une expérimentation visant à renforcer la mobilité des journalistes alors qu'il s'agit d'un domaine sensible et complexe à traiter. Les remplaçants sont difficiles à trouver et les managers ne veulent pas perdre leurs bons rédacteurs. Une enquête est adressée à tous les salariés concernant leurs souhaits de mobilité. Un travail collectif permet de mieux exprimer les souhaits et les contraintes de chacun des acteurs et d'élaborer des solutions. Il est notamment expérimenté des déplacements temporaires et réversibles pour renforcer les pratiques de mobilité. Il est prévu tous les 2 ans de reconduire l'enquête et d'ajuster les effectifs. Par ailleurs, une représentante du personnel, membre du comité de pilotage, a pu prendre l'initiative de mettre en discussion une première analyse du circuit de copie (processus de la fabrication d'un article). Ce travail a été soutenu et consolidé par le management. Il y a eu une prise en main accompagnée et progressive de l'animation des espaces de discussion sur le travail par un binôme paritaire. Un séminaire de cadrage de la démarche associant direction et représentants du personnel a permis aux acteurs de faire chacun un pas de côté pour décider d'innover et d'améliorer le fonctionnement d'ensemble. Enfin, j'ai envie d'évoquer le cas des établissements médico-sociaux souvent composés de nombreuses TPE, pour illustrer la capacité de transformation mais également d'adaptation d'une démarche QVT. Dans les Ephad où rien ne semble pouvoir être entrepris faute de marges de manœuvre, la démarche permet d'améliorer un peu le quotidien des équipes et des résidents en s'appuyant sur la volonté et la participation des professionnels. Le guide « Démarche qualité de vie au travail dans les établissements médico-sociaux<sup>6</sup> » élaboré pour la Direction Générale de

<sup>6</sup> [https://sante.gouv.fr/IMG/pdf/gqvt\\_interactif.pdf](https://sante.gouv.fr/IMG/pdf/gqvt_interactif.pdf)

la Cohésion Sociale (DGCS) en mars 2021 à partir de 270 cas d'établissements montre la grande diversité des actions menées, des plus modestes (actions « Vis mon travail », mise en place d'un référent pour le suivi des besoins en matériel) aux plus ambitieuses (sectorisation en fonction de la charge en soins, modification des organisations horaires, gestion de plannings par les soignants eux-mêmes). Dans un cas, une évaluation collective et paritaire de la démarche après l'épisode de la Covid a mis en évidence qu'une infirmière, par ailleurs élue et membre du comité de pilotage, pouvait désormais prendre des initiatives et proposer, avec un groupe de collègues, l'ajustement de certains fonctionnements — par exemple, la conception collective et l'expérimentation d'un binôme pour accompagner les arrivants — qui sont ensuite soumis à validation avec la direction. Ces innovations permettent une meilleure qualité de service aux bénéficiaires tout en facilitant le travail. Ces initiatives sont encouragées par le directeur de la structure qui est partie prenante des choix retenus. Au final, ces façons de faire autorisent des apprentissages collectifs qui vont bien au-delà de l'intervention QVT proprement dite. C'est une expérience collective qui produit de nouveaux modes de coopérations en favorisant la confiance entre les acteurs. Mais il demeure essentiel de montrer les résultats obtenus et d'en faire une évaluation. Ce que l'on cherche ici revient à favoriser l'autonomie des acteurs et à intégrer leur compréhension des situations vécues de travail dans la gestion des entreprises. Leurs conditions de travail sont améliorées par eux-mêmes dans une configuration participative, source d'apprentissage organisationnels. Nos méthodes d'intervention visent ainsi à susciter les capacités d'analyse des acteurs et à intégrer les éléments obtenus dans les dynamiques de transformation et la conduite managériale des changements.

— Q. Quels sont les éléments essentiels de la QVCT et quelle est la signification de cette évolution terminologique dans le paysage social aujourd'hui ?

PA : Les dispositions relatives à la QVCT représentent une partie d'un accord plus global dédié à « une prévention renforcée et une offre renouvelée en matière de santé au travail et conditions de travail ». Cet accord est le prolongement de l'Ani de 2013. Il est plus court (4 pages) car son intention est différente : l'accord de 2013 posait le cadre de référence de la QVT qui demeure toujours une référence. En 2020 il est précisé et consolidé à travers la QVCT. C'est un accord de la maturité qui tire les enseignements de sept années de mise en œuvre de démarches QVT telles que décrites précédemment. Sa rédaction est plus précise. Ce n'est donc pas une rupture par rapport à la QVT de 2013 mais un rappel de la centralité du travail dans ces démarches. L'ajout du terme « conditions de travail » — et donc la Qualité de vie et des conditions de travail — permet de préciser l'objet de la discussion sociale autour de la QVT. Il s'agit, bien sûr, de distinguer ce qui appartient et n'appartient pas au champ de la QVT. Les aspects cosmétiques et périphériques sont exclus — décoration, application bien-être, ambiance, babyfoot, etc. — même si parfois ils peuvent être utiles à la vie des salariés en entreprise. Pour l'Anact, le passage de QVT à QVCT a été l'occasion de mettre à jour collectivement notre propos et notre doctrine. Le référentiel QVCT présenté par l'Anact en juillet 2023 en est la première traduction concrète et opérationnelle. L'objet de la QVCT est ainsi caractérisé et posé fortement : le travail et ses conditions de réalisation concrètes ainsi que le développement de la santé au travail. Il s'agit de dépasser la seule approche par le risque même si celle-ci conserve son importance. La santé est comprise dans sa dimension développementale : comment accroître celle-ci et la garantir durablement dans le contexte des transformations socio-productives ? Il s'agit bien de prévention primaire en intervenant à la source des problèmes et en visant les processus de conception du travail et des organisations productives. Par conséquent, l'expérimentation est valorisée comme un processus de conception, de mise à l'essai et enfin d'évaluation et d'ajustements menés avec les salariés concernés. Cela touche autant les initiatives entre salariés et managers — et les ajustements de l'organisation qui en résultent - que l'analyse des projets portés par la direction dans lesquels le point de vue du travail et des travailleurs doit être intégré. De même, la QVCT conforte et complète la logique d'évaluation présentée en veillant à repérer les effets de la démarche QVCT quant au développement des possibilités pour les salariés de parler et d'agir sur leur travail.

— Q. Qu'est-ce qu'une bonne QVCT ?

PA : Une « bonne » QVCT ne dépend pas seulement d'aménagements localisés et limités (par exemple sur un poste de travail) mais doit intégrer les dimensions multiples qui constituent la vie dans l'entreprise. Ces dimensions sont nombreuses et gagnent à être pensées ensemble : enjeux économiques et de développement plus juste, transition écologique, souhaits des salariés et intégration des capacités humaines dans le fonctionnement de l'entreprise. La

QVCT vise ainsi à développer simultanément la performance globale de l'entreprise et le soutien à la santé des salariés. Ces aspects doivent faire l'objet d'une négociation QVCT entre les acteurs sociaux. Il est possible d'espérer que les questions d'organisation du travail soient davantage inscrites dans les accords QVCT négociés et signés. Le code du travail indique désormais formellement que « la qualité des conditions de travail » peut faire l'objet de la négociation (cf. article L.2242-19-1 dans le Code du travail). Cet article conforte le propos des partenaires sociaux sur le rôle de la QVCT pour agir en prévention primaire ; mais il précise également le rôle accru que devront jouer les préventeurs dans la valorisation voire l'appui au déploiement de démarches QVCT.

## — BIBLIOGRAPHIE

- Adam, P. (2017), « Qualité de vie au travail : la part des juristes », in *Revue du Droit du Travail*, juillet/août.
- Clot, Y. (2013), « L'aspiration au travail bien fait », in *Le journal de l'école de Paris du management*, n° 99, p. 23-28.
- Lachmann, H., Larose, C. et Pénicaud, M. (2010), « Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail », rapport fait à la demande du premier ministre.
- Maslow, A. H. (1943), « A Theory of Human Motivation », in *Psychological Review*, 50, p. 370-396.
- Pelletier, J. (2015), « La QVT: une voie pour innover », in *La Revue des conditions de travail*, n° 3, p. 16-24.
- Tavani, J.-L., Lo Monaco, G., Hoffmann-Hervé, L., Botella, M. et J. Collange (2014), « La qualité de vie au travail : objectif à poursuivre ou concept à évaluer ? », in *Archives des Maladies Professionnelles et de l'environnement*, 75(2), p.170.

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),

Christian Mahoukou (Anact), Michel Parlier (expert conditions de travail),

Matthieu Pavageau (Anact), Thierry Rousseau (Anact), Clément Ruffier (Anact),

Béatrice Sarazin (Anact)

---

#### Comité scientifique et technique

Marie Benedetto (Dares)

Paul Bouffartigue (Lest)

Cédric Dalmaso (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)

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

Réalisation : In medias res

© La Revue des conditions de travail est une marque déposée

Numéro national d'enregistrement INPI: 14/4119665





La  
Revue  
des conditions  
de travail

ANACT

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

Tél. : 04 72 56 13 13

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

**anact**