



HAL
open science

Les espaces de discussion sur le travail : un enjeu de reconnaissance pour les syndicats ?

Carole Balcon

► **To cite this version:**

Carole Balcon. Les espaces de discussion sur le travail : un enjeu de reconnaissance pour les syndicats ?. Sociologie. 2020. dumas-02925932

HAL Id: dumas-02925932

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02925932>

Submitted on 31 Aug 2020

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

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



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

LES ESPACES DE DISCUSSION SUR LE TRAVAIL : UN ENJEU DE RECONNAISSANCE POUR LES SYNDICATS ?

Carole BALCON



Philippe Ramette, Eloge du pas de côté

Master 2 Santé Conditions de Travail

Sous la direction de Fabienne PAVIS



“Nous humanisons ce qui se passe dans le monde
et en nous en en parlant, et, dans ce parler, nous
apprenons à être humains”

*Hannah ARENDT, Vies politiques, Gallimard,
Paris, 1974, p. 34-35.*

Remerciements

Je remercie très sincèrement Fabienne PAVIS, pour son soutien et son accompagnement, ainsi que les délégués syndicaux pour leur sincérité, et la qualité de nos échanges.

Je remercie ma famille, en particulier mon conjoint, pour sa confiance, ses encouragements et son écoute, et mes deux enfants pour leur soutien, et leur patience...

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 :	
LES CONDITIONS D'EMERGENCE DES ESPACES DE DICUSSION SUR LE TRAVAIL.....	4
1. <u>L'ANACT, promoteur des Espaces de discussion sur le travail (depuis 2015)</u>	4
1.1. L'ANACT, un opérateur public, sous tutelle du ministère du travail.....	5
1.2. Les orientations politiques qui sous-tendent l'action de l'ANACT.....	6
2. <u>Dans le champ politique : des RPS à la QVT (de 2008 à 2013)</u>	8
2.1. Renforcer la démocratie en entreprise, ou comment obtenir le consentement des salariés.....	9
2.2. Restaurer des espaces de discussion et d'autonomie, ou comment combiner performance sociale et performance économique.....	11
2.3. L'émergence d'un consensus entre partenaires sociaux : l'ANI QVT.....	14
3. <u>Les soubassements juridico-politiques et médiatiques d'un glissement sémantique</u>	18
3.1. Notre modèle institutionnel de santé au travail : Le compromis historique institué entre employeurs et travailleurs.....	18
3.2. La reconstruction du problème public « conditions de travail ».....	22
4. <u>Du côté des experts : la qualité du travail, plus que la QVT ; la délibération du travail, plus que l'EDT (à partir de 1995)</u>	25
4.1. Soigner le travail plutôt que les individus.....	25
4.2. La dispute professionnelle comme facteur de santé au travail.....	26
4.3. Neutraliser les RPS, risques psychosociaux, versus développer les RPS, ressources psychosociales.....	27
4.4. Un hiatus entre la dispute professionnelle (Yves Clot) et l'espace de discussion sur le travail (ANI sur la QVT).....	28
5. <u>Quelle filiation établir entre les espaces de discussion sur le travail et les groupes d'expression directe et collective sur les conditions de travail ? Un détour par les lois</u>	

<u>Auroux (les années 1970-1980)</u>	29
5.1. Un enjeu de démocratie économique	30
5.2. Un contexte de changement économique	32
5.3. L'expérimentation patronale sur l'expression des salariés, et l'émergence du management participatif	34
5.4. Les revendications syndicales d'un droit d'expression pour les salariés	36
5.5. Les groupes d'expressions confrontés au réel : un rendez-vous raté avec les collectifs de travail	39
6. <u>Le syndicalisme en crise à partir des années 1980</u>	42
6.1. Une reconfiguration des modes de production et des relations de travail	42
6.2. L'expression et la participation des travailleurs, un projet patronal de dissolution de l'action collective et syndicale au profit de la reconnaissance individuelle	43
CHAPITRE 2 :	
UNE FILIALE DU GROUPE VEOLIA, EMBLEMATIQUE NANTAISE A L'EPREUVE DE LA NORMALISATION DE GESTION	45
1. <u>Présentation institutionnelle du Groupe VEOLIA</u>	45
1.1. Veolia, la Référence mondiale des services à l'environnement	45
1.2. La « story » idéologique du Groupe : « Ressourcer le monde »	47
2. <u>Le Groupe VEOLIA, son histoire industrielle depuis les années 1970</u>	48
2.1. Une période de forte expansion du Groupe : la construction du conglomérat de PME (de 1970's à 2010)	49
2.1.1. Guy Dejouany, le bâtisseur (1976-1996) : bâtir sur la « vache à lait » des délégations de services publics	
2.1.2. Jean-Marie Messier, le liquidateur (1996-2003) : S'orienter vers les nouvelles technologies en ponctionnant les réserves financières du Groupe	
2.1.3. Henri Proglio, le mégalo (2000-2010) : Conquérir le monde, avec les métiers de l'environnement	
2.2. Une période d'austérité, marquée par une logique de centralisation et de gestion	56
2.2.1. Antoine Frérot : le dirigeant gestionnaire (depuis 2011)	
2.2.2. A partir de 2011 : la normalisation gestionnaire	

3. <u>Les deux voies de l'unification du Groupe</u>	60
3.1. Les dispositifs de gestion et de centralisation.....	60
3.2. L'ambivalence des outils de gestion.....	63
3.3. La transformation organisationnelle au niveau du Groupe.....	65
3.4. Les baronnies : les formes de la décentralisation du pouvoir.....	66
4. <u>Le projet de transformation organisationnelle au sein de Veolia Recyclage et Valorisation des Déchets France (VRVD France) : TOP 2015</u>	69
4.1. Les principes du projet de transformation organisationnelle.....	69
4.2. Les effets de TOP 2015 sur notre terrain d'études : la société Grandjouan SACO, sur le Territoire Loire Atlantique Vendée.....	73
4.2.1. Des conditions de réalisation du travail transformées	
4.2.2. D'une situation de crise à la négociation d'un accord d'entreprise sur le Qualité de Vie au Travail	
4.2.3. La norme professionnelle versus la norme de gestion	

CHAPITRE 3 :

LES EDT : UN ENJEU DE RECONNAISSANCE POUR LES SYNDICATS ?.....82

1. <u>Le syndicalisme salarié français en déclin : l'histoire de son institutionnalisation</u>	82
1.1. La double dimension du syndicalisme, sectorielle et géographique : entre professionnalité et territorialité.....	83
1.2. L'ambivalence du processus d'institutionnalisation des syndicats : entre luttes sociales et reconnaissance juridique.....	85
1.3. Le rôle décisif de l'action publique dans le façonnage de l'action syndicale, sur le plan symbolique comme matériel.....	86
1.4. Les syndicalistes, des professionnels de la représentation.....	89
2. <u>Le résultat de la dynamique de négociation issue de l'Accord National Interprofessionnel sur la Qualité de Vie au Travail de juin 2013</u>	92
2.1. L'analyse du contenu d'un panel d'accords QVT par l'ANACT.....	93
2.2. Les organisations syndicales salariales, leur vision des effets de l'ANI de 2013.....	94
2.3. Le travail masqué par l'emploi.....	96

3. <u>La position de la CGT (et de l'UNSA)</u>	98
3.1. Position de la Confédération Générale du Travail : une démarche revendicative à partir du travail	99
3.1.1. Une volonté politique de transformer la pratique syndicale autour du travail	
3.1.2. Réconcilier les 2 principes, métier et territoriale, sans compromettre les solidarités entre travailleurs, autour de revendications communes	
3.2. Une volonté politique très explicite au niveau confédéral, des pratiques en peine : les EDT à l'épreuve du réel	105
3.2.1. Parler du travail, un exercice quotidien versus une pratique d'expert	
3.2.2. Des interventions individuelles sur le travail à une intervention collective sur le travail : pour le syndicat, de porte-parole à passe-parole	
3.2.3. Les discussions formelles et informelles : de la parole à l'action, de la parole au pouvoir d'agir	
3.3. Une action syndicale fondée sur le « vécu organisationnel »	113
3.3.1. Les EDT, un dispositif en faveur de la prévention primaire, en vue de neutraliser les risques liés à l'organisation du travail	
3.3.2. L'implication des syndicalistes dans les questions de l'organisation	
CONCLUSION	119
BIBLIOGRAPHIE	123
ANNEXES	126

INTRODUCTION :

Depuis A. Smith¹, le travail salarié apparaît sous deux visages : le travail comme source de richesse pour tous qui légitime celui qui l'effectue et le travail comme marchandise qui soumet le travailleur aux fluctuations des marchés et au rapport de force à l'intérieur de l'entreprise. Karl Marx² procède quant à lui à une distinction entre d'un côté le travail « libre » du capitalisme industriel, c'est-à-dire le travail exploité et aliéné sous la forme du salariat, de l'autre côté, le travail idéal, le travail comme « le propre de l'homme », comme étant ce par quoi l'homme transforme la nature et ce par quoi il se transforme lui-même. Dans le prolongement de ces auteurs, un dualisme traverse notre représentation du travail : une première représentation qui souligne la dimension libératrice du travail (le travail comme le lieu d'acquisition d'une autonomie et d'un ensemble de droits), qui se heurte à une autre représentation qui désigne le travail comme une activité dominée, source de souffrance.

Depuis une vingtaine d'années, se déploie un débat public sur la représentation du travail au sein de nos sociétés. La fin du travail est annoncée par certains³. En France, lors de la campagne présidentielle de 2017, le candidat du Parti socialiste, Benoît Hamon, fait l'hypothèse de la fin du travail, et se présente en partisan du revenu universel : « *Je ne mets pas en cause l'importance du travail, mais je relativise sa place, car il va se raréfier. Le numérique va bouleverser nos vies... Selon toutes les études sérieuses, ce sont des centaines de milliers d'emplois peu ou pas qualifiés qui ont commencé à être détruits dans les économies occidentales.* » Derrière ce débat public, se profile la question de la valeur du travail, la question du rapport au travail, la place qu'on lui accorde dans nos vies, la société... La problématique du chômage de masse, la question du temps de travail, la fragilisation du salariat, les souffrances générées par le travail, la précarisation des auto-entrepreneurs, l'invisibilité du travail domestique, la place du travail bénévole... nous conduisent à une crise du travail, de sa représentation. La question du travail, entre la réalité du travail-tripalium⁴ et l'idéal du travail-épanouissement⁵, devient centrale dans le débat public.

C'est dans ce contexte de crise qu'émerge le sujet « parler du travail », sur les lieux de travail, entre travailleurs, avec les Espaces de Discussion sur le travail (EDT). Depuis plusieurs années, les expériences d'espaces de discussion sur le travail se multiplient au sein d'entreprises ou

¹ Adam Smith, La Richesse des Nations, 1776

² Karl Marx, Le Capital, 1867

³ Avec le best-seller de Jérémy Rifkin. La Découverte, 1997. Publication originale : The End of Work, ou avec Dominique Méda, Le travail. Une valeur en voie de disparition ?, Aubier, 1995...

⁴ C'est-à-dire le travail labeur. appartenant à la sphère des nécessités matérielles.

⁵ C'est-à-dire l'idéal du « travail-cŷuvre » qui permettrait de se réaliser et d'exprimer sa singularité.

d'administrations, en réponse à des malaises croissants relativement au travail, aux organisations du travail.

Le présent mémoire a pour ambition d'interroger la mise en place de ce dispositif au sein de notre terrain d'étude, une société du Groupe Veolia, la société Grandjouan SACO, décidée conjointement par les partenaires sociaux dans le cadre d'un accord collectif sur la qualité de Vie au travail, à un moment où le Groupe impulse une transformation significative dans son organisation et ses fonctionnements. Cette transformation qui impacte les conditions de travail dans ses déclinaisons au plus près du terrain, conduit les partenaires sociaux à devoir affronter ensemble la question du travail et sa qualité, jusqu'alors peu abordée au niveau des instances d'échanges et de négociations entre Direction et Organisations syndicales.

Ce mémoire traite non pas de l'évolution des conditions de travail en tant que telle au sein de notre terrain d'enquête, mais il interroge la motivation des syndicats à promouvoir la mise en place d'espaces de discussion sur le travail. Le fait que les syndicats se saisissent du dispositif des EDT, annonce-t-il une forme inédite du traitement du problème des conditions de travail, et par là même une nouvelle forme d'action syndicale centrée sur la question de l'organisation ?

Dans notre première partie, nous nous interrogerons sur les conditions d'émergence des espaces de discussion sur le travail, en cherchant notamment à identifier les acteurs institutionnels et individuels mobilisés dans le champ politique, mais aussi scientifique, qui ont introduit progressivement l'idée des espaces de discussion. Chemin faisant, on se demandera à quelle politique publique peut-on relier ce dispositif des EDT. Quels sont ses soubassements idéologiques et sociaux, entre dénonciation des risques psychosociaux et promotion de la Qualité de vie au travail ? Enfin, considérant les groupes d'expression directe et collective sur les conditions de travail issus des lois Auroux (1982), nous nous demanderons s'il y a lieu d'établir une filiation entre les espaces de discussion sur le travail et ces groupes d'expression, sachant que le droit d'expression institué par les lois Auroux et ses groupes d'expression, bien que dans la lignée des revendications syndicales sur l'introduction de la démocratie dans l'entreprise, sont perçus comme un échec aux yeux des syndicats.

Dans notre deuxième partie, nous prendrons soin d'explicitier le contexte de l'entreprise où les partenaires sociaux ont décidé d'expérimenter les EDT : « *Discuter du travail est un problème politique,* »⁶ et à ce titre, il n'existe pas une « bonne » formule pour la mise en œuvre des EDT dans les entreprises. Ainsi que le souligne P. Ughetto, il est essentiel de s'intéresser à la manière dont une entreprise, « *une organisation, dans son ensemble, reconnaît avec facilité ou pas, les degrés de liberté que les individus et les collectifs peuvent être amenés à se donner vis-à-vis des règles*

⁶ P. Ughetto, Des transformations de la matérialité du travail aux expérimentations d'espaces de discussion ou de dialogue. Dans La revue des conditions de travail, n°2, juin 2015, pp 106 – 112. Page 110.

formelles dans le déroulement du travail. »⁷ Il est selon nous, essentiel de cerner la trajectoire de l'entreprise, la manière dont le dispositif des EDT a émergé en son sein ; en réponse à quelles revendications syndicales, en réaction à quelles réalités du travail ? Aussi prendrons-nous soin d'exposer les enjeux de transformation décidée au niveau du Groupe, la manière dont la norme de gestion décidée au niveau central vient bousculer les pratiques professionnelles, au point de provoquer une situation de crise, à l'origine de la conclusion d'un accord d'entreprise sur qualité de vie au travail dont l'élément central sont les Espaces de Discussion sur le Travail.

Si cet accord est la marque que la finalité des EDT fait un quasi-consensus, entre les délégués syndicaux, les organisations syndicales représentatives au sein de l'entreprise, et les représentants de la direction, il n'en demeure pas moins que la mise en œuvre concrète de ces EDT, ce qu'on en attend, ce à quoi ils doivent répondre, est différent selon que l'on soit délégué syndical, directeur, ou encore responsable RH. Les EDT sont susceptibles de bousculer les habitudes, la dynamique des rapports sociaux, les représentations que les uns les autres se font de l'activité travail.

Notre troisième et dernier chapitre sera ainsi consacré à questionner les EDT dans le champ syndical exclusivement : après avoir pris soin d'analyser l'évolution du syndicalisme en France, détour que nous jugeons nécessaire pour mieux comprendre la crise qu'il traverse, et pour mieux saisir les enjeux auxquels les syndicats sont confrontés, nous nous poserons la question suivante : Comment les espaces de discussion sur le travail peuvent-ils être utilisés par un syndicalisme en crise pour renouer des liens avec les salariés et reconstruire un rapport de force ? Leur mise en place dans le cadre d'un accord négocié comme sur notre terrain d'enquête traduit-elle une nouvelle approche de l'organisation du travail par le mouvement syndical ?

Méthodologie

Les données présentées dans ce mémoire sont tirées de ma participation active aux négociations de l'accord qualité de vie au travail, en tant que responsable RH sur cette société depuis une douzaine d'années. Aux matériaux tirés de mes observations, de mes expériences vécus et partagés avec des délégués syndicaux, s'ajoutent le dépouillement et l'analyse de documents internes de l'entreprise (compte rendus de réunions, accords, site internet,...), de documents syndicaux (presse, tracts, sites internet,...). Enfin, 5 entretiens semi-directifs ont été menés avec les délégués syndicaux de l'entreprise (les délégués syndicaux au sein de l'entreprise au complet) : les trois délégués syndicaux centraux, deux pour la CGT (l'un étant retraité depuis fin de l'année 2017) et l'autre UNSA ; deux délégués syndicaux d'établissement (deux CGT et un UNSA).

En annexe la méthodologie de l'enquête.

⁷ Idem, page 110

CHAPITRE 1 :

LES CONDITIONS D'ÉMERGENCE DES ESPACES DE DISCUSSION SUR LE TRAVAIL

Pour comprendre les conditions d'émergence des espaces de discussion sur le travail, nous nous appliquerons à conduire nos investigations dans différentes directions. Dans un premier temps, nous chercherons à identifier les acteurs institutionnels et individuels mobilisés dans le champ politique, mais aussi scientifique, qui ont introduit progressivement l'idée des espaces de discussion. On interrogera les soubassements idéologiques et sociaux sur lesquels les EDT comme dispositif trouvent appui ; à quelle politique publique peut-on relier ce dispositif ? Enfin, interpellés par d'apparentes similitudes entre les espaces de discussion sur le travail et les groupes d'expression directe et collective sur les conditions de travail instaurés par les lois Auroux en 1982, nous nous demanderons s'il a lieu d'établir une filiation entre eux.

1. L'ANACT, promoteur des Espaces de discussion sur le travail (depuis 2015)

L'ANACT (Agence National pour l'Amélioration des Conditions de travail) participe activement depuis 2015, à promouvoir les Espaces de discussion sur le travail (EDT), comme dispositifs incontournables de la qualité de vie au travail (la qualité de vie au travail étant définie par l'ANACT comme « une façon de réinvestir la question du travail et de ses transformations dans un contexte où les enjeux de l'emploi pourraient la faire oublier », 10 questions sur la Qualité de Vie au Travail, page 1, 2016). En tant que responsable RH, c'est par l'intermédiaire de l'ANACT que j'ai identifié le dispositif des EDT comme un élément de réponse à une des revendications portées par les délégués syndicaux.

Définition des espaces de discussion sur le travail selon l'ANACT :

L'ANACT définit ainsi les espaces de discussion sur le travail dans sa revue « 10 questions sur les espaces de discussion », de 2015 :

Il s'agit de « dispositifs destinés à faire parler du travail », destinés à « discuter de ce qui est compliqué à gérer avec sa hiérarchie et ses collègues, dans des espaces ad hoc, inscrits dans l'organisation du travail ». Ils s'articulent avec les processus de management et les instances représentatives du personnel (IRP).

« Il s'agit donc d'espaces collectifs qui se caractérisent à la fois par le fait que la discussion est centrée sur le travail (sur « l'expérience de travail et ses enjeux, les règles de métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes ») et qu'elle vise, plus ou moins directement, à le transformer. Dans cette optique, la discussion sur le travail n'est pas une fin en soi, c'est un moyen au service de la performance et du bien-être des salariés. »

L'ANACT par ailleurs, justifie l'intérêt de tels dispositifs compte tenu de l'environnement des entreprises « marqué par de nombreuses incertitudes, tant économiques que managériales. Le changement est la règle et il faut s'adapter en permanence » insiste-t-elle. « Dans ce contexte, la parole de toutes et tous revêt une importance primordiale. Les solutions aux problèmes rencontrés ne peuvent s'élaborer que dans un effort commun, par le partage de l'information, par un dialogue permanent pour confronter les objectifs stratégiques avec les réalités opérationnelles. »

L'ANACT promeut la généralisation des espaces de discussion sur le travail en mettant à disposition des outils, conseils et éléments de méthode adaptés. La mise en discussion du travail est un élément essentiel de la démarche qualité de vie au travail du réseau ANACT-ARACT⁸.

1.1. L'ANACT, un opérateur public, sous tutelle du ministère du travail :

L'ANACT est un établissement public administratif créé en 1973, sous tutelle du ministère du travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social. Elle exerce une mission de service public au profit de l'amélioration des conditions de travail, et a pour vocation « *de mettre en capacité les salariés et directions plus particulièrement dans les petites et moyennes entreprises, de recourir à des méthodes et outils efficaces pour améliorer les conditions de travail dans un objectif partagé : concilier durablement qualité de vie au travail et performance économique.* Une de ses missions consiste donc à diffuser très largement auprès des employeurs et leurs représentants, ses démarches, méthodes et outils.

L'agence se range explicitement et exclusivement dans le champ de la prévention et elle ne joue aucun rôle dans celui de la réparation-tarifification⁹. Elle prétend même aller au-delà d'une démarche classique de prévention : Plutôt que de déployer des actions qui viseraient à protéger le travailleur, l'ANACT propose « *d'outiller l'organisation de travail pour que le travailleur s'affirme comme un agent de la construction de sa santé au travail* ». (www.anact.fr)

L'ANACT est gouverné moyennant un **conseil scientifique**¹⁰ composé de de personnalités du monde de la recherche en sciences humaines et sociales, d'experts des questions d'organisation du travail et de responsables scientifiques d'institutions partenaires, qui donne un avis sur les orientations de l'ANACT, ses actions, leur suivi et leur pertinence, et un **conseil d'administration**¹¹

⁸ De multiples outils ressources sont mis gratuitement à la disposition du public sur leur site : www.anact.fr/mots-cles/espaces-de-discussion-sur-le-travail

⁹ Ses missions et son fonctionnement sont précisés par le décret n°2015-968 du 31 juillet 2015 : « *Ses champs d'intervention, dans le cadre des politiques publiques, couvrent notamment : la promotion de la santé au travail et de la qualité de vie au travail [...] ; la prévention des risques professionnels dans le cadre de l'organisation du travail ; l'amélioration de l'environnement de travail par l'adaptation des postes, des lieux et des situations de travail. L'agence met également à disposition son expertise pour faciliter l'expression des salariés sur les conditions de réalisation de leur travail, notamment lors de la conduite de projets de transformation des entreprises et des organisations, et pour aider au dialogue social sur les questions de conditions de travail. [...]* »

¹⁰ En 2018, il est composé notamment de 4 sociologues (dont Pascal Ughetto), de 2 économistes, de 3 experts en science de gestion (dont Mathieu Detchessahar), un ergonome et un médecin du travail.

¹¹ En 2018, il est composé de 9 représentants des employeurs (l'UPA, la FNSEA, la CGPME et principalement le MEDEF), de 9 représentants des salariés (la CGT, la CFDT, la CGT-FO, la CFE-CGC et la CFTC), de 6 représentants de l'Etat (Le ministre du travail, le ministre de l'emploi, les ministre de l'agriculture, de l'économie, du droit des femmes, et de la fonction publique), un représentant de chaque assemblée de la République (l'Assemblée Nationale, le Sénat, le Conseil Économique, Social et Environnemental).

tripartite, composé de représentants des syndicats d'employeurs, de salariés et de l'État. En effet, l'ANACT est fondé sur le principe du paritarisme : la question des conditions de travail conjointe à celle de la performance doit s'inscrire dans le dialogue social entre les partenaires sociaux. L'amélioration du bien-être des travailleurs, la transformation de leur travail, doit s'inscrire dans une concertation permanente, idéalement un consensus, entre 3 positions : patronale, salariale et étatique.

1.2. Les orientations politiques qui sous-tendent l'action de l'ANACT

La définition des orientations de l'Agence est donc le fruit de compromis entre les partenaires sociaux. L'agence se retrouve ainsi au cœur d'un processus d'amélioration « négociée » des conditions de travail entre ses différents acteurs. Cependant, il est important de souligner que l'État y occupe une place singulière et grandissante depuis le début des années 2000. *« Au début des années 2000, l'activité de l'ANACT se voit peu à peu réorientée vers le soutien au dialogue social et la mise en œuvre des accords nationaux interprofessionnels. L'attention que l'ANACT porte aujourd'hui à la "qualité de la vie au travail" en donne un exemple »*¹² ainsi que le souligne Anne Sophie Bruno et al. dans l'article Une fabrique française de transformation des conditions de travail, l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT). Les auteurs y retracent les transformations qu'ont connues le statut et le périmètre de l'Agence depuis sa création, pour souligner les orientations politiques qui sous-tendent l'action de l'ANACT.

Trois grandes phases se distinguent :

1°) De 1973 jusqu'au début des années 1980 : L'Agence est clairement un opérateur de synthèse d'études scientifiques et s'applique à bâtir un état des lieux des connaissances sur les conditions de travail, à coordonner les connaissances et les initiatives menées en matière d'amélioration des conditions de travail, dans un souci d'apporter un éclairage aux décideurs publics et aux partenaires sociaux. L'essentiel de ses missions consiste à effectuer cette synthèse des connaissances : « savoir pour faire savoir » à proximité des milieux de la recherche. Les auteurs précisent que sur cette première période, au début des années 1980, dans la cadre des lois Auroux sur le droit d'expression, l'ANACT contribue également à la mise en place et au suivi des groupes de parole.

2°) Du début des années 1980 jusqu'au début des années 2000 : Dans cette seconde phase, les

¹² Anne-Sophie Bruno, Sylvie Célérier, Nicolas Hatzfeld, page 7, novembre 2014

missions de l'ANACT évoluent ; elle développe l'intervention en entreprise et le diagnostic court : « faire pour savoir et transmettre ce savoir ». Cette nouvelle dimension opérationnelle de l'ANACT trouve appui sur les questions relatives aux TMS d'abord, puis au stress et aux RPS, qui préoccupent les entreprises. Progressivement, cette fonction d'opérateur du changement qui caractérise cette seconde période tend à s'estomper par l'émergence d'une nouvelle mission de soutien à la négociation. Ce déplacement progressif des missions de l'ANACT est un effet induit de la transformation du champ des relations sociales, de l'action publique et de la mise en œuvre des réformes de l'État.

3°) Depuis 2003/2004, le soutien au dialogue social et à la mise en œuvre des accords nationaux interprofessionnels (ANI) devient la mission manifeste de l'ANACT. Les interventions/diagnostics en entreprise se réduisent très largement. Au début des années 2010, bien que fortement sollicitée par les entreprises pour des interventions sur le terrain, l'ANACT déporte son attention notamment sur le sujet de la qualité de la vie au travail, objet explicite de négociation collective (sous l'impulsion notamment de la loi du 17 août 2015 qui introduit dans les négociations obligatoires un axe consacré à la Qualité de Vie au Travail (QVT), en cohérence avec l'ANI du 19 juin 2013 « Vers une politique d'amélioration de la Qualité de Vie au Travail et de l'Egalité Professionnelle ».) L'ANACT juge par ailleurs le sujet qualité de vie au travail plus positif que « conditions de travail » ou « santé au travail », elle s'y attelle alors même que la qualité de vie au travail est alors sans écho dans les demandes émanant du terrain, des entreprises.

Cette reconfiguration des missions de l'ANACT depuis sa création en 1973, traduit en quelque sorte l'évolution de l'acceptation de l'expression « conditions de travail » et témoigne du caractère hautement politique du sujet « conditions de travail » et, plus largement, de la question de la santé au travail. Les auteurs en considérant les évolutions de l'action de l'opérateur public révèlent les orientations politiques qui animent le champ des conditions de travail.

Au sein de l'ANACT, l'émergence d'une thématique peut résulter de demandes formulées par les partenaires sociaux ou par l'État. Ces demandes après discussion en Conseil d'administration et négociation avec la tutelle du Ministère du Travail, sont formulées explicitement et inscrites dans les contrats de progrès, qui fixent les orientations de l'Agence.

Sur cette scène de débat tripartite (représentants employeurs, représentants salariés et représentants de l'Etat), la tutelle du Ministère du Travail est particulièrement marquée voire revendiquée par l'administration centrale. Cette forme d'autorité qui s'exerce parallèlement à celle du conseil

d'administration, et qui s'impose au conseil d'administration, n'est d'ailleurs pas nouveau, si l'on considère que dans le sillage des lois Auroux, l'Agence développe au début des années 1980 une activité significative sur l'expression des salariés. Les auteurs précisent que « *la tutelle dispose ainsi de la capacité d'injonction la plus nette, qui s'est d'ailleurs affermie au fil du temps. Le rôle directeur de l'État peut se traduire en injonctions ou strictes interdictions. L'expression critique, parfois très vive, des partenaires sociaux au Conseil d'administration semble donc moins viser à peser sur les missions de l'Agence qu'à sonder l'état des rapports de force sur les thèmes proposés.* »¹³ Les réserves ou les désaccords exprimés lors des débats au conseil d'administration débouchent le plus souvent sur des abstentions, jamais sur des refus majoritaires ; ces derniers nécessiteraient en effet une coalition très improbable entre représentants du patronat et représentants des salariés.

« *L'État est clairement à la manœuvre et entend contrôler et orienter les missions de l'Anact par le biais de sa tutelle ministérielle. L'Agence est un outil de la politique publique de gestion – au sens large – de la force de travail.* »¹⁴

2. Dans le champ politique : des RPS à la QVT (de 2008 à 2013)

Les risques psychosociaux (RPS) au travail représentent, à côté des risques physiques, chimiques ou biologiques, un des problèmes majeurs actuels, dont la prise de conscience politique donne lieu à plusieurs initiatives importantes depuis la deuxième moitié des années 2000.

Au cours de l'année 2009, les médias commentent abondamment la vague de suicides, en particulier à France Télécom. Les suicides à Renault Guyancourt (2006/2007) et France Télécom (2008/2009) ont ainsi occasionné une prise de conscience sur le mal-être au travail, dans le monde politique. Un débat s'est alors ouvert sur « les risques psychosociaux » (RPS) : sur la scène publique et médiatique, différents experts sont mobilisés. Des commissions sont alors sollicitées, et des rapports sont rédigés sur commande des différentes sphères politiques. L'importance du phénomène « RPS » dans le débat public et politico-médiatique révèle combien ces risques psychosociaux deviennent un enjeu de santé publique et par voie de conséquence un enjeu politique.

On peut ainsi lister quelques-unes de ces commissions commandées via les sphères politiques :

↳ en 2008, Xavier Bertrand, ministre du travail, des relations, sociales et de la solidarité, met

¹³ Anne-Sophie Bruno, Sylvie Célérier, Nicolas Hatzfeld, Une fabrique française de transformation des conditions de travail, l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), novembre 2014, page 10

¹⁴ Idem, page 24

en place un collège d'expertise sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail. En décembre 2009, au sein de l'Assemblée nationale, une commission de réflexion sur la « souffrance au travail », composée de députés de la majorité et de personnalités qualifiées sur le sujet, rendent des conclusions ; parallèlement, le groupe socialiste publie cinq propositions en la matière. En février 2010, M. Henri Lachmann, M. Christian Larose et Mme Muriel Pénicaud, ont remis au Premier ministre un rapport proposant des mesures visant à améliorer la prévention des risques psychosociaux et la protection de la santé psychologique dans les entreprises. Au Sénat, en juillet 2010, une mission d'information de la commission des affaires sociales sur « le mal-être au travail » fait aussi de nombreuses propositions pour améliorer la prévention et la prise en charge des risques psychosociaux, etc...

A l'occasion de deux travaux¹⁵, la proposition d'institutionnaliser des espaces de discussion sur le travail fait son apparition, progressivement : d'abord par l'ambition de « *renforcer la démocratie entrepreneuriale et sociale* » dans le rapport de la Commission de réflexion sur la souffrance au travail, puis par la proposition de « *restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail* » dans le rapport « Bien-être et efficacité au travail – dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail »

2.1. Renforcer la démocratie en entreprise, ou comment obtenir le consentement des salariés.

De la Commission de réflexion sur la souffrance au travail, il découle quatre priorités et trente propositions pour "*travailler mieux pour gagner plus ensemble*". Le rapport de la Commission de réflexion sur la souffrance au travail préconise de rétablir le dialogue dans le monde du travail¹⁶, même si, soit dit au passage, le rapport ne précise pas pour quelles raisons le dialogue est défaillant. La commission¹⁷ préconise de rétablir le dialogue, tout d'abord, en « *ré-humanisant le monde du travail* » et c'est une priorité selon la commission : il s'agit de « *faire confiance à la personne et la*

¹⁵ Le rapport de la Commission de réflexion sur la souffrance au travail mis en place à l'Assemblée nationale fin 2009 par Jean-François Copé, président du groupe UMP à l'Assemblée nationale (commission, composée de députés UMP et Nouveau Centre et de personnalités qualifiées (médecins, chefs d'entreprise, sociologues etc.), et le rapport « Bien-être et efficacité au travail – dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail », commandé par le Premier ministre, François FILLON, en novembre 2009.

¹⁶ Pages 18 à 20 du rapport.

¹⁷ Elle est composée de députés UMP et Nouveau Centre, et de « personnalités qualifiées » (chefs d'entreprise, psychiatres, chargés de mission ANACT, médecins du travail, DRH, sociologues, psychologues...). Nous noterons l'absence de représentants syndicaux au sein de la commission et parmi les personnes auditionnées par la commission (en annexe la composition de la commission).

respecter dans son identité professionnelle », « *d'enrichir l'évaluation individuelle des salariés* », de « *passer de la gestion des ressources humaines à la gestion humaine des ressources* », de « *mesurer le capital immatériel* »... La commission invite à encourager la promotion interne et à construire une relation de confiance entre l'entreprise et ses salariés. Elle propose d'enrichir l'évaluation individuelle en l'associant davantage à l'idée de progrès, en instituant la reconnaissance du droit à l'erreur, en impliquant les salariés dans la définition de leurs objectifs. De même, elle juge les DRH « *trop gestionnaires, trop juridiques* » et les invite à orienter davantage leur mission sur la valorisation des ressources humaines. On peut lire dans le rapport que « *les entreprises doivent prendre conscience que leur valeur ne se limite pas à quelques ratios financiers* », et elles sont invitées à « *mesurer le capital immatériel* », c'est-à-dire à « *valoriser le capital humain* ».

Ensuite, la commission préconise de valoriser le collectif en « *Renforçant la démocratie entrepreneuriale et sociale,* » avec ce postulat avancé sans autre argument qu'il est établi par de « *nombreuses études* », que « *plus l'information circule au sein des entreprises, plus les personnes sont productives, motivées et satisfaites de leur travail* ».

« *Il faut rendre l'entreprise intelligible, par exemple en diffusant périodiquement aux salariés, pourquoi pas avec le bulletin de salaire, des éléments relatifs à la stratégie et aux actions de l'entreprise.* » Autrement dit, la commission affirme que si les salariés étaient mieux informés, ils seraient tous disposés à adhérer à la stratégie et à la vision de l'entreprise, et ainsi ils cerneraient mieux leur contribution à la mise en œuvre du projet collectif. L'entreprise devrait ainsi davantage communiquer sur sa stratégie, afin de la rendre intelligible... voilà la clef d'un dialogue social apaisé selon le rapport. « *L'autorité ne peut plus venir du fait de détenir l'information* », il faut diffuser de l'information auprès des salariés.

Le rapport parle de démocratie, mais rien n'y est dit sur le droit d'expression collective (en temps et lieu de travail, pour échanger sur les conditions de travail) tel qu'il a été introduit par les lois Auroux au début des années 1980, qui avaient pour ambition d'introduire la démocratie dans l'entreprise. Cette ambition de « *renforcer la démocratie entrepreneuriale et sociale* » ne consiste pas non plus en une redistribution des cartes au sein de l'entreprise, il ne s'agit pas de donner du pouvoir aux salariés, comme pourrait le suggérer le terme de "démocratie". La commission n'entend apparemment pas donner aux travailleurs des droits nouveaux, ni de les incorporer dans les instances de décisions. Il s'agit seulement selon elle de leur rendre "l'entreprise intelligible" en diffusant une information sur les décisions de la direction, de convaincre les salariés en développant la communication. L'idée d'une "démocratie entrepreneuriale et sociale" avancée dans ce rapport pose question : quelle conception de la démocratie intègre-t-il ? On notera dans l'introduction du

rapport, le refus de la commission « *d'opposer chefs d'entreprise et salariés, en caricaturant leurs relations en rapports bourreaux/victimes.* » La commission écarte l'idée que le problème de la souffrance au travail serait lié aux contradictions structurelles entre le capital et le travail, à des conflits d'intérêts entre les actionnaires et les travailleurs, entre les dirigeants et les salariés. Le problème de la souffrance au travail relève de la responsabilité de tous, ou plutôt de chacun, chacun étant responsable de l'amélioration de son sort, par son engagement individuel, sa motivation... Les enjeux de pouvoir et de domination sont déniés.

Si le rapport défend l'idée de renforcer la démocratie au sein de l'entreprise, on est bien loin de l'idée d'une entreprise qui serait "démocratique" au sens de Paul Ricœur¹⁸ : « *Est démocratique, une société qui se reconnaît divisée, c'est-à-dire traversée par des contradictions d'intérêt et qui se fixe comme modalité, d'associer à parts égales, chaque citoyen dans l'expression de ces contradictions, l'analyse de ces contradictions et la mise en délibération de ces contradictions, en vue d'arriver à un arbitrage.* »

2.2. Restaurer des espaces de discussion et d'autonomie, ou comment combiner performance sociale et performance économique.

Le rapport « Bien-être et efficacité au travail – dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail », est remis au Premier ministre en février 2010 par Henri Lachmann, président du conseil de surveillance de Schneider Electric, Christian Larose, vice-président du Conseil Economique, Social et Environnemental et membre de la CGT, et Muriel Pénicaud directrice des ressources humaines chez Danone (actuelle ministre du travail), et dans ce rapport, on y préconise la généralisation des espaces de discussions sur le travail.

Ce rapport est produit par une commission¹⁹ qui a essentiellement auditionné des représentants employeurs : vingt-neuf hauts dirigeants de grandes entreprises et onze représentants des organisations syndicales employeurs. Néanmoins, on notera qu'elle a également auditionné quelques huit représentants des organisations syndicales salariés. « *Il ne s'agit pas d'un rapport d'experts mais de "praticiens"* »²⁰. Ainsi, les auteurs du rapport entendent se soustraire de la problématique scientifique de définition de la souffrance au travail et affichent leur aspiration à reconsidérer les rapports entre l'économique et le social : « *Les dix propositions sont le reflet de nos expériences respectives, des nombreuses auditions que nous avons menées, mais aussi d'une*

¹⁸ Paul Ricœur. L'idéologie et l'utopie. Editions du Seuil, 1997.

¹⁹ Liste des personnes auditionnées en annexe.

²⁰ Dans l'avant-propos du rapport.

conviction commune, celle que le sujet de la santé au travail réconcilie le social et l'économique. »

Dans ce rapport, on ne parle donc pas de risque psychosocial ou de souffrance au travail, mais de « *bien-être, d'efficacité et d'améliorer la santé psychologique au travail* », ce qui le distingue des rapports antérieurs et notamment de celui de la commission de réflexion sur la souffrance au travail. Les auteurs sortent d'une logique de gestion du risque psychosocial, et ils adoptent l'idée générale que la santé au travail sert la performance l'entreprise, ses objectifs économiques de productivité : « *La santé des salariés est une source incontestable d'efficacité dans le travail et donc de performance individuelle et collective* »²¹.

Le management est identifié comme l'un des facteurs essentiels de la santé au travail : Son rôle est de veiller au bien-être du personnel et sa formation doit lui permettre de remplir cet objectif, étant sous-entendu par les auteurs du rapport que la formation des managers, en particulier des managers de proximité, est actuellement inadaptée. « *La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne peut pas s'externaliser. Au quotidien, le manager de proximité, qui organise le collectif de travail et prend les décisions au plus près des salariés, en est le premier garant. Il est aussi un relais essentiel avec la hiérarchie de l'entreprise : c'est lui qui fait remonter les difficultés rencontrées par les salariés et qui informe ces derniers sur les orientations et projets de l'entreprise. Son rôle d'écoute est fondamental. [...] Or les managers de proximité se trouvent confrontés à des difficultés nouvelles de positionnement : l'augmentation du nombre de cadres "experts" au détriment des fonctions de management, l'éloignement géographique entre les équipes, le poids croissant des procédures dans les relations de travail, l'insuffisante association des managers de proximité aux décisions ou encore le développement d'organisations matricielles contribuent à déstabiliser ce maillon essentiel de l'organisation* »²². En somme, dans ce rapport, d'un côté il est demandé aux managers de proximité d'investir le champ de la santé au travail, de l'autre côté, il est constaté qu'ils sont déjà submergés, confrontés à un manque de moyen, et mis à distance des prises de décision. Pour autant, aucune préconisation ne figure au rapport pour doter les manager de ressources supplémentaires ; on peut donc s'interroger sur les conditions de possibilité (en termes de temps, de formation, de contraintes...) des managers à investir en plus le champ de la santé...

Le rapport liste dans son avant-propos, une série de facteurs désignés comme délétères pour la santé au travail : la fréquence des réorganisations, le sentiment d'insécurité face au chômage, l'augmentation du niveau d'exigence des clients, le développement des nouvelles technologies qui

²¹ Page 6 du rapport

²² Page 7 du rapport.

«cannibalisent» les relations de travail, les nouvelles formes de taylorisme qui standardisent et parcellarisent les tâches et relations, la financiarisation de l'économie qui détermine les comportements managériaux, l'éloignement des centres de décisions, l'impuissance des dirigeants de proximité... Les conditions de travail et le fonctionnement de l'entreprise sont donc bien identifiés comme étant au cœur du problème.

Ces facteurs sont listés par les auteurs, comme des données factuelles, inéluctables, comme s'il n'existait aucun moyen d'agir sur ce qui les provoque. Aucune proposition n'est faite pour neutraliser, réduire ces facteurs de risque, pour traiter les causes organisationnelles. Rien n'est dit sur comment réduire la fréquence des réorganisations, limiter les injonctions paradoxales, rapprocher les centres de décision... Si un pas est fait vers un diagnostic qui désigne clairement l'organisation du travail et le modèle managérial qui en découle, comme la source du problème de santé psychologique au travail, les préconisations qui sont formulées dans le rapport, les propositions d'action pour améliorer le bien-être et la santé des travailleurs se concentrent sur le management intermédiaire, les collectifs de travail et les organisations syndicales. A eux, le soin de trouver des solutions pour faire face à un environnement délétère, pour s'en accommoder. La question des effets sur le travail de la financiarisation de l'économie, de la culture de la performance, de l'introduction d'outils de gestion prescriptifs, du développement de systèmes d'information normatifs n'est pas abordée. S'il est nécessaire d'agir, c'est pour améliorer la performance de l'entreprise, sans remettre en question ce qui fonde le système : ainsi ce rapport se cantonne à questionner le rôle du management de proximité et des partenaires sociaux, à proposer de remettre du collectif en « *restaurant des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail* », dans un système qui inéluctablement les contraint, qui de fait, réduit leurs marges d'autonomie.

Pourtant, avec ce rapport « Bien-être et efficacité au travail », le premier ministre affirme en 2010 qu'il souhaite désormais « *poser les bases d'une profonde rénovation de la manière dont les entreprises prennent en compte les risques psychosociaux dans leur politique de prévention* ». Lors de son audition par la mission, Henri Lachmann a insisté sur le fait que ses collègues et lui-même ont souhaité positiver la question de la santé psychologique au travail, considérant qu'il existe sur ce sujet une communauté d'intérêts entre les salariés et son entreprise. Ainsi, ce rapport fait le choix d'une terminologie (bien-être, conditions de santé psychologique au travail) moins chargée émotionnellement que les termes de souffrance, mal être... ainsi, si cette terminologie permet de faire prendre connaissance de l'existence d'un problème, elle en limite le débat social :

Dé-scandaliser le monde de la santé au travail par la stratégie d'une rhétorique positive, en présentant le problème comme solutionnable par des mesures pragmatiques, en replaçant le problème dans un cadre strictement professionnel, telle est la stratégie de cette commission, reprise

par le premier Ministre...

2.3. L'émergence d'un consensus entre partenaires sociaux

Ce rapport et ses propositions débattues au sein du Conseil d'orientation des conditions de travail²³, avec les partenaires sociaux, a largement contribué aux Plans santé au travail : le 2^{ème} plan de 2010/2014 avance la nécessité de « Prendre en compte les propositions du rapport Lachmann, Larose et Pénicaud (février 2010) »²⁴ ; le 3^{ème} Plan de 2016/2020, surtout : « Comme le suggérait le Rapport Lachmann-Larose-Pénicaud de février 2010, toute action de prévention des RPS passe dans un premier temps par un dialogue professionnel, un échange entre salariés et/ou leurs représentants d'une part, et encadrants et dirigeants d'autre part, sur des situations de travail représentatives du quotidien des travailleurs et sur lesquelles il est possible d'agir. Dans un second temps, il s'agit de transformer ou d'ajuster l'organisation du travail afin d'améliorer ces situations réelles de travail et d'améliorer la qualité de vie au travail »²⁵. Ce 3^{ème} plan de santé affiche explicitement un objectif stratégique visant « à promouvoir le travail comme facteur de santé » et ce « en favorisant une approche globale ».

L'émergence du sujet "parler du travail" s'inscrit ainsi dans un contexte d'une reconnaissance unanime de l'accélération des transformations de l'entreprise avec une montée des tensions vécues par les salariés dans leur travail, dans un contexte où la question des RPS mobilise la scène médiatique et politique. Et cette "nécessité" pour les salariés de pouvoir discuter de leur travail sera finalement intégrée par les partenaires sociaux dans l'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013 "Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle" (signé entre la CGPME, l'UPA, le MEDEF, d'une part, et la CFDT, la CFE-CGC, la CFTC, d'autre part).

L'ANI reprenant le rapport « Bien-être et efficacité au travail – dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail » invite les entreprises à articuler performance et conditions de travail, avec une volonté de faire jouer un rôle clef aux managers sur la question de la qualité de vie au travail. « Dans le prolongement de l'accord-cadre national interprofessionnel du 17 mars 1975 sur l'amélioration des conditions de travail et notamment son titre Ier relatif à l'organisation du

²³ Le Conseil d'orientation des conditions de travail (COCT), placé auprès du ministre chargé du travail, exerce une double fonction : une fonction d'orientation de la politique publique de santé au travail et une fonction consultative relative aux textes de toute nature concourant directement à la mise en œuvre de cette politique.

²⁴ Page 21 du deuxième Plan santé au travail.

²⁵ Page 21 du troisième Plan santé au travail.

travail, la démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail regroupe toutes les actions permettant d'améliorer les conditions d'exercice du travail résultant notamment des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail, favorisant ainsi le sens donné à celui-ci, donc d'accroître la performance collective de l'entreprise et sa compétitivité, par l'engagement de chacun de ses acteurs »²⁶. On peut ainsi relever le basculement opéré par les partenaires sociaux, du concept initial des « conditions de travail » vers la notion de « qualité de vie au travail », même si on peut souligner l'insistance à établir une continuité avec l'accord de 1975, comme pour asseoir la légitimité de ce nouvel accord.

Par cet accord, les partenaires sociaux entendent « *développer à tous les niveaux un dialogue social actif, constructif, tant pour les salariés que pour les employeurs, et basé sur le respect et la confiance réciproque des acteurs* ». Leur ambition dans cet accord est de faire mieux comprendre aux employeurs, aux travailleurs et leurs représentants, « *les enjeux de la QVT en termes d'amélioration de la qualité de l'emploi, du bien-être au travail et de la compétitivité de l'entreprise* ». Conditions de travail et performance sont corrélés, pour ne pas dire globalisées.

L'accord National Interprofessionnel (ANI) sur la qualité de vie au travail affirme l'importance d'une mise en discussion du travail dans son Titre V, article 12 : « Encourager et favoriser l'expression des salariés sur leur travail »

« Sans préjudice des dispositions du titre Ier relatif à l'organisation du travail de l'accord-cadre national interprofessionnel du 17 mars 1975 sur l'amélioration des conditions de travail, si l'organisation du travail est de la seule responsabilité de l'employeur, la possibilité donnée aux salariés de s'exprimer sur leur travail, sur la qualité des biens et services qu'ils produisent, sur les conditions d'exercice du travail et sur l'efficacité du travail est l'un des éléments favorisant leur perception de la qualité de vie au travail et du sens donné au travail. A cette fin, les entreprises développeront des initiatives, dans le cadre de la démarche visée à l'article 13 ci-dessous, favorisant l'expression directe des salariés sur leur travail, dans le prolongement du cadre fixé par le titre VIII du livre II de la deuxième partie du code du travail. Un bilan de ces expérimentations sera établi dans les 3 ans suivant la signature de l'accord. Ces espaces de discussion s'organiseront sous la forme de groupes de travail entre salariés d'une entité homogène de production ou de réalisation d'un service. Ils peuvent s'organiser en présence d'un référent métier ou d'un facilitateur chargé d'animer le groupe et d'en restituer l'expression et comportent un temps en présence de leur hiérarchie. Ces espaces de discussion peuvent également être mis en place pour des managers. Les restitutions validées par le groupe sont portées à la connaissance de la

²⁶ En préambule de l'accord.

hiérarchie et des institutions représentatives du personnel. Les restitutions issues des espaces d'expression peuvent fournir à l'employeur des éléments de réflexion sur, d'une part, d'éventuelles évolutions de l'organisation du travail tournée vers davantage d'autonomie et, d'autre part, sur le rôle et les moyens du management. Ces échanges doivent contribuer à créer des relations empreintes de plus de bienveillance et à développer un climat de confiance réciproque. Ces modes d'expression mis en place ne doivent pas faire obstacle aux attributions des institutions représentatives du personnel ni au pouvoir hiérarchique du management. De la même façon, le management et les élus des institutions représentatives du personnel doivent veiller à respecter les possibilités d'expression des salariés organisées dans un tel cadre.

Les organisations signataires rappellent que l'expression des salariés doit s'inscrire dans le respect de l'entreprise et des modalités prévues par le présent accord. Elle ne doit en aucun cas se traduire par la diffusion sur les réseaux sociaux d'éléments visant à discréditer l'entreprise. »

On voit ainsi ressurgir la question des groupes d'expression²⁷ issue des lois Auroux de 1982, qui ont tenté de les instituer, malgré à l'époque une franche résistance du patronat. Yvon Chotard (CNPFP) à l'époque dénonçait « *l'instauration de soviets* ».

L'accord insiste également sur la reconnaissance de la personne du salarié, dans ce qu'elle est dans la globalité de sa vie (par la promotion d'une meilleure conciliation des temps de travail et de vie privée).

L'ANI reprend les principales préconisations du rapport « Bien-être et efficacité au travail » en matière de management, d'approches décloisonnées des sujets et de participation des salariés (espaces de discussion sur le travail) pour renforcer conjointement conditions de travail et performance économique.

En quelques années, s'opère un glissement sémantique : de la notion de stress, souffrance au travail, on passe progressivement à la notion de RPS, puis de qualité de vie au travail.²⁸ (Sophie Bernard et al., 2010)

En 2015, lors de son discours de clôture du colloque de l'ANACT de juin 2015, François REBSAMEN, Ministre du travail à l'époque, affirme que « *la qualité de vie au travail est devenue un enjeu essentiel. La mettre au centre des relations de travail est la mission de l'ANACT [...] et celui du gouvernement. [...] Il faut penser la santé au travail non seulement en termes de*

²⁷ Articles L 2281-1 et suivants, dans la deuxième partie du code du travail, livre II, titre VIII

²⁸ Sophie Bernard et al., « Du « harcèlement » à la « souffrance au travail » : la recatégorisation des risques psychosociaux dans une situation de négociation syndicale ». Nouvelle revue de psychosociologie 2010/2 (n° 10), p. 151-166.

prévention des risques, mais aussi en termes de qualité de vie au travail. C'est la meilleure façon de de faire du travail un lieu d'épanouissement ».

Il ajoute : *« L'insatisfaction au travail est un mal très national. Nos concitoyens sont très nombreux à trouver leur travail stressant. Ils attendent aussi de meilleures relations avec leurs employeurs ou leurs managers. Il y a donc là un vrai sujet de société. »* L'éventualité d'une crise sanitaire dans le monde du travail est ainsi balayée, et la notion de risque psychosocial déniée : l'insatisfaction au travail, le travail stressant (si tant est que ce soit un « vrai » problème) se réduisent à une question de management, de motivation, de management participatif. Les contradictions structurelles entre le capital et le travail, les oppositions d'intérêts entre dirigeants, actionnaires et travailleurs sont déniées : *« Plus profondément encore, la qualité du travail doit être envisagée comme un levier pour sortir de la crise. Opposer la bataille de l'emploi et l'amélioration du travail, comme on peut parfois l'entendre, n'aurait aucun sens. La possibilité de faire du « bon travail », de se sentir pris en compte et valorisé, c'est un levier puissant de motivation. »*

« L'ANI de juin 2013 a été une étape essentielle. En liant étroitement amélioration des conditions de travail et performance globale des entreprises, les signataires ont ouvert la voie à un dépassement de l'opposition entre les droits sociaux et la logique économique. »

Enfin, il réaffirme que l'ANACT est un outil de la politique publique de gestion de la force de travail : *« Je ne doute pas que cette maison (ANACT) saura répondre à cet appel pour accompagner les entreprises et les partenaires sociaux au quotidien, mais aussi participer à l'invention du travail de demain. »*

Invitant à sortir d'une vision manichéenne qui opposerait logique économique et logique sociale, pour partager une vision commune basée sur la confiance réciproque, sur une prise de conscience partagée, il défend ainsi une conception libérale des rapports sociaux qui valorise l'engagement individuel, la responsabilité de chacun, la motivation pour améliorer ses conditions de vie au travail. Les enjeux de pouvoir et de domination sont occultés, la recherche d'un consensus et le pragmatisme priment.

Le champ politique s'affirme dans un pragmatisme ancré dans l'écoute de la plainte citoyenne relayée par les médias. Il affiche sa sensibilité au problème de la souffrance au travail, face à la crise révélée par les vagues de suicides chez France Télécomm. Il affirme sa volonté de s'attaquer au problème, s'attribuant la responsabilité d'apporter des solutions à ce problème : pour autant l'analyse des causes du problème est abandonnée au prétexte qu'il n'est pas permis de remettre en question les logiques économiques dominantes, les modèles de production, les enjeux de pouvoir.

La dénonciation du problème est permise à condition d'une approche positive valorisant des solutions pour « *travailler mieux* », pour « *améliorer le bien-être des salariés* ».

Au final, les mesures et préconisations apportées par la sphère politique répondent-elles au problème dont elle s'était initialement saisie ? Si les liens entre, d'une part, le stress, la souffrance au travail, les RPS... et, d'autre part, les formes d'organisations du travail sont reconnus et affirmés, les résistances de la part du patronat et de ces représentants, demeurent significatives. Si les « bonnes intentions » sont évidentes de la part de certains politiques ou dirigeants d'entreprise, les éléments structureaux qui déterminent les pratiques ne sont pas vraiment remis en question.

Ces 2 rapports, et l'ANI 2013, révèlent une contradiction entre une volonté apparente de trouver des solutions et le refus ou l'impossibilité de toucher aux causes structurelles. Il existe une prise de conscience de l'importance du problème, du lien entre la santé mentale des travailleurs et l'organisation du travail. Mais, néanmoins, il n'est pas question de mettre en cause les principes de la compétitivité, la culture de la performance. Si changement il doit y avoir, ce doit être sans remettre en question le modèle capitaliste, l'idéologie libérale.

3. Les soubassements juridico-politiques et médiatiques d'un glissement sémantique

L'apparition du concept de QVT (moins chargé émotionnellement, plus positif) au détriment de ceux du risque ou de la souffrance, témoigne d'une bataille des mots : l'expression QVT retenue ne permet-elle pas d'asseoir une représentation accommodante de la question de santé au travail ? Avec la qualité de vie au travail, ses promoteurs procèdent à une catégorisation du problème de santé, et déploient une certaine logique d'appréhension des scènes de santé au travail.

3.1. Notre modèle institutionnel de santé au travail : le compromis historique institué entre employeurs et travailleurs

Notre modèle institutionnel français de santé au travail et de prévention des risques professionnels est marqué historiquement par une double logique de compromis, d'abord de par son régime d'indemnisation, mais aussi de par ses instances de concertation paritaire composé de représentants des employeurs et des salariés.

1°) Notre régime d'indemnisation des victimes est fondé par 2 principes : le principe de la responsabilité sans faute des employeurs, et celui de la réparation forfaitaire automatique.

Les lois de 1898 et de 1919²⁹ défendent l'idée d'un risque inéluctable, l'idée que le travail est par nature une activité risquée (Arnaud MIAS, 2010) : cette conception soutenue par le collège patronal, intégrait le risque professionnel comme la conséquence inéluctable de l'industrialisation et du productivisme. Le travail était fatalement synonyme de souffrances, maux ; il est une menace pour l'intégrité physique de l'ouvrier. Banalisé, le risque est inséparable de l'activité de travail. L'accident du travail (comme la maladie professionnelle) n'est alors que la concrétisation individuelle d'un risque inhérent à l'activité collective. Ni l'organisation du travail, ni l'employeur n'ont de responsabilité légalement reconnue dans la réalité des risques et la survenance des accidents de travail (ou maladie professionnelle). La responsabilité de l'employeur (et sa prérogative, le pouvoir d'organisation) est une « responsabilité sans faute ». Tout accident sur le lieu et le temps de travail est présumé imputable à l'employeur en tant qu'il est responsable de l'organisation du travail, et il donne droit au travailleur à une réparation automatique et forfaitaire.

Au travers un tel régime d'indemnisation, non seulement la responsabilité de l'organisation du travail et de l'employeur face à la présence de risques professionnels est diluée, mais en plus la logique de prévention, d'anticipation des risques est abandonnée. La réparation à posteriori des atteintes physiques causées par le travail prime sur une prévention à priori. La compensation financière est première sur une politique de prévention. Un tel régime entretient finalement une conception patronale qui vise à adapter l'homme au travail.

Une telle perception fonde encore aujourd'hui notre système de santé au travail : au travers cette approche, non seulement le lien entre santé et travail est renvoyé à l'idée de la fragilisation de la santé par le travail, mais en plus, cette approche est une approche qui culpabilise le travailleur en ne retenant que les causes personnelles de l'accident ou de la maladie, en occultant ses causes organisationnelles... De par cette perception, dans un souci de réduire les risques professionnels, on préférera éduquer les comportements des salariés, pour mieux adapter l'homme au travail, plutôt que d'envisager de transformer, améliorer le milieu du travail et son organisation (Arnaud MIAS, 2010).

2°) Cette logique de compromis a été institutionnalisée à travers la création d'un ensemble d'instances de concertation paritaires au sein desquelles les représentants des employeurs et des salariés ont la charge de la plupart des décisions relatives aux modes de prévention et de réparation des risques professionnels. Sur la deuxième moitié du XXème siècle, sous l'impulsion des mobilisations sociales, de leurs revendications en matière d'amélioration des conditions de travail, de sécurité et de protection des travailleurs, émerge la question de la prévention.

²⁹ La loi du 9 avril 1898 sur la réparation des accidents du travail et celle du 25 octobre 1919 sur les maladies professionnelles.

Ainsi que JN JOUZEL³⁰ le souligne, la crise de l'amiante, du milieu des années 1990, a notablement fragilisé notre modèle institutionnel de santé au travail. Elle a brutalement mis en évidence les lacunes de dispositifs de prévention et de réparation des risques, lacunes notamment induites par l'état du rapport de force entre les représentants des travailleurs et les représentants des employeurs (le plus souvent à l'avantage des employeurs). Cette crise a d'une part ouvert la voie à une judiciarisation massive des contentieux en matière de santé au travail, venant ainsi contrarier l'esprit des lois de 1898 et 1919, et d'autre part, elle a souligné la nécessité d'une intervention plus importante de l'État (mieux contrôler les modes de production, l'intégration des connaissances relatives aux risques présents sur les lieux de travail). Enfin, cette crise de l'amiante et les arrêts du 28 février 2002 de la cours de Cassation qui en ont découlés, ont introduit une obligation de sécurité de résultat de l'employeur, le non-respect de cette obligation entraînant sa « faute inexcusable », ébranlant ainsi la théorie du risque professionnel inéluctable et une responsabilité sans faute de l'employeur.

Cette approche élargie à la prévention des risques professionnels, et la responsabilité étendue de l'employeur participant, d'une manière plus ou moins coercitive, à ce que l'employeur développe une politique de prévention des risques professionnels, basée notamment sur l'évaluation des risques et la mise en œuvre d'actions visant à limiter leur apparition (Arnaud MIAS, 2010). Le modèle restrictif des risques professionnels, issu des lois de 1898 et de 1919, tend ainsi progressivement à se fragiliser. L'idée que les enjeux de sécurité et de santé au travail doivent être au moins équivalents aux enjeux strictement économiques, fait peu à peu son chemin au sein des entreprises, du côté des employeurs. Une approche élargie des risques professionnels appréhendant le travail comme vecteur de santé, émerge peu à peu : le travail est potentiellement vecteur de santé et facteur d'épanouissement. Cette approche « positive » de la relation entre santé et travail conduit à défendre l'idée d'une adaptation du travail à l'homme.

Le champ des risques professionnels apparaît ainsi comme en tension entre deux approches :

D'une part, l'approche (à priori dominante) « restrictive » issue des lois de 1898 et 1919³¹, qui vise à dédouaner l'employeur des circonstances d'un risque inéluctable. L'employeur dont la responsabilité est limitée n'aura alors qu'à réparer les conséquences négatives du risque, en indemnisant le travailleur.

D'autre part, l'approche émergente, « élargie » sur une dynamique de prévention des risques professionnels ; une approche qui tend à imputer la responsabilité du risque à l'employeur,

³⁰ Article : La Dénonciation du problème des éthers de Glycol en France, Les organisations syndicales face à l'après crise de l'amiante, dans Revue française des affaires sociales. 2008/2 n°2-3, pages 97 à 118.

considéré comme responsable puisqu'à l'initiative de l'organisation du travail. A ce titre, l'employeur se doit de prévenir l'apparition des risques, de l'anticiper (via l'évaluation et les ajustements du travail et de son organisation).

Il existe donc un enjeu central d'imputation de la responsabilité du risque professionnel : d'une part, les employeurs cherchent à réduire le champ de leur responsabilité, en défendant la construction d'un risque « acceptable » c'est à dire le plus restrictif possible ; et d'autre part, les travailleurs et leurs représentants, militent pour l'élargissement du champ de la responsabilité des employeurs et s'appliquent à défendre un risque le plus englobant possible.

Cette tension entre les deux positions, organise un champ politique où les risques professionnels sont des constructions sociales qui font l'objet de rapports de force et de jeux de pouvoir autour de l'enjeu d'imputation de responsabilité du risque (JN JOUZEL, 2008).

Relativement au risque psychosocial, on retrouve cette tension entre les deux positions, lorsque Michel GOLLAC, en 2012, identifie un double usage du terme «risques psychosociaux au travail» :

Le premier appréhende les RPS comme troubles de l'état psychosocial de certains travailleurs, ces troubles n'étant pas spécifiques au travail (et n'occasionnant donc pas de réparation imputable à l'employeur); les RPS sont considérés comme un dysfonctionnement individuel sur lequel il est important d'agir. C'est-à-dire, il faut aider la personne à mieux gérer les exigences et contraintes du travail, à mieux s'adapter, à accroître sa résistance. Nous sommes alors ici dans une approche de prise en charge et de suivi individualisés au mieux dans un souci de l'intégrer dans un processus de retour/maintien au travail. Cette approche individualisant vise l'adaptation de l'homme au travail, et se traduit bien souvent comme une chasse aux travailleurs « fragiles » au sein de l'entreprise.

Le second considère les RPS comme des risques spécifiquement liés au travail et engendrés par des mécanismes psychosociaux. Ils sont considérés comme un risque organisationnel, et par conséquent, le niveau pertinent d'intervention se situe au sein de l'organisation du travail. Au travers ce deuxième usage, on n'entend pas les RPS comme un dysfonctionnement individuel, et la logique d'action qui y est déployée se situe sur une posture de compréhension de la réalité sociale de l'organisation, ses pratiques, du réel du travail. Cette approche organisationnelle, inscrite dans une logique de prévention, vise l'adaptation du travail à l'homme.

Avec la « qualité de vie au travail », on s'extrait de la logique institutionnelle de gestion des risques

qui marque l'histoire collective, on neutralise le terme même de risque. Et par là même, la sempiternelle question centrale d'imputation de la responsabilité du risque professionnel est balayée... les représentants des employeurs et leur intérêt à soutenir une vision restrictive du risque professionnel (responsabilité limitée de l'employeur, logique de réparation et d'indemnisation, et adaptation de l'homme au travail) et les représentants des travailleurs et leur intérêt à adopter une vision élargie du risque professionnel (responsabilité élargie de l'employeur, logique de prévention et adaptation du travail à l'homme) sont mis dos à dos : désormais, il faut penser la santé psychologique au travail non pas en termes de gestion et prévention des risques, mais en termes de qualité de vie au travail. Avec la qualité de vie au travail, on abandonne la désuète perception doloriste du travail au profit d'une perception du travail comme lieu d'épanouissement, mieux comme facteur de santé, pour ne pas dire condition de santé. On entend ainsi réconcilier l'économique et le social.

Les EDT apparaissent et sont promus comme un dispositif de qualité de vie au travail, un dispositif en faveur de la santé au travail : reprenant les termes du 3^{ème} plan Santé au Travail (reprenant le rapport Lachman, Larose, et Pénicaut) « *toute action de prévention des RPS passe dans un premier temps par un dialogue professionnel.[...] Dans un second temps, il s'agit de transformer ou d'ajuster l'organisation du travail afin d'améliorer ces situations réelles de travail et d'améliorer la qualité de vie au travail.* » Le dialogue professionnel est central dans la qualité de vie au travail telle qu'elle est définie dans le champ juridico-politique. La QVT et les EDT surgissent dans une tension politique : d'une part un processus de reconnaissance des RPS comme problème digne de l'intervention publique (une protestation sur la scène publique contre des conditions sanitaires du travail, largement relayée par les médias, qui bouscule la scène politique, et la pousse à l'action), et d'autre part, un processus de transformation et d'effacement de la notion de risque psychosocial au profit d'une terminologie plus positive, avec les notions de bien-être et de qualité de vie au travail.

3.2. La reconstruction du problème public « conditions de travail »

Ainsi que nous l'explique P. Ughetto³², dans la fin des années 2000 et le début des années 2010, le sujet des risques psychosociaux se caractérise par une mise en avant d'un problème « conditions de travail ». La question des conditions de travail fait son retour sur la scène publique, après 40 années de silence : à la fin des années 60, début des années 70, au travers la critique des organisations tayloriennes, de ses méfaits, au travers la promotion de l'idée de « l'humanisation du travail », la

³² P. Ughetto, 2011, Qui a besoin des risques psychosociaux ? « RPS », construction d'un problème public et travail »

question des conditions de travail prime dans les débats entre les partenaires sociaux. Cette question disparaît des débats, dans le courant des années 1980, au profit de la question de l'emploi dans un contexte de chômage de masse qui persiste. « Le malheur des sans-emploi disqualifiait la plainte de ceux à qui pouvait être opposé qu'ils avaient, pour leur part, l'immense chance d'avoir "du travail" »³³.

Avec les années 1990, le problème du travail, de ses conditions, réapparaît : progressivement, se dessine un travail aux contours assombris, sous l'effet notamment du « management par le stress » avec l'ouvrage très médiatisé de Marie-France HIRIGOYEN, "Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien", ou encore celui de Christophe DEJOURS "Souffrance en France." De nombreuses études et bilans menés par les organisations syndicales et les milieux de recherche scientifique corrobore cette dégradation des conditions de travail... Les composantes d'une parole sur le travail, ses conditions, qui dénoncent ce qu'est devenu le travail, se construisent progressivement et interpellent l'opinion publique, les médias. Les conditions du travail redeviennent légitimes sur la scène publique. « Le problème des conditions de travail s'est reconstruit » (Ughetto, 2011).

Dans le début des années 2010, la question de l'amélioration des conditions de travail bascule de la dénonciation des RPS à la promotion de la QVT, ainsi que nous l'avons vu précédemment : le discours anxiogène propre aux RPS, la perception doloriste du travail avec les « RPS » et la « souffrance au travail », la traduction de la santé en termes de coûts pour l'entreprise (absentéisme, turn over...), la dynamique de revendication qu'induisent les RPS, l'approche coercitive (obligation légale de résultat de sécurité), sont mis en veille au profit d'un discours plus positif, avec un vocabulaire rassurant et confiant (qualité de vie, bien-être, performance...), une vision salutogène du travail, qui présente la santé comme le lieu d'un investissement durable pour l'entreprise, qui concilie le social (santé) et l'économique (performance), l'approche incitative (aucune contrainte de mise en œuvre dans l'ANI juin 2013).

On peut ainsi résumer les différences entre une approche des conditions de travail traduite au travers l'expression RPS et l'approche conditions de travail traduite au travers l'expression QVT à l'aide du tableau ci-dessous³⁴ :

³³ P. Ughetto. 2011, Qui a besoin des risques psychosociaux ? « RPS », construction d'un problème public et travail », page 6.

³⁴ Tableau inspiré de celui de Thomas Blondel, Sébastien Baccon, site internet : prevat.fr/articles/101-des-risques-psychosociaux-a-la-qualite-de-vie-au-travail

Critères	RPS	QVT
Législatif	Obligation légale de résultat, intégration dans le document unique d'évaluation des risques	Incitation à la mise en place d'accord (ANI du 19 juin 2013)
Sémantique	Un vocabulaire anxiogène	Un vocabulaire positif
Conception du travail	Le travail doloriste	Le travail salubre, source de santé (lieu d'épanouissement)
Dialogue social	Des intérêts divergeant, la souffrance comme enjeu de revendication salariale.	L'opposition entre droits sociaux et logique économique est dépassée : consensus
Economique	Les RPS sont entendus comme des coûts pour l'entreprise	La QVT est un investissement rentable et durable

Ainsi, si en France, on a longtemps préféré l'expression « amélioration des conditions de travail » avec une connotation tournée vers les risques professionnels et prévention, l'expression « qualité de vie au travail » semble prendre le dessus depuis le début des années 2010 : dans la sphère médiatique, l'enquête FACTIVA³⁵ met en évidence qu'à partir de 2011, le taux d'occurrences du terme Qualité de vie au travail dépasse celui du terme risques psychosociaux.

La notion de QVT finalement est apparue en France en réponse à une demande sociale très forte portée par les médias, relayée par les pouvoirs politiques, ainsi que nous l'avons vu, qui fixent l'objectif d'accroître la satisfaction des travailleurs et la performance des entreprises. Ce mouvement produit une émancipation relativement à la vision matérielle des conditions de travail et de la stricte prévention des accidents du travail et de l'hygiène et sécurité, et donc une évolution de la représentation du travail : les enjeux des conditions de travail dépassent ainsi le sujet de la prévention et du travail envisagé comme un coût et un ensemble de risques. Une telle conception du travail et de ses conditions, étant en effet jugée trop réductrice puisque n'intégrant pas les dimensions positives du travail, à savoir le travail comme source créatrice de valeur pour l'entreprise et comme facteur de développement des personnes.

³⁵ Enquête sur l'Évolution des taux d'occurrences des termes « risques psychosociaux » et « qualité de vie au travail » de 2002 à 2013 dans les publications de la presse française (Factiva, 2014) – Cf. Burakova & Leduc, 2014. Risques psychosociaux, Qualité de vie au travail : Opposition ou complémentarité ? De la prévention à la promotion de la santé au travail. In C. Lagabrielle, & S. Laberon (eds.), Santé au Travail et Risques Psychosociaux : Tous Préventeurs ? (pp. 73-96). Paris, France : L'Harmattan.

4. Du côté des experts : la qualité du travail, plus que la QVT ; la délibération du travail, plus que l'EDT (à partir de 1995³⁶)

On retrouve sur la scène juridico-politique, la trace des évolutions propres à la recherche scientifique :

En France, les chercheurs François Daniellou, Christophe Desjours et Yves Clot (pour ne citer qu'eux) jouent notamment un rôle clé dans l'évolution des représentations du travail depuis le début des années 2000 (Yves Clot est notamment auditionné par les 2 commissions citées précédemment, la commission de réflexion sur la souffrance au travail et la commission Bien être et efficacité au travail...).

Ces experts participent à l'évolution de la prise en compte du travail (de l'activité travail) par les pouvoirs politiques, mais aussi par les partenaires sociaux et notamment par les organisations syndicales salariales. Leurs travaux scientifiques contribuent à l'élaboration d'une réflexion sur le travail, ses conditions. Nous nous arrêterons ici plus particulièrement sur les travaux d'Yves Clot.

4.1. Soigner le travail plutôt que les individus

On retrouve dans les travaux de Y. Clot, l'idée que le monde du travail est traversé par deux conceptions qui s'affrontent : une première conception (très largement répandue) qui entend soigner les personnes dans l'entreprise, une deuxième (à développer et qu'il soutient) qui viserait à soigner le travail plutôt qu'à soigner les individus. Les RPS (stress, TMS, souffrance, ces troubles qui affectent les travailleurs) sont selon lui les symptômes, la conséquence de maux plus profonds inhérents à l'organisation de travail. La prévention de ces troubles sur la santé des travailleurs, la QVT comme prévention des pathologies du travail, doit donc être mise en œuvre là où l'activité se réalise, au plus près du travail. Il n'y a pas selon Yves Clot, de QVT ni de santé au travail sans qualité du travail. Pour le psychologue du travail, le travail est au cœur de toutes les problématiques de santé au travail.

Yves Clot met l'accent sur la notion de travail bien fait « *qui consiste, pour le salarié, à atteindre les buts qu'il s'est fixés ou qu'on lui a fixés, et à parvenir ainsi à un résultat qui est défendable à ses propres yeux.* »³⁷ Le meilleur remède aux problèmes de santé psychique au travail, est donc la satisfaction que le salarié éprouve à bien faire les choses. Un travail soigné, c'est-à-dire un travail

³⁶ Date de 1^{ère} édition de l'ouvrage de Clot Y., *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. La Découverte, Paris.

³⁷ Y. Clot, *Réhabiliter la dispute professionnelle*, dans *Le journal de l'Ecole de Paris du management*, 2014/1 n°105, pp 9 à 16

dans lequel le travailleur se reconnaît, un travail défendable à ses propres yeux, est un travail qui est bon pour sa santé. Au contraire, « *un travail dans lequel on ne se reconnaît pas, ni fait, ni à faire comme on dit, a des conséquences nocives sur la santé* ». Il insiste sur la nécessité pour le travailleur de se reconnaître dans son travail (plus que la reconnaissance par autrui que ce soit la hiérarchie ou les pairs).

Yves Clot soutient que « *l'un des problèmes majeurs de notre temps est le déni collectif de ce qu'est la qualité d'un travail et l'illusion qu'il pourrait n'y avoir qu'un seul critère d'appréciation de cette qualité* ». Il affirme qu'en matière de qualité de travail, il est impérieux de reconnaître la multiplicité des points de vues et que cette pluralité de points de vue peut être non seulement une source de développement de l'efficacité et de la santé au travail, mais en plus elle permet de ne pas tricher avec le réel.

4.2. La dispute professionnelle comme facteur de santé au travail

Ainsi, la clinique de l'activité promeut le dialogue et la controverse, les débats, comme facteur de santé et d'efficacité au travail. La dispute professionnelle, dispositif central de la clinique de l'activité, est un débat organisé entre « *connaisseurs de première ligne* », à savoir les travailleurs, et « *direction des entreprises* », à savoir les décisionnaires stratégiques en matière financière, économique, etc. Pour Yves Clot, « *la santé est au cœur de la performance et il faut donc travailler avec ceux qui sont en charge, dans les organisations, du développement de la performance* ». Il distingue ainsi la dispute professionnelle d'un quelconque groupe d'expression des salariés : avec la dispute professionnelle, il s'agit « *d'organiser l'initiative des salariés dans leur travail, ce qui suppose une transformation dans la gouvernance des entreprises* » ; ce dispositif dialogique devant permettre aux opérateurs de soutenir leur point de vue.

Yves Clot s'insurge contre les conceptions de l'organisation du travail confiée à des experts observateurs de ce que font les travailleurs qui décideraient ensuite avec la direction de la manière dont l'activité de travail doit être menée. Il défend la conception de l'organisation du travail résultant de décisions co-délibérées : si, à partir de l'analyse poussée qu'ils ont pu faire d'un aspect de leur travail, les ouvriers décident de discuter avec le chef d'un problème qu'ils ont identifié, et qui les empêche dans leur travail, derrière ce problème va se révéler une série de problèmes en cascade, à plusieurs niveaux de l'entreprise³⁸.

Yves Clot « *postule que la source de l'efficacité est dans la délibération professionnelle, dans la possibilité de s'attaquer à son métier en permanence. Le collectif dès lors que l'on peut supporter*

³⁸ cf. l'exemple du râtelier pages 11 et 12 dans l'article : Y. Clot, Réhabiliter la dispute professionnelle, dans Le journal de l'Ecole de Paris du management, 2014/1 n°105, pp 9 à 16

de ne pas être tous d'accord, est un instrument de travail primordial. »

Les questions du métier (la professionnalité) et du collectif sont donc centrales chez Yves Clot.

4.3. Neutraliser les RPS, Risques psychosociaux versus développer les RPS, Ressources psychosociales

Pour la clinique de l'activité, *« RPS ne veut pas dire risques psychosociaux mais ressources psychologiques et sociales des salariés. »* Yves Clot se dit assumer *« la position radicale qu'il faut développer les RPS et non les supprimer, c'est-à-dire qu'il faut développer les ressources psychologiques et sociales des salariés pour faire face aux situations de travail »*. Ainsi, il aborde la question des conditions de travail, de santé psychique au travail, non par les risques, mais par les ressources (Idem, Yves Clot, 2014).

Yves Clot refuse d'approcher les conditions de travail, leur amélioration par le prisme des risques psychosociaux qui selon lui relève de *« constructions d'experts qui ajoutent à la gestion du risque, le risque de la gestion »*. C'est en développant l'expertise professionnelle des salariés que nous amélioreront la santé au travail *« car, au mieux ils maîtriseront leur métier, au mieux ils se porteront au travail »*. Ainsi il appartient selon lui aux organisations de mettre des ressources à la disposition des salariés pour leur permettre de délibérer et pour développer leur pouvoir d'agir sur leur métier. *« Ne pas le faire est une atteinte à terme à leur santé alors que les organisations le voient le plus souvent comme une atteinte à leur productivité immédiate »*.

Lorsque l'organisation n'a pas les moyens de faire face à l'exigence des salariés de faire un travail de qualité, lorsque le travailleur n'a pas les ressources pour faire face à une situation, alors il peut y avoir atteinte à la santé des salariés. Les salariés peuvent être frustrés et considérer que leur entreprise les empêche de faire du bon travail si leurs critères de qualité diffèrent de ceux retenus par l'entreprise. Pour Yves Clot, l'existence d'une telle divergence de points de vue n'est pas en soi anormale, mais elle doit donner lieu à un débat organisé autour du travail réel entre les parties prenantes de l'entreprise. Faute de quoi, le salarié pourrait avoir l'impression que l'entreprise l'empêche de bien faire son travail. L'approche clinique de l'activité considère le travailleur, sa subjectivité, son vécu, autour du triptyque *« pouvoir agir, pouvoir débattre, pouvoir penser »* sa propre activité³⁹. La qualité du travail et le dialogue professionnel sont solidairement essentiels.

³⁹ Y. Clot, 2008, Travail et pouvoir d'agir, PUF, Paris

La clinique de l'activité née de la psychopathologie du travail des années 1950, analyse le cœur de l'activité de travail pour y saisir les enjeux imbriqués entre les individus et l'organisation dans laquelle ils sont pris. Cette discipline défend l'existence d'une dimension sociale, humaine et organisationnelle à la santé, s'attache à « dépsychologiser » le monde du travail, et lutte contre ces approches qui centrent les problématiques sur l'individu, ses ressorts et ses fragilités, au détriment de l'activité. Cette discipline revendique une centralité politique du travail examinée dans ses deux traductions possibles : l'aliénation et la servitude volontaire d'un côté, l'accomplissement de soi et l'émancipation de l'autre, voire, au-delà, la construction de la démocratie par le travail.

4.4. Un hiatus entre la dispute professionnelle (Yves Clot) et l'espace de discussion sur le travail (ANI sur la QVT) :

La conception développée par Yves Clot s'oppose finalement à la conception juridico-politique présentée précédemment (avec les rapports des commissions et plus particulièrement l'ANI de juin 2013).

Si dans les deux conceptions, le sujet « parler du travail » est mis en avant, on peut constater que pour l'une, l'exercice de la parole, la discussion est enfermée dans la seule sphère des opérateurs et managers de proximité ; ils sont invités en quelque sorte à discuter entre eux pour identifier des leviers qui leur permettraient de s'accommoder d'un système sur lequel aucune prise n'est possible, qui impose sa conception de la performance, qu'on ne peut ou qu'on ne veut pas changer. Il s'agit dans cette conception juridico-politique avant tout de préserver la santé de la performance de l'entreprise sans jamais discuter des critères de celle-ci.

Yves Clot, quant à lui, parle de « *performance dialogique des organisations* », de la nécessité d'instaurer dans les organisations une « *coopération conflictuelle* » entre les directions, l'encadrement intermédiaire et les personnels de première ligne. Il affirme que « *la performance peut être facteur de santé si elle est une « performance dialogique », porteuse de discussions pour produire les règles de l'art.* »⁴⁰

Yves Clot parle de l'ANI QVT comme d'un accord « *purement rhétorique* ». Il ne contient aucune règle sur ce qu'il faut changer, transformer. Il donne surtout des conseils. « *Son seul avantage est d'encourager le dialogue même s'il ne l'outille guère* »⁴¹. Ainsi à la question : les EDT proposés par l'ANI pourraient-ils porter le conflit de critères ? Yves Clot répond : « *Discuter oui, instaurer des espaces de discussion, oui, mais pour décider. La discussion ne peut pas être le contraire de la*

⁴⁰ Débat entre M. Lallement et Y. Clot, Qualité de Vie au Travail et Qualité du Travail, dans La Revue des Conditions de travail, n°3, Décembre 2015, page 48.

⁴¹ Débat entre M. Lallement et Y. Clot, Qualité de Vie au Travail et Qualité du Travail, dans La Revue des Conditions de travail, n°3, Décembre 2015, page 50.

décision, il faut une régulation conjointe comme le précisait Jean-Daniel Reynaud. [...] Nous avons besoin d'une entreprise délibérée. C'est la condition du développement du pouvoir d'agir. »⁴²

Ainsi, l'ANI est purement rhétorique ; il délaisse, met sous silence la définition de la performance alors que c'est précisément la définition actuelle dominante de la performance qui empoisonne la santé. Du coup, un tel accord signé ne fait que « gérer la maladie », il ne peut pas prétendre « soigner le travail ».

Nous insisterons sur un point pour finir ; l'ouvrage d'Yves Clot, *Le Travail à Cœur*, paraît en 2010 et il s'adresse entre autres au syndicalisme. L'auteur qualifie ce livre de « *livre d'action* », il est « *une intervention politique sur la question du travail* »⁴³. Il prétend avec ce livre dire sur la scène publique l'importance pour les travailleurs de « *ne pas se laisser définir par les autres* », leur « *responsabilité à prendre en charge le travail, leurs métiers, pour éviter de finir pris en charge par des experts qui transforment l'action en gestion* ». Et il insiste sur cette dimension hautement politique : « *c'est une responsabilité face à votre santé, à la qualité de la vie et à l'avenir de la planète.* »

Yves Clot s'insurge contre cette approche juridico-politique qui cherche à dépolitiser les problèmes, autrement dit à les rendre techniques, pragmatiques, là où ils sont politiques. Ces appareils d'Etat cultivent le déni de conflit, et s'obstine à la fabrication du consensus. Or, « *la question du travail est la question politique principale d'aujourd'hui* » selon Yves Clot (entre autres).

5. Quelle filiation établir entre les espaces de discussion sur le travail et les groupes d'expression directs et collectifs sur les conditions de travail ? Un détour par les lois Auroux (les années 1970-1980)

C'est avec l'arrivée au pouvoir en mai 1981 d'un gouvernement socialiste, que les idées de démocratie et de citoyenneté dans l'entreprise apparaissent dans le rapport Auroux⁴⁴ : « *Citoyens dans la cité, les travailleurs doivent l'être aussi dans leur entreprise.* »

Ce rapport, au travers la transformation des droits des travailleurs qu'il propose, entend « *marquer une ère nouvelle dans les relations du travail puisque désormais citoyens à part entière dans*

⁴² Idem, page 52.

⁴³ Article de presse dans *Idées Entretien*, *Le travail à Cœur*, 16 juillet 2010, par Dominique Martinez. ttp: www.comprendre-agir.org/images/fichier-dyn/doc/2010_le_travail_a_coeur_yves_clot_nvo_chsct.pdf

⁴⁴ Rapport au Président de la République et au Premier ministre, de septembre 1981, LES DROITS DES TRAVAILLEURS

l'entreprise, les travailleurs pourront aussi y être les acteurs du changement. »

Les droits nécessaires à « l'exercice d'une citoyenneté réelle dans l'entreprise » y sont ainsi listés :

- ↳ Le rappel et la réaffirmation du droit au travail inscrit dans la Constitution ;
- ↳ les droits déjà existants à la formation, à la santé et à la sécurité dans l'entreprise, et à l'information...
- ↳ les droits nouveaux des travailleurs à développer dans l'entreprise : les conditions d'exercice des libertés publiques et du droit d'expression des salariés.

5.1. Un enjeu de démocratie économique

Ainsi, le point 2 dans le titre I (« *Les travailleurs doivent être citoyens à part entière dans l'entreprise* »), Chapitre I (« *par la restauration et l'élargissement des droits des salariés* »), est consacré au « *droit d'expression des travailleurs sur leurs conditions de travail* ».

Le postulat y est fait que la démocratie doit se nourrir du vécu des citoyens, dans la cité, et que la démocratie économique doit se nourrir du vécu des travailleurs ; à cet effet, les salariés doivent pouvoir s'exprimer eux-mêmes sur leurs conditions de travail, c'est-à-dire sur ce qu'ils connaissent (leur poste de travail), ce sur quoi ils peuvent intervenir en apportant des solutions aux problèmes auxquels ils sont confrontés.

Ce mouvement démocratique, cette entrée de la citoyenneté dans l'entreprise, est mis en avant comme correspondant à « *une aspiration fondamentale des travailleurs qui supportent mal les conditions de travail par l'organisation hiérarchique du travail sans possibilité d'expression* ».

Le rapport préconise une certaine « prudence » dans la mise en œuvre de l'expression des travailleurs ; des « obstacles » et des « habitudes » seraient à surmonter (sans plus de précision : quels obstacles ? quelles habitudes ? de qui ?).

Le droit d'expression est ainsi présenté : il « *doit être direct, porter sur les conditions de travail, s'organiser autour du groupe ou de la cellule de travail, mettre en œuvre les compétences de l'encadrement et prévoir l'articulation nécessaire avec les fonctions et les responsabilités des institutions représentatives et le nécessaire contrôle syndical sur la définition des procédures. Ceci conduit à ne pas réglementer ce droit de façon stricte mais à proposer une loi-cadre reconnaissant le droit des salariés à l'expression et posant le principe d'une négociation pour fixer dans les entreprises de plus de 300 salariés les modalités de l'exercice de ce droit.* »

A une série d'ordonnances signées en 1982 sur la durée du temps de travail (réduite à 39 heures hebdomadaires), l'instauration de la 5ème semaine de congés payés, succèdent les quatre grandes

lois Auroux de 1982 : votées en 1982, les quatre « lois Auroux » ont considérablement renouvelé les droits des travailleurs (30% du code du travail). Il s'agit des lois relatives au développement des institutions représentatives du personnel (28 octobre 1982), à la négociation collective et au règlement des conflits du travail (13 novembre 1982), aux comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (23 décembre 1982), et enfin de la loi relative aux libertés des travailleurs dans l'entreprise du 4 août 1982, qui nous intéressent ici plus particulièrement, puisqu'elle instaure pour les travailleurs un **droit d'expression directe et collective sur le contenu et l'organisation du travail** dans une optique d'amélioration des conditions de travail dans les entreprises.

Cette loi Auroux d'août 1982, institue les groupes d'expression directs et collectifs avec deux exigences : d'abord, la configuration de ces groupes doit être négociée entre direction et syndicats, et ces groupes doivent « *se calquer sur des groupes dits « naturels » de salariés.* » (sur le temps de travail, selon fréquence et durée négociée). Ensuite, ces groupes d'expression doivent être dotés du droit de proposer des transformations en matière de conditions et d'organisation du travail.

Le rapport précédant ces lois affiche l'ambition d'introduire dans l'entreprise la citoyenneté et la démocratie. La représentation des entreprises fermées à la vie de la cité, comme lieux de confrontations et d'exploitation, avec des salariés totalement soumis aux règles édictées par les directions est considérée comme obsolète. Avec les « nouveaux droits des travailleurs », l'ambition était que les salariés pourraient faire valoir leur point de vue au sein de groupes d'expression, pour améliorer les conditions de leur travail.

Pour reprendre l'expression de J. Auroux à l'époque : « *L'entreprise ne doit plus être le lieu du bruit des machines et du silence des hommes.* »⁴⁵ Il entend faire des travailleurs des « citoyens » à part entière dans l'entreprise.

« *La démocratie ne doit pas s'arrêter aux portes de l'entreprise* » répondit Lionel Jospin – au cours du débat parlementaire – à Philippe Seguin qui estimait que ces propositions de lois « *effrayantes* » étaient une « *machine infernale contre la paix sociale, contre les entreprises, contre l'économie, contre l'emploi* »⁴⁶

Jean Auroux définit ainsi son ambition : « *Interrogés dès juin 1981, ni les syndicats, ni, évidemment le patronat, ne se montrèrent favorables ni à la cogestion ni à l'autogestion. Il me restait donc à bâtir un ensemble cohérent allant le plus possible dans cette perspective de démocratie économique*

⁴⁵ Ces citations sont tirées du livre « Jean Auroux, l'homme des lois », entretiens avec Patrick Gobert.

⁴⁶ Idem

en faisant des salariés des citoyens et des acteurs du changement dans l'entreprise ». Et ce, dans un contexte social chahuté par de nombreux mouvements sociaux et des revendications multiples et larges, qui duraient depuis les années 1960. Jean Auroux témoigne que le gouvernement en place subi alors d'énormes pressions, notamment en provenance « *du patronat qui s'acharnait contre ces Soviets* » qu'on voulait installer dans les entreprises ! » dixit Jean Auroux⁴⁷.

5.2. Un contexte de changement économique

Les années 1970 sont traversées par une crise du travail, de la productivité : le marché se transforme notamment sous l'effet de l'introduction de nouvelles technologies (automatisation, informatisation) ; les nombreux mouvements sociaux témoignent d'une forte conflictualité ouvrière ; le taylorisme comme norme de l'organisation du travail et de régulation des rapports sociaux s'estompe, la faillite de l'idéologie de l'Organisation Scientifique du Travail est annoncée.

La modernisation technologique, la nécessité pour les entreprises de se moderniser fait l'unanimité dans la sphère économique. Jean Bunel parle d'une « *course à la puissance et à la sophistication, [...] d'un pari sur l'avenir qui est pris parce qu'on suppose que les concurrents directs feront la même chose...* »⁴⁸. Ces changements se font selon J. Bunel dans l'indétermination économique et sociale, c'est-à-dire les conséquences de cette modernisation sur l'organisation du travail et le rôle des travailleurs dans l'entreprise, ne sont pas connues.

Émerge ainsi le modèle productif de la compétence, qui vient supplanter les modèles tayloriste et de la qualification. Si dans l'ère du taylorisme, le respect des grilles de qualifications, le respect du contenu des fiches de poste font consensus et suffisent à suivre et garantir la qualité de la production, dans les années 1970, ce modèle est ébranlé : il ne suffit plus à garantir la qualité de la production. Les entreprises recherchent un nouveau modèle d'organisation du travail, qui puisse répondre aux enjeux d'un environnement économique mouvant et donc aux besoins d'anticipation et d'adaptation des entreprises. Ainsi, s'inspirant des expériences scandinaves, les dirigeants d'entreprise introduisent la rotation des tâches, leur élargissement, leur enrichissement et, dans certains cas, ils instaurent des groupes semi-autonomes de production.

Peu à peu, le « modèle de la compétence » (Zarifian, 2001), fait son entrée dans le monde des entreprises françaises : les entreprises entendent mobiliser les salariés en les responsabilisant autour

⁴⁷ Idem

⁴⁸ Jean Bunel, Le réenchâtement de l'entreprise, dans Sociologie du travail, 28^{ème} année n°3, Juillet-septembre 1986. Retour sur l'entreprise. pp 251-264 ; page 254.

d'objectifs et en valorisant leurs prises d'initiatives. Ce nouveau modèle apprécie la qualité de la production à postériori, sur ses résultats, contrairement au modèle fordiste axé sur la qualité prescrite, la qualité programmée à priori. Ainsi, avec ce changement de modèle, nous basculons d'un modèle fondée sur les méthodes et procédures liées aux postes de travail à un modèle fondé sur les résultats du travail liés aux compétences des salariés.

Ce modèle productif de la compétence, censé remplacer le modèle fordiste de la qualification, cherche à répondre aux enjeux d'un environnement économique mouvant et donc aux besoins d'anticipation et d'adaptation des entreprises : l'entreprise ne pouvant plus offrir de garantie de stabilisation (dans un contexte d'instabilité de l'emploi), elle abandonne la valorisation du poste de travail, et avec le modèle des compétences, elle vise à promouvoir la mobilité et l'employabilité des salariés au sein de l'entreprise, plus largement sur le marché de l'emploi.

Le modèle de la compétence naît, selon Zarifian⁴⁹ de la nécessité de faire face aux événements, aléas de production, aux interpellations des clients, ainsi que de la prise de conscience que dans l'entreprise contemporaine, « *travailler, c'est au moins partiellement communiquer* ». Face aux aléas, il s'agit pour les organisations de favoriser les conditions d'interaction maximales entre les salariés, de s'assurer que les salariés vont communiquer pour agir dans une visée commune qui garantit la continuité, la cohérence du projet de production. Enfin, ce modèle de la compétence naît de la centralité de la « *dimension service* » qui investit le travail (le travailleur va ajuster son activité en fonction des attentes du destinataire du bien qu'il produit ou fournit, en fonction des attentes clients).

Dans l'ère de la compétence, le travailleur doit prendre en compte la notion de service dans un espace libéré de la prescription, stimulé par les aléas qui lui octroie une autonomie par laquelle la compétence s'exprime, toujours en relation, grâce à la communication... Si dans le modèle fordiste, le travailleur était un exécutant passif, sous le modèle de la compétence, il devient un agissant impliqué, et donc aussi responsable. La compétence se réalise dans l'action, elle ne lui préexiste pas. C'est bien la pratique du travail qui conditionne la révélation de la compétence, qui finalement s'avère être essentiellement un savoir agir, pour ne pas dire un savoir réagir. Ainsi, selon le modèle de la compétence, on insiste sur l'absence d'homogénéité des individus supposés occupés le même emploi. Il s'agit d'un modèle individualisant qui insiste sur la singularité du travailleur.

Ainsi, avec ce nouveau modèle, peut-on affirmer avec D. Linhart⁵⁰, l'individualisation systématique

⁴⁹Philippe Zarifian. Objectif Compétence. Pour une nouvelle logique. Editions Liaisons, pp.229, 1999 ; pages 35-48

⁵⁰ Danièle Linhart. La modernisation des entreprises. La Découverte, 2010

de la gestion des salariés est enclenchée dès courant des années 1970. De par cette individualisation, le patronat entend non seulement « *neutraliser la capacité des salariés à contester massivement* », suite notamment aux mouvements de 1968 et suivants, mais en plus, il entend « *satisfaire certaines aspirations manifestées en 1968 comme la prise en compte de la personne, de ses besoins, de ses aspirations, de son mérite* ».

Dans les années 1970, plusieurs réformes témoignent de cette nouvelle orientation, de ce nouveau modèle : l'introduction des horaires variables, une réforme vécue par les salariés comme un desserrement des contraintes ; individualisation des salaires et des primes ; le déploiement de la polyvalence). Pour D. Linhart (idem) « *C'est alors le début d'une longue série de réformes qui vont significativement transformer la vie au travail sans changer fondamentalement le travail. En ligne de mire, tout ce qui est collectif.* » Au sein de l'usine Peugeot de Sochaux, Nicolas Hatzfeld⁵¹ relate la mise en place de cette stratégie post-68 dont les objectifs sont clairs : « *Démassifier, revaloriser-hiérarchiser, personnaliser* », selon la formule établie par le responsable de la gestion des personnels ouvriers. Il s'agit de « *briser la logique massive qui découle de la conjonction de deux éléments : l'organisation taylorienne du travail d'un côté, et la puissance d'un syndicalisme de classe représenté par la CGT et la CFDT de l'autre côté* ». (D. Linhart, 2010)

Etonnamment, à cet effet, dès le début des années 1970, l'employeur expérimentent l'expression des salariés, notamment au travers de ce qu'on a appelé des cercles qualité, des groupes autonomes, avec l'ambition de mettre en place des relations directes entre les salariés et leur hiérarchie.

5.3. L'expérimentation patronale sur l'expression des salariés et l'émergence du management participatif

Dans la deuxième moitié des années 1970, différentes formes d'expression et de participation des salariés sont expérimentées à l'initiative du patronat, dans un premier temps dans un souci d'améliorer les conditions de travail (en réponse aux revendications sociales et sous la pression des mouvements sociaux qui caractérisent cette période, notamment dans l'industrie) puis progressivement pour satisfaire les préoccupations patronales d'amélioration de la qualité de production (sous l'impulsion de la crise économique et la remise en question de l'organisation scientifique du travail qui ne produit plus la maximisation du profit), et pour servir des objectifs plus politiques (intégration du personnel, adhésion des salariés à la cause de l'entreprise,

⁵¹ Nicolas Hatzfeld, Les gens d'usine: 50 ans d'histoire à Peugeot-Sochaux, Paris. 2002, Éditions de l'Atelier

engagement subjectif des salariés)⁵².

Ces expérimentations sociales à l'initiative d'une partie du patronat témoignent d'un basculement : des convictions rationalistes et scientifiques qui guidaient les organisateurs de la production, on passe à l'idée que l'organisation est soumise à la contingence. Le savoir-faire et l'information des travailleurs ne sont plus perçus comme inutiles ; une « bonne » organisation du travail doit compter sur les savoirs et savoir-faire des travailleurs.

Dans ce cadre, sont expérimentés les groupes participatifs⁵³, sur initiative patronale dans les années 1970, pour servir des objectifs économiques tout autant que politiques. L'expression des salariés animée par des cadres/maitrises devient un moyen pour la Direction de modifier l'organisation du travail, et de « *faire accepter les transformations technologiques et leurs conséquences négatives sans trop de compensations, en cherchant à établir un « consensus » dans les établissements.* » (J. BUE, 1985) L'expression des salariés est conçue par les employeurs comme un outil de gestion et un moyen de motiver les salariés : l'expression doit faire partie d'une politique globale, centrée sur la communication. « *Il s'agit de substituer à une pratique de l'encadrement basée sur l'autorité, une pratique d'animation basée sur des techniques d'analyse du comportement, permettant de neutraliser l'expression du rapport de force dans les groupes.* » Ces groupes d'expression doivent servir également « *à minimiser les sources du mécontentement et surtout son expression (il s'agit de traiter les problèmes ponctuels au niveau où ils se posent pour éviter qu'ils ne dégèrent en revendications générales.* » Enfin, ces groupes d'expression ne concerne pas tous les salariés de l'entreprise. La participation est sélective : les participants sont ou cooptés (la hiérarchie choisit les travailleurs qu'elle estime aptes à participer au groupe) ou volontaires (par définition, n'y participeront donc pas les salariés contestataires, ni ceux qui ne sentiraient pas capables d'avoir des idées sur leur travail ou de s'exprimer devant le groupe, le chef). (Jennifer BUE, 1985).

Avec ces expérimentations, l'entreprise fait ses premiers pas vers ce qui va devenir le management participatif : du modèle productif tayloriste centré sur une gestion de la production, avec ces méthodes et procédures, dans lequel le travailleur est réduit à un exécutant productif, on bascule peu à peu vers le modèle productif de la compétence, centré sur la gestion du personnel, la gestion des personnes et de leur singularité, le travailleur étant considéré comme une subjectivité agissante, impliquée, et responsable ; un modèle dont l'intérêt est porté sur les seuls résultats du travail, au

⁵² Jennifer BUE, L'expression des salariés avant la loi du 4 août 1982, les expériences d'initiative patronale, dans Travail et Emploi N°23 - 03/1985

⁵³ En annexe un tableau récapitulatif des expérimentations.

risque que les questions de la complexification du travail (technicité, imprévis...) et de la montée des exigences sur le travail (intensification de la concurrence, proximité client...) (Veltz, 2000) soient passées outre, un modèle qui omet les conditions d'exécution du travail.

5.4. Les revendications syndicales d'un droit d'expression pour les salariés

La crise du modèle tayloriste, la faillite annoncée de l'Organisation scientifique du Travail participe à une remise en question du syndicalisme, de son modèle d'action fondé sur une représentation « marxo-taylorienne » de l'entreprise, pour reprendre l'expression de J. Bunel⁵⁴.

Avec le modèle dominant de l'OST, les syndicats se sont construits en s'opposant à une « représentation du travailleur réduit au rôle de pur exécutant, force de travail et marchandise soumise aux lois scientifiques du capital » (J. Bunel, 1986). L'exploitation du travail, la réduction du travailleur à un simple instrument de production fondent la contestation syndicale.

L'expression de Borzeix A. et Linhart D. synthétise ainsi les représentations que se fait le syndicalisme des travailleurs : « Producteurs, ils ne sont que victimes agies et sans volonté ; grévistes, ils deviennent, le temps du conflit, capables d'initiatives et reconquièrent le statut d'acteurs »⁵⁵. Cette représentation syndicale du travailleur ne laisse donc aucune place à l'action et à l'initiative ouvrière dans le travail (comme activité). Les travailleurs sont assujettis, et cette sujétion des travailleurs est un principe constitutif du capitalisme. Les expérimentations menées par le patronat sur la participation et l'expression des salariés dans les années 1970 sont dès le début soupçonnées, accusées par les syndicats d'être une nouvelle tactique pour mieux exploiter et manipuler la force de travail. Au début des années 1970, le droit d'expression pour les salariés ne fait pas partie des revendications syndicales. Le syndicalisme lui préfère une autre revendication, celle d'une représentation et d'une délégation des salariés par les syndicats, renforcées, considérant que seul, privé de ses représentants et porte-paroles, le salarié est forcément assujetti à l'ordre et à l'idéologie patronale contre lesquels il s'agit de lutter.

Dans l'organisation scientifique du travail, pour reprendre le propos de J. Bunel (1986), le but de l'action syndicale est avant tout de soustraire le travailleur de l'emprise de son travail c'est-à-dire de l'emprise de l'organisation qui conçoit son travail aliénant et délétère. C'est pourquoi, l'objet des

⁵⁴ J. Bunel, Le réenchâtement de l'entreprise, dans Sociologie du travail, 28e année n°3, Juillet-septembre 1986. Retour sur l'entreprise. pp 251-264

⁵⁵ Borzeix A. et Linhart D., Droit d'expression directe : la boule de cristal, Les temps Modernes, mars 1986, pp 79-101.

revendications syndicales se concentre sur en premier lieu, l'augmentation des salaires en tant que « prix de vente de la force de travail », et en second lieu, sur la diminution du temps de travail (comme moyen pour s'extraire autant que possible de la condition de simple instrument de production ; en somme, comme dirait l'adage « un travailleur heureux est un travailleur au repos »). J. Bunel justifie ainsi la marginalisation de la lutte syndicale pour l'amélioration du travail, de son contenu, au nom de cette nécessité de limiter l'exploitation du travailleur par l'entreprise en réduisant l'engagement du travailleur dans l'entreprise...

Dans les années 1970, le syndicalisme prenant conscience de l'échec du taylorisme, se trouve confronté à la nécessité de renouveler son action, son idéologie. Ce renouvellement s'est traduit dans des revendications sur les conditions et l'organisation du travail, et sur l'expression directe des salariés, sortant ainsi du prisme des revendications traditionnelles d'augmentation du pouvoir d'achat.

En témoigne l'accord cadre du 17 mars 1975, négocié par le CNPF et les confédérations syndicales sur l'amélioration des conditions de travail. Cet accord ne définissant que des orientations et des principes, il ne sera finalement pas signé ni par la CGT, ni par la CFDT. Dès le préambule, la question de l'amélioration des conditions de travail est identifiée comme une préoccupation sociale de l'époque. Les partenaires sociaux se disent avoir été guidés par le souci de rechercher des améliorations réelles plutôt que des compensations financières, et le souci d'affirmer que l'amélioration des conditions de travail des salariés doit être réalisée, non seulement pour eux, mais avec eux et avec leurs représentants... Si le premier chapitre de l'accord, sur l'organisation du travail traduit l'intérêt du patronat pour l'élargissement des tâches et la constitution d'équipes dotées d'une certaine autonomie⁵⁶, il n'est nullement fait référence à l'expression des salariés en tant que telle, et ce bien que les expérimentations sur initiative patronale aient déjà cours, notamment sur cette question de l'élargissement des tâches⁵⁷.

Tout au long des années 1970, la CGT et la CFDT⁵⁸, en particulier (ces 2 confédérations ont fait

⁵⁶ Chapitre I. article 5 de l'accord National interprofessionnel sur l'amélioration des conditions de travail, mars 1975.

⁵⁷ Sans doute, cela est-il dû aux fortes réticences exprimées par la CGT et la CFDT relativement à ces groupes d'expression des salariés sur l'élargissement des tâches, craignant qu'ils se traduisent par une aggravation de la charge de travail, réclamant que cette polyvalence soit l'occasion d'une reconnaissance en termes de qualification, et de salaire.

⁵⁸ La CFDT est la première confédération à revendiquer le droit à l'expression des salariés, et ce dès 1973. En juin 1977, il précise la revendication de la manière suivante : « 1% des heures travaillées, pour débattre collectivement sur le temps et le lieu de travail ; il s'agit d'un droit individuel qui s'exprime collectivement (contrairement aux initiatives patronales qui individualisent l'expression) et doit découler d'un accord entre les syndicats et la direction. La participation de la maîtrise est prévue. En 1979, la CFDT sollicite du CNPF l'ouverture de négociations sur le sujet de l'expression des salariés ; demande à laquelle le CNPF ne donnera pas suite positive. (J. BUE, 1985)

figurer le droit d'expression parmi leurs objectifs prioritaires), ont dû clarifier leurs positions relativement à l'éventualité d'un droit d'expression des salariés sur leurs conditions de travail. Ce point devient un point crucial notamment du fait des expérimentations patronales qui sont en cours en la matière, mais aussi compte tenu du contexte socio-économique comme nous l'avons précisé précédemment (contexte de crise économique, de crise du travail, et évolution des aspirations des salariés). Pour les 2 syndicats, l'expression des salariés doit permettre de renverser une évolution négative des conditions de travail et de l'organisation du travail (cette évolution négative n'étant plus considérée comme inéluctable). Avec l'accord unitaire CGT et CFDT de septembre 1979, ce renouvellement de la pensée syndicale est affirmé. En effet, l'accord fixe parmi ses 3 objectifs prioritaires, à côté de la réduction du temps de travail à 35h et de la hausse du SMIC, l'expression directe des salariés sur les conditions, l'organisation du travail.

Le droit d'expression institué par les lois Auroux se situe dans la continuité des Revendications de la CFDT et de la CGT : les salariés en tant qu'ils sont les véritables experts de leur travail, doivent pouvoir s'exprimer et ainsi participer à l'organisation du travail. Ce droit est la résultante d'un dialogue entre d'une part les nouveaux représentants de l'Etat (nouvellement élus, après vingt-trois années d'opposition), et d'autre part les leaders des syndicats de salariés et patronaux : pour ne pas les nommer, Henri Krasucki (CGT), Edmond Maire (CFDT), André Bergeron (FO), Paul Marchelli (CGC), Jean Bornard (CFTC), Yvon Chotard (CNPF, ex-Medef)...

La loi Auroux du 4 août 1982, instituent ainsi les groupes d'expression directs et collectifs sur les conditions de travail. Selon les dispositions de la loi, la configuration de ces groupes devait être négociée entre direction et syndicats, et ils devaient « se calquer sur des groupes dits « naturels » de salariés » (sur le temps de travail, selon fréquence et durée négociée). Par ailleurs, ces groupes d'expression étaient dotés du droit de proposer des transformations en matière de conditions et d'organisation du travail.

L'ambition de cette loi aura été d'introduire de la démocratie au sein de l'entreprise, c'est-à-dire donner davantage de pouvoir aux travailleurs en s'appuyant sur les collectifs de travail, pour améliorer leurs conditions de travail. Force de constater, que le résultat sur le terrain est bien loin de celui attendu ; pis, finalement ces nouveaux droits à l'expression auraient participé à l'affaiblissement des collectifs de travail⁵⁹ (D. Linhart, 2015).

⁵⁹ Danièle Linhart, La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale. ERES. 2015

5.5. Les groupes d'expressions confrontés au réel : un rendez-vous raté avec les collectifs de travail

De nombreuses études ont été menées sur ces groupes d'expression issus de la Loi Auroux, dans le début des années 1980 : L'ANACT a activement participé à leur mise en œuvre et à leur suivi. (Notons au passage, qu'en se voyant confier la mise en œuvre et le suivi de ces groupes de parole, l'ANACT se voit par là même basculé dans un nouveau rôle : d'opérateur de synthèse d'études scientifiques, elle devient un opérateur de changement, de la mise en œuvre des réformes de l'Etat, de la loi Auroux...); de nombreux sociologues se sont intéressés à ce phénomène nouveau.

Nouveau, en effet, en ce sens que, comme le souligne Danièle Linhart⁶⁰, en octroyant un droit d'expression aux groupes homogènes de travailleurs, et en imposant que la définition des groupes d'expression, les modalités de leurs droits d'expression, soient négociées (entre direction et organisations syndicales) au sein de chaque entreprise, le législateur a mis dans une situation totalement nouvelle de face-à-face des collectifs de travailleurs (jusque-là clandestins) et leur hiérarchie supérieure.

Que faut-il entendre par collectif de travail :

Les collectifs de travail sont « *des ensembles d'une dizaine ou quinzaine de salariés travaillant côte à côte dans la durée, et qui partagent une même condition de travail et d'emploi* »⁶¹. Un collectif de travail se constitue de manière informelle, il n'a aucune reconnaissance officielle. La raison d'être d'un collectif s'établit sur la proximité entre les travailleurs au sein du collectif, du fait que :

« *les travailleurs sont confrontés aux mêmes difficultés, aux mêmes contraintes* ».

« *ils sont gérés, considérés et traités de façon similaire* ».

« *ils élaborent, partagent, dans la durée, des valeurs, une morale, une culture qui leur sont propres.* »

Les collectifs de travail sont comme une vie parallèle à celle pensée et voulue par la Direction et la hiérarchie. Ils permettent une distance avec le travail prescrit et par là même une réappropriation d'une partie du travail empêché. Les collègues sont perçus comme des compagnons solidaires avec qui œuvrer et sur qui s'appuyer. La présence de ce collectif permet au travailleur de relativiser, de se dire que si les autres vivent la même chose, c'est l'organisation qui est à mettre en cause. Le travail est une épreuve collective et solidaire.

Pour avoir un impact réel sur le travail, ces collectifs doivent agir en clandestinité ; « *ce n'est que clandestinement et dans la transgression que ces collectifs jouent un rôle important dans la façon dont les ouvriers se représentent les enjeux du travail, en contribuant à rendre les rapports sociaux moins étriqués ; ces collectifs affaiblissent à leur façon le poids de l'idéologie dominante, et relativisent au quotidien la toute-puissance que s'arroge l'organisation du travail qu'ils ont à subir. Ces collectifs régulent dans une certaine mesure la souffrance* » : Ces collectifs de travail interviennent sur la souffrance, par la solidarité, par le soutien et le réconfort, voire la défense.

⁶⁰ Danièle Linhart, La modernisation des entreprises, Chapitre V. changer les salariés avant de changer le travail », éd. La Découverte, 2010, pp. 79-87

⁶¹ D. Linhart, La comédie humaine du travail, érés, 2017, page 100

Les collectifs « sont pourvoyeurs de représentations du monde en termes politiques, syndicaux et moraux. La question n'est pas « qui souffre et comment ? » mais « d'où provient la souffrance et pourquoi ? » La souffrance n'est pas à lier aux défaillances, fragilités personnelles, au manque d'adaptation, mais elle est à lier aux modalités d'organisation du travail, au contexte économique et politique particulier. Au lieu de se sentir coupables et inadaptés, les travailleurs sont incités à se transformer en acteur collectif pour tenter de peser sur le cours des choses par l'adhésion syndicale, la participation à des actions de grève, et le rapport de forces dans l'atelier. »⁶²

Les collectifs remettent en cause concrètement la domination inscrite dans l'organisation formelle du travail par les transgressions quotidiennes qu'ils opèrent. Ils dénoncent comme injuste et immorale, une mise au travail qui refuse de reconnaître la réalité de leur contribution.... En ce sens, on comprend que ces collectifs servent de base à une mobilisation syndicale plus globale...

Ces nouveaux droits d'expression ont affaibli le collectif de travail pour les raisons suivantes :

Ces groupes d'expression ont **un impact quasi nul sur le contenu du travail** ; en effet, au mieux, la Direction n'a accordé que de menus changements. Les travailleurs se sont exprimés pour que soient reconnus et mieux connus leurs problèmes individuels sur le poste de travail, les difficultés rencontrées dans l'exécution de leur travail. Le mode de la réclamation caractérise l'expression des travailleurs : les travailleurs se positionnent ainsi dans une attente de réponse de la part de la hiérarchie, de reconnaissance par l'institution. Cette attente, l'entreprise l'a rarement satisfaite, ce qui explique notamment la désaffection qui a gagné l'expression dans les entreprises. Les circuits bureaucratiques, impersonnels et fort longs des réponses aux questions posées ont conduit au découragement, puis à l'indifférence.

Par ailleurs, ces groupes d'expression ont révélé la **difficulté pour le collectif de parler d'une seule voix**, d'afficher un point de vue commun ; ils ont pu être des lieux de débats entre travailleurs, tantôt révélant l'hétérogénéité au sein du groupe, tantôt instaurant de la censure pour préserver le collectif...

Enfin, le collectif de travail, dans le groupe d'expression, se trouve **exposé au regard de la hiérarchie**, et cette position lui est de fait inconfortable. L'ombre, le non-dit constitue le collectif de travail... Sortir de cette clandestinité, c'est non seulement remettre en cause le collectif de travail dans ce qui le constitue, mais c'est aussi révéler à la hiérarchie, les petits secrets du collectif, les entorses au règlement, les transgressions, nécessaires pour une vie au travail plus facile et plus intéressante... Aussi nombre d'observateurs de ces groupes d'expression s'étonnent de la nature des sujets, de l'information livrée par les groupes, et expriment une certaine déception. Sans aller jusqu'à dire qu'ils n'y ont rien appris (la direction est quand même identifiée comme l'unique bénéficiaire de cette communication ascendante), ils estiment que les groupes sont intervenus sur les aspects mineurs de la vie de l'atelier, les aspects mineurs de leur réalité de travail, qu'ils se sont

⁶² Idem, page 105

révélés incapables d'être acteur de changement décisifs en matière de conditions de travail.

L'institutionnalisation de l'expression des travailleurs n'a finalement pas été perçue comme octroyant davantage de pouvoir aux travailleurs. S'il est évident qu'il n'y a pas de travail bien réalisé, sans initiative du travailleur, sans constitution de collectifs de travail dans une organisation tayloriste du travail, on aura compris que c'est leur dimension cachée et ignorée par la hiérarchie qui est source de pouvoir pour les travailleurs et le collectif qu'ils forment. Livrer ce qui est habituellement caché et ignoré de la hiérarchie dans des réunions, le voir explicité dans des procès-verbaux largement diffusés à tous les niveaux de l'entreprise, c'est de toute évidence affaiblir son pouvoir, et à plus forte raison, si aucune contrepartie n'est concédée par la hiérarchie, la direction. Dans leur immense majorité, les groupes d'expression n'ont été ni le lieu d'une reconnaissance individuel du travailleur, ni l'occasion d'une reconnaissance du groupe de travail ou des sociabilités professionnelles.

Les collectifs n'ont pas su, n'ont pas pu s'emparer de ce nouveau droit d'expression pour plusieurs raisons (D. Linhart, 2017) et notamment parce que ce droit d'expression arrive à un moment de faiblesse syndicale et de démobilitation des salariés. Les groupes d'expression n'ont pas été soutenus par les syndicats ; au contraire, ils ont été mis en œuvre par des consultants mandatés par les employeurs (ce qui a eu pour effet de contraindre la liberté d'expression dans un attendu défini par l'employeur). Enfin, Les employeurs n'ont pas fait le jeu de ces groupes d'expression (refus de donner des réponses, contournement des demandes...), et leur ont opposé une réelle hostilité (Yvon Chottard, du CNPF, parle de « *désorganisation de l'entreprise* », de « *l'instauration de soviets* ». Et Yvon Gattaz, sur ces groupes d'expression et leurs impact sur la gestion déclare : « *certes, il faut revaloriser la fonction salariale, mais non par la participation à la gestion : à chacun ses compétences, au tourneur de tourner, au chef d'entreprise de gérer...* »).

Pour conclure, la loi Auroux se propose de sortir les collectifs de travailleurs de la clandestinité en leur permettant d'accéder à la parole officielle, en les transformant en groupe d'expression. Ce faisant, il s'avèrera que :

1°) ces groupes d'expression n'ont pas de pouvoir, qu'ils sont sans effet sur le contenu et l'organisation du travail : ces groupes d'expression ne produiront pas de réelle amélioration des conditions de travail...

2°) la différence de fonctionnement qui distingue le collectif de travail (qui fonctionne dans la clandestinité, dans le faire, « *la complicité tacite* ») du groupe d'expression (qui fonctionne sous le contrôle de l'autorité, qui nécessiterait de parler d'une seule voix, de s'accorder entre travailleurs

pour formuler des demandes collectives) ne sera pas dépassée.

3°) les groupes d'expression et leurs aspirations collective et démocratique, se heurtera à l'émergence d'une politique d'individualisation du travail portée par les employeurs. Soucieux de contrer les logiques de contestation collective, les employeurs vont s'attacher à introduire une démocratisation dans l'entreprise, dissociée du collectif, une démocratisation combinée aux aspirations de liberté, d'autonomie et de reconnaissance individuelle. S'amorce alors un processus d'individualisation qui vise à neutraliser les collectifs de travail identifiés comme sources de contestation et d'opposition. L'idéologie de l'idéal du moi surinvesti au travail, qui fait porter la responsabilité des défauts du système à l'individu, est en route. Le salarié en cherchant à être libre, autonome, s'expose à une nouvelle forme d'aliénation... Sans les collectifs de travail comme contre-pouvoir (lieu d'opposition, de mobilisation, de revendication, ...), la domination de l'employeur ne peut que se renforcer.

6. Le syndicalisme en crise à partir des années 1980

Plusieurs raisons participent au déclin syndical à partir des années 1980, au moment même où les lois Auroux entendent introduire davantage de démocratie dans l'entreprise, en renforçant les institutions représentatives du personnel, et les libertés des travailleurs (Baptiste Giraud et al., 2018)⁶³.

6.1. Une reconfiguration des modes de production et des relations de travail.

Les profondes transformations du contexte économique qui s'opèrent à compter des années 1970-1980 participent de manière évidente à ce déclin, avec notamment l'apparition du chômage de masse, le déclin de l'industrie entraînant la fermeture de nombreuses usines qui étaient jusqu'alors les bastions syndicaux, le développement du recours à l'emploi précaire.

Ces transformations économiques s'accompagnent d'une **mutation des relations de travail** : les collectifs de travail sont de moins en moins autonomes vis-à-vis de la hiérarchie ; les rapports de domination très personnalisés, reposant sur des formes d'arrangement et/ou de conflit individuels entre l'employeur et les salariés, se déploient. L'individualisation du rapport salarial est en route (l'isolement des salariés, le morcèlement des collectifs de travail, le développement du travail

⁶³ Baptiste Giraud, Karel Yon, Sophie Bérout, Sociologie politique du syndicalisme, Armand Colin, 2018 ; chapitre 4, pages 117 à 119

partiel, des horaires décalés).

L'homogénéité des collectifs de travail sont remis en cause, sous l'effet des politiques d'externalisation (sous-traitance) ; l'hétérogénéité des statuts se développe sous l'effet du recours croissant à des salariés en emplois précaires.

Cette reconfiguration des modes de production s'accompagne également d'une plus grande automatisation (robotisation, numérisation) et la généralisation de nouvelles méthodes managériales, allant dans le sens d'une plus grande individualisation des politiques salariales et des dispositifs d'évaluation de la performance des salariés.

Enfin, dans les années 1980, s'opèrent un renouvellement des générations de salariés et avec, un processus de « *désouvriérisation des nouvelles recrues* » : les nouvelles recrues se distinguent des plus anciennes générations, dans leur manière d'endosser leur condition d'ouvrier. Les plus jeunes ne partagent avec les plus anciens ni les mêmes attentes professionnelles, ni les mêmes références culturelles et expériences sociales en dehors de l'atelier. Plus diplômés que les anciens, ils ont accepté l'emploi par contrainte plus que par choix dans un contexte de dégradation du marché du travail. Ils aspirent à autre chose, et refusent d'être associés à l'ancien monde ouvrier dans lequel ils ne se reconnaissent⁶⁴.

6.2. L'expression et la participation des travailleurs, un projet patronal de dissolution de l'action collective au profit de la reconnaissance individuelle

Les expérimentations de l'expression et de la participation des travailleurs dans les entreprises, issues de la loi Auroux ou des initiatives patronale, subissent le joug du patronat et participent à l'élan du management participatif qui s'enclenche.

Les groupes d'expression des salariés ont davantage été mis au rang des dispositifs au service des stratégies patronales, et notamment celle de domestication de l'action syndicale (neutraliser les risques de mouvements sociaux) : un paradoxe, puisque les aspirations syndicales reprises par les lois Auroux, sur la promotion d'un dialogue social élargi, de l'entrée de la démocratie dans l'entreprise, serviront au final davantage le projet patronal, s'avèreront être davantage une entrave patronale au syndicalisme, aux actions syndicales. Le contournement des organisations syndicales

⁶⁴ Idem, page 119, Encadré n°9 : le militantisme syndical à l'épreuve des nouveaux modèles d'organisation du travail. Stéphane BEAUD et Michel PIALOUX, Retour sur la condition ouvrière, 1999

prend en effet appui sur la promotion de nouvelles méthodes d'organisation du travail et de management des salariés. Développées en réaction à la forte conflictualité au travail des années 1970, ces méthodes sont destinées à renforcer la capacité des directions à détourner les salariés des actions collectives de protestations portées par les syndicats.

Le syndicalisme est alors confronté à 2 réalités :

L'unanimité de la base, la solidarité salariale ne s'imposent plus avec la même force.

Surgit au contraire le besoin de la reconnaissance de soi, de ses fins individuelles, de l'ajustement de la vie de travail et de la vie hors travail.

Le travailleur comme individu (subjectivité individuelle) prend distance à l'égard du groupe, et forcément du syndicat. La participation à des collectifs n'est acceptée que dans la mesure où ceux-ci prennent directement en charge ce besoin de reconnaissance individuelle (J. Bunel, 1986).

Les syndicats sont confrontés à une situation inédite, et ils vont devoir se frayer un chemin entre l'individuel (ce nouveau besoin de reconnaissance de soi) et le collectif (au fondement de l'action syndicale) :

La CGT affirme ainsi au cours de son congrès de 1985 : « *les travailleurs salariés ne peuvent gagner les moyens de faire respecter leur personnalité et de s'épanouir dans la vie de l'entreprise que par l'action collective* », puis, « *pour être le syndicat de tous, il faut être le syndicat de chacun* ». (J. Bunel, page 263)

La CFDT va plus loin encore : son secrétaire général affirme en 1986 que le syndicalisme doit prendre en compte ce « *besoin fort d'expression et de développement individuels. Une certaine recherche de différenciation l'accompagne, qui procède au fond, d'un refus de certaines formes abusives d'égalitarisme. Quand les salariés demandent à être évalués en vue d'être reconnus pour ce qu'ils sont, et valorisés le cas échéant en termes de rémunération et de carrière, quand ils souhaitent le rétablissement d'une hiérarchie ouvrière, ils expriment le désir d'exister par eux-mêmes et de faire reconnaître leur potentiel propre* ». (J. Bunel, page 263)

Finalement, ainsi que l'écrit J. Bunel (idem, page 263), dans les années 1970-1980, « *l'expression et la participation dissolvent la spécificité ouvrière dont l'exclusion sociale et organisationnelle était le fondement [dans l'organisation taylorienne]. Membre de l'organisation et non plus « laïc devant la hiérarchie », le travailleur n'attend plus du syndicat qu'il exprime l'aliénation de sa condition et l'espoir d'une société meilleure.* »

CHAPITRE 2 :

UNE FILIALE DU GROUPE VEOLIA EMBLEMATIQUE NANTAISE A L'EPREUVE DE LA NORMALISATION DE GESTION

1. Présentation institutionnelle du Groupe VEOLIA :

1.1. Veolia, la référence mondiale des services à l'environnement.

Nous ouvrons notre propos sur une présentation institutionnelle routinisée importante selon nous, à restituer afin de saisir la réalité de notre terrain d'enquête. En effet, l'entreprise qui nous intéresse ici fait partie du Groupe Veolia, référence mondiale dans les métiers de services à l'environnement, multinationale du CAC 40 d'Euronext Paris, qui propose une gamme complète de services pour la gestion de l'eau, la gestion des déchets et la gestion énergétique sur les cinq continents⁶⁵.

Les services à l'environnement⁶⁶ assurés par Veolia comprennent les services de traitement et de distribution d'eau potable, d'assainissement des eaux usées, de gestion des déchets ainsi que les services énergétiques. Ce marché comprend également la conception, la réalisation et, le cas échéant, le financement des installations nécessaires à la fourniture de ces services.

Ces services s'adressent aux collectivités publiques et aux particuliers (marché municipal), ainsi qu'aux entreprises industrielles ou tertiaires (marché industriel) ; Le portefeuille « marché municipal » représente 54% de l'activité du Groupe, contre 46% pour le portefeuille marché industriel.

Le marché des services à l'environnement est un marché mondial en croissance dynamisé ou contraint par une démographie et une urbanisation croissantes des villes (« 70% de la population dans le monde sera urbaine en 2050 »), par des besoins qui restent importants en matière d'accès à l'eau potable et d'assainissement dans le monde (« près de 700 millions de personnes n'ont toujours pas accès à l'eau potable et plus de 2 milliards ne bénéficient pas de services d'assainissement »), mais aussi par un durcissement général du cadre réglementaire en faveur de la protection de l'environnement et un changement des comportements des consommateurs de plus en plus initiés et exigeants relativement à la protection de l'environnement, de plus en plus sensibles aux notions de recyclage et d'économie collaborative⁶⁷...

⁶⁵ Présent dans 48 pays en 2017, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 25 125 millions d'euros et emploie 168 800 collaborateurs. En annexe, l'organigramme du Groupe Veolia.

⁶⁶ En annexe, une présentation synthétique des 3 métiers : Gestion de l'eau, Gestion des déchets, Gestion de l'énergie.

⁶⁷ Données internes au Groupe Veolia.

Une façon de situer le Groupe Veolia revient à identifier ses concurrents. La plupart des marchés de services de gestion environnementale sont très concurrentiels et se caractérisent par des enjeux technologiques croissants liés aux changements réglementaires ainsi que par la présence de concurrents expérimentés.

Le panorama concurrentiel est très diversifié et, au plan mondial, peu d'acteurs sont comparables à Veolia. Les concurrents de Veolia peuvent cependant être segmentés en quatre grandes catégories homogènes en termes d'empreinte géographique et d'étendue de la gamme de services :

1°) Les « acteurs multi-services mondiaux » : ces concurrents inscrivent leur activité sur un marché de dimension géographique mondiale et ils offrent une gamme de services étendue sur les métiers Eau, Déchets ou Énergie, comme Veolia. Les groupes Suez ou Remondis, appartiennent à cette typologie de concurrent. De nouveaux concurrents, principalement chinois, développent une activité mondiale dans l'Eau, les Déchets et l'Énergie à travers une stratégie de croissance externe soutenue (Beijing Enterprise Holdings, China EverBright International, Beijing Capital Co.).

Suez demeure à ce jour le plus proche concurrent de Veolia de par ses axes stratégiques et sa gamme de services particulièrement dans l'Eau et les Déchets.

2°) Les « spécialistes mondiaux » : ces entreprises concurrentes sont spécialisées dans un des métiers de Veolia et ont une présence géographique mondiale. Dans cette typologie de concurrents, on va trouver notamment des grandes entreprises de l'énergie, comme Engie ou E.on, ou encore des équipementiers mondiaux comme Evoqua Water Technologies, Doosan ou Schneider Electric, les spécialistes du pétrole et du gaz, les spécialistes de l'efficacité énergétique et du facility management (Vinci FM, Sodexo).

3°) les « spécialistes locaux » : ces concurrents ont une activité inscrite sur un périmètre géographique limité (à un pays ou à une région). Acteurs de référence sur leur marché, avec une gamme d'offres expertes, ils se positionnent sur des métiers spécifiques. Cette catégorie représente sans doute la part la plus importante du marché. Veolia fait face en effet à une multitude de spécialistes locaux dans les différents pays du monde : En France, Dalkia, au sein du groupe EDF, est positionné sur l'efficacité énergétique et se développe dans les énergies renouvelables et les filières techniques spécialisées ; Saur se concentre sur l'activité Eau ; Paprec/COVED, SECHE en France sur les Déchets, ainsi que quelques PME (Brangeon, Nicollin...). Dans la plupart des pays, existent des régies municipales gérant les services d'eau, de propreté ou d'énergie sur un périmètre géographique bien défini.

4°) Les « acteurs multi-services locaux/régionaux » se multiplient ; des groupes privés ou à caractère public-privé, ayant une forte empreinte locale, sont des acteurs de référence des marchés locaux sur lesquels Veolia se positionne également.

1.2. La « story idéologique⁶⁸ » du Groupe Veolia : la communication institutionnalisée

Veolia, comme nombre d'entreprises, se construit sur la scène publique, à l'externe comme à l'interne de l'entreprise, l'image d'une entreprise « *bienfaitrice de l'humanité* », œuvrant pour le bien général, pour l'intérêt commun : Veolia se donne pour « *mission durable* » de « *ressourcer le monde,* » par la conception et le déploiement de solutions pour la gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie ; des solutions qui selon les ambitions affichées du Groupe, participent au développement durable des villes et des industries. Le Groupe se donne comme mission de « *favoriser la transition vers une économie plus circulaire, proposer des solutions innovantes qui développent l'accès aux ressources, les préservent et les renouvellent, partout dans le monde.* »⁶⁹, Veolia, acteur de la transition écologique !

Cette communication en surlignant certaines valeurs (le développement durable, la transition écologique,...) met évidemment sous silence la complexité, l'ambivalence, parfois même le caractère contradictoire, de ses enjeux économiques, de la réalité de ses activités. La force idéologique consiste donc ici à ne retenir que certains aspects de ces réalités (en les idéalisant très certainement), et à occulter délibérément les autres aspects.

Depuis mars 2018, le Groupe a lancé une campagne de communication visant à promouvoir sa marque employeur : « *WeAreResourcers* ». Cette campagne est lancée quelques jours après la diffusion de l'émission Cash Investigation du 13 mars 2018, dans laquelle Elise Lucet (journaliste) présente une enquête menée sur le marché de la gestion de l'Eau qui met notamment en cause des pratiques frauduleuses du Groupe (des dessous-de-table auraient été proposés par 2 dirigeants du Groupe à un concurrent italien, dans le cadre du marché de l'usine de traitement des eaux de Clichy). Dès le 14 mars 2018, l'ensemble des collaborateurs du Groupe reçoit un courriel à l'occasion duquel la Direction insiste sur le fait que « *nous faisons un beau métier* », que « *nous participons à construire un monde meilleur* », « *par la diversité de nos métiers, au-delà de la ressource en eau, c'est toute la diversité des ressources que nous nous sommes donné pour mission de protéger.* »... En quelque sorte, cette campagne de communication démarre avec ce courriel.

L'objectif de cette campagne de communication est de donner aux salariés, du sens à la stratégie de l'entreprise... « *Chez Veolia, nous voyons le monde tel qu'il devrait être et non pas seulement tel*

⁶⁸ Expression reprise à Danièle Linhart.

⁶⁹ Site Internet du Groupe – Travaillez chez Veolia

qu'il est ! » ; elle entend par ailleurs « valoriser l'état d'esprit particulier des collaborateurs de Veolia : optimiste, déterminé, collaboratif. »

« Au-delà de son expertise, le comportement et la manière de travailler d'un manager sont une source d'inspiration pour son équipe. Ce comportement s'appuie sur trois fondamentaux: "Nous sommes optimistes", "Nous ne lâchons rien", "Nous avançons ensemble". »

Cette campagne, cet énoncé performatif, est telle une parole créatrice, qui ferait exister ce qu'elle énonce. Pour citer P. Bourdieu, « on ne devrait jamais oublier que la langue, en raison de l'infinie capacité générative, mais aussi originaire, au sens de Kant, que lui confère son pouvoir de produire à l'existence en produisant la représentation collectivement reconnue, et ainsi réalisée, de l'existence, est sans doute le support par excellence du rêve de pouvoir absolu. »⁷⁰

Cette « story idéologique » qui s'appuie sur certains aspect du réel, et en occulte délibérément d'autres, est mise en œuvre pour stimuler des aspirations, convictions personnelles chez les individus... et faire adhérer l'individu à une construction surfaite du réel, pour transformer les salariés en militants inconditionnels de leur entreprise. Le Groupe, avec cette campagne, affiche clairement auprès de ses collaborateurs son ambition de dépoussiérer son modèle managérial, avec un langage modernisé, sur un registre consensuel ; on voudrait presque nous faire croire que Veolia s'approcherait de « l'entreprise libérée » par la mise en avant d'un article sur l'intranet, la rencontre avec JM Lambert (DRH du groupe) et Isaac Getz (théoricien de la notion de l'entreprise libérée) : « Optimiste, déterminé, collaboratif... Etre manager ressourceur, qu'est-ce que cela signifie ? » Son objectif est d'initier un changement de regard sur le Groupe, ré-enchanter Véolia.

2. Le Groupe Veolia, son histoire industrielle depuis les années 1970

Pour comprendre la multinationale Veolia, il nous semble important de comprendre au préalable, le Groupe français qu'il a été, inscrit dans une histoire industrielle nationale, écrite autour des métiers de l'environnement. Cette industrie s'inscrit pleinement dans l'histoire de l'urbanisation et de l'aménagement de notre pays, et donc des politiques publiques. L'histoire récente du groupe (à partir de la deuxième partie du XX^{ème} siècle) est marquée par la personnalité de ses dirigeants, par les formes de gouvernance, les stratégies économiques que ces dirigeants ont mises en œuvre. Nous distinguerons deux périodes, depuis les années 1970 : une première période de forte expansion du

⁷⁰ P. Bourdieu, Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques, page 21. Ed. Fayard

Groupe, portée par trois dirigeants qui se sont succédés à la tête du groupe, Guy Dejouany, Jean Marie Messier et Henri Proglío ; une seconde période qui démarre en 2011 avec l'arrivée d'Antoine Frérot à la tête du Groupe, une période d'austérité, marquée par un ralentissement de sa croissance.⁷¹

2.1. Une période de forte expansion du Groupe : la construction du conglomérat de PME (de 1970' à 2010)

Cette première période est marquée par une forte expansion du Groupe, par une diversification de ses activités tous azimuts, d'abord sous l'influence d'un patron emblématique, Guy Dejouany, le bâtisseur du conglomérat d'entreprises qui caractérise le Groupe dès les années 1990. Dans la lignée de Guy Dejouany, animés par un même modèle, succéderont Jean Marie Messier, puis Henri Proglío.

2.1.1. Guy Dejouany, le bâtisseur (1976-1996) : bâtir sur la « vache à lait » des délégations de services publics

Guy Dejouany est en quelque sorte le bâtisseur du Groupe (1976-1996). A ce titre, il va marquer le groupe par la gouvernance qu'il a pratiqué durant les 20 années de sa présidence : Resté presque un demi-siècle dans le groupe, ce polytechnicien proche des politiques de tous bords a multiplié le chiffre d'affaires du Groupe par sept durant sa présidence... Guy Dejouany est décrit comme spécialiste du territoire français, de ses acteurs politiques, comme connaissant les détails du moindre contrat d'eau de n'importe quelle commune de France.

« Rarement, un patron se sera autant identifié à son entreprise que Guy Dejouany. »⁷²

Après Polytechnique et l'Ecole nationale des ponts et chaussée (X 1940), une brève carrière d'ingénieur des Ponts (5 ans), il entre en 1950 dans une société déjà quasi centenaire, la Compagnie Générale des Eaux, la CGE, modèle français de la délégation de service public. En 1952, il devient l'adjoint de son aîné du corps Georges Huvelin (X 1926) nouvellement nommé directeur général de la CGE. Son ascension dans le Groupe sera continue (directeur en 1960, directeur général adjoint en 1965, directeur général en 1972), et progressera avec celle de Georges Huvelin, jusqu' à sa

⁷¹ Pour expliciter ces 2 périodes, en plus de la fresque historique du Groupe, des sources internes, nous nous appuyerons sur des articles de la presse économique : le décès de Guy Dejouany survenu en 2011, sur la première année de présidence d'Antoine Frérot, nous permet de recueillir des articles sur les 2 hommes, les 2 modèles de présidence, parus sur une même période. L'ensemble des articles sont listés dans la bibliographie.

⁷² Hommes, familles et Territoires

nomination comme président en 1976, à la mort de Georges Huvelin. Guy Dejouani aura été près de 26 ans durant dans les pas de Georges Huvelin, frère de Paul Huvelin, polytechnicien lui-même, entrepreneur et président du CNPF à partir de 1966 jusqu'en 1972 (c'est Paul Huvelin qui dirige la délégation patronale lors de la négociation des Accords de Grenelle en mai 1968). Ensemble, Guy Dejouany et Georges Huvelin donnent une nouvelle dynamique économique à la CGE à partir des années 1950.

Une fois nommé Président de la CGE, « *ce spécialiste du territoire (français) s'est mué en conquérant. Aussi, muni de la très abondante trésorerie fournie par les contrats d'eau, il lançait le mot d'ordre de la diversification et donnait carte blanche à un certain nombre de dirigeants pour trouver de nouveaux métiers.* »⁷³ Il va ainsi bâtir le plus grand conglomérat international d'entreprises français, aux activités étonnamment diversifiées, présent dans les déchets, l'énergie, les télécommunications, la santé, la télévision, l'immobilier et le BTP.

Les années 1980 ont ainsi été celles du « grand bond en avant » : La Générale des Eaux mène une politique de croissance et de diversification de ses activités, tous azimuts. Cette phase d'expansion et de création de nouveaux métiers se traduit par de très nombreuses acquisitions et créations d'entreprise. Par l'acquisition de la totalité du capital de la Compagnie Générale de Chauffage, le groupe acquiert une compétence en gestion de l'énergie ; via cette acquisition, Guy Dejouany renforce des métiers complémentaires comme le chauffage urbain, la production de chaleur et d'électricité. En prenant le contrôle de la CGEA, le Groupe développe les activités de transport public, de collecte et de traitement des déchets et rachète de nombreuses entreprises familiales (les frères Soulier, Grandjouan...). Parallèlement à l'acquisition de ces nouveaux métiers, Guy Dejouany développe de nouveaux services associés, comme le gardiennage, les espaces verts, la désinfection, les parcs de stationnement, la restauration collective...

En 1984, la CGE met le cap sur l'audio-visuel, en prenant pied dans Havas (à l'origine de Canal Plus). En 1987, elle se lance dans le radiotéléphone et crée SFR (Société Française de Radiotéléphone), première alternative privée au monopole de France Telecom. En 1988, au terme d'un accord avec Saint-Gobain, elle prend le contrôle de la Société Générale d'Entreprises, géant mondial du BTP, puis de la société Campenon Bernard. Guy Dejouany se lance également dans le secteur de l'immobilier, via les sociétés SARI SEERI, et crée la Compagnie Générale d'immobilier et de services (futur Nexity)... D'autres métiers voient également le jour comme la Compagnie générale de Santé, devenue rapidement leader de l'hospitalisation privée en France. Finalement, surnommé « *le Sphinx* », Guy Dejouany a, en vingt ans de présidence à la tête du groupe, de 1976 à 1996, transformé une entreprise spécialisée dans la distribution de l'eau (la CGE) en un empire de

⁷³ Hommes, familles et Territoires

plus de 200.000 salariés, 2374 filiales et 160 milliards de francs (plus de 24 milliards d'euros) de chiffre d'affaires (la CGEA qui deviendra Vivendi puis Veolia), l'un des plus grands conglomérats d'entreprises au monde. Un tel développement en volume et en ambition trouve à l'époque d'équivalent seulement aux Etats Unis, avec Général Electric (les restructurations à la Jack Welch, patron de la Général Electric de 1981 à 2001, en moins).

Guy Dejouany en tant que bâtisseur de ce mastodonte qu'est devenu le Groupe dont la gestion est très décentralisée, a fortement marqué de son empreinte l'histoire du Groupe, sa culture. Il est décrit par ses proches collaborateurs, comme un dirigeant qui détestait prendre la parole en public ; à l'exception du rendez-vous annuel de l'assemblée générale des actionnaires, il refusait les interviews, les conférences de presse et toute forme de médiatisation. *« Il n'avait pas d'ambition politique. Sa vie, c'était la Compagnie, et il préférait le terrain, le contact avec les opérationnels ou les élus locaux. »* Plus audacieux que gestionnaire, on le dit avoir le goût du risque. Il dirigeait seul, sans comité de Direction ni réunion stratégique... Il exerçait un pouvoir sans partage (ses collaborateurs l'appellent *« Dieu le Père »*), avec un goût appuyé pour le secret. Il préférait régler les problèmes en tête à tête. Il convoquait un à un les lieutenants du groupe, qu'il mettait souvent en concurrence sur le même sujet. Chacun espérait et redoutait ces tête-à-tête à l'occasion desquels il maniait avec un art consommé les encouragements et les non-dits. Guy Dejouany est *« fasciné et amusé par les ambitions de ses « barons », qui se prenaient à tour de rôle pour ses dauphins. »*

A 74 ans, Guy Dejouany commence à envisager sa succession, qui restera ouverte durant cinq ans, de 1991 à 1996. Le *« Sphinx »* prend un malin plaisir à bousculer ses *« barons »* pour finalement, en 1994, prenant alors ses troupes et ses administrateurs à revers, faire rentrer au conseil d'administration, un jeune énarque de 37 ans, Jean-Marie Messier, sans aucune expérience d'entreprise (*« il n'avait jamais rien dirigé d'autres que sa secrétaire »*), qu'il désigne comme son *dauphin et charge, sous la pression des actionnaires, de mettre en œuvre une «gouvernance plus collective»*). La transition entre les 2 hommes durera dix-huit mois. Pour Guy Dejouany, *« JMM avait la qualité numéro 1 : le goût de la prise de risque. »* Guy Dejouany quitte la Présidence du Groupe, pour prendre sa retraite, en 1996, après sa mise en examen par un juge de la Réunion pour une affaire de corruption d'élus dans l'attribution de marché de distribution d'eau, qui débouchera sur un non-lieu le concernant (et sur des peines de prison pour certains de ses fidèles collaborateurs). Cette affaire judiciaire, et d'autres (nombreuses dans les années 1990) terniront durablement l'image du Groupe CGE.

2.1.2. Jean-Marie Messier, le liquidateur (1996-2003) : S'orienter vers les nouvelles technologies en ponctionnant les réserves financières du Groupe

Fils d'un expert-comptable grenoblois, polytechnicien (1976), énarque et inspecteur des finances, Jean Marie Messier débute comme conseiller technique chargé des privatisations au cabinet d'Edouard Balladur, alors ministre de l'Economie, des finances et de la Privatisation (1986 – 1988). Puis il poursuit comme jeune associé gérant chez Lazard (groupe mondial de conseil financier et de gestion d'actifs), à compter de 1989. C'est dans ce cadre que Jean marie Messier, en tant que conseiller, rencontre Guy Dejouany. En 1994, il entre au conseil d'administration du groupe et devient en 1996, son PDG. Il a à gérer dès son arrivée de multiples mises en examen de responsables du groupe dans des affaires de corruption, ainsi que la sortie du Groupe d'affaires immobilières déficitaires.

Sous la Direction de JM Messier, le groupe s'agrandit encore, se développe fortement dans la communication, à l'international et surtout aux Etats-Unis. JM Messier transforme le Groupe en renforçant son positionnement dans les nouvelles technologies et le renomme Vivendi (en 1998). Il impose un style qui tranche avec celui de son prédécesseur : *« agir vite et médiatiser »* ; *et il déploie une stratégie qui vise à créer un oligopole mondiale « en contrôlant et le contenant (les tuyaux, canalisations et cables) et les contenus (eau et informations) »*. Il entend faire de la CGE, un groupe de communication mondial.

JM Messier déploie une politique de croissance externe effrénée : entre 1996 et 2001, il procède à près de 100 milliards d'euros d'acquisitions. Notamment, le groupe absorbe le groupe Havas (dont Canal +), et les cinémas Pathé, mais aussi Vizzavi (portail internet multi-accès), le bouquet de télévision par satellite BSkyb ; il prend encore plus de participations dans Cegetel... Le cours de l'action en bourse s'envole... JM Messier se lance à l'assaut d'Hollywood et rachète le groupe Seagram propriétaire des studios Universal, Universal music.

Pour financer cette transformation du Groupe vers les médias et internet, Jean Marie Messier décide de ponctionner les bénéfices des branches eau, énergie, transport et déchets, les métiers traditionnels du Groupe, réunis dans la nouvelle filiale VIVENDI ENVIRONNEMENT.

JM Messier prend distance avec les métiers traditionnels du Groupe pour renforcer l'orientation du Groupe vers les nouvelles technologies, les médias, après avoir ponctionné les réserves financières du Groupe.

Jean Marie Messier s'enorgueillit de l'introduction du titre à la bourse de New York en 2000. Vivendi Universal est alors le deuxième groupe mondial de communication. JM Messier poursuit

les acquisitions à un rythme effréné (il rachète beaucoup d'actifs de divertissement américains). Au fait de sa gloire, il s'affiche dans les médias (train de vie somptueux à New York), il ridiculise l'exception culturelle française, il s'attire les foudres de l'opinion publique, des milieux artistiques, et de la classe politique...

Entre 1994 et 2000, le cours de l'action passe de 20€ à 150€. Fin 2001, c'est la chute, le cours de l'action retombe à 40€... Le Groupe déclare des pertes records en 2001 : 19 milliards d'euros pour la branche communication, 14 milliards pour la branche environnement (les pertes les plus importantes jamais enregistrées par une société française). La gestion de JM Messier est mise en cause. Lâché par le conseil d'administration, JM Messier est poussé à la démission en juillet 2002. Des enquêtes sont alors ouvertes par les autorités judiciaires, les contentieux se multiplient : abus de biens sociaux, comptes inexacts...

Pour éviter la faillite, le groupe est totalement démantelé... Le Groupe colossal éclate, en 2003, et donne naissance à 6 grands Groupes : Nexity dans la promotion, SFR Cegetel dans la téléphonie mobile, la Générale de Santé, Vinci pour le BTP, Vivendi environnement (qui deviendra Veolia) pour l'eau, l'énergie, les déchets et les transports, et bien sûr Vivendi Universal (spécialisé dans les contenus, les médias, et la communication). Les années 2000, et Jean Marie Messier surnommé en raison de sa mégalomanie, J6M (JMarie Messier, Moi-Même, Maître du Monde) auront été fatales au mastodonte. Jean Marie Messier incarne l'échec d'un manager qui raisonnait plus en financier qu'en industriel qui a sacrifié les métiers traditionnels, en leur léguant notamment un endettement colossal (17 Milliards), pour construire un groupe mondialisé de communication (Vivendi Universal).

En 2003, Vivendi Environnement devient Veolia Environnement, sous ce nouveau nom, on retrouve les quatre métiers traditionnels du Groupe, Veolia Eau, Veolia Propreté, Veolia Energie (Dalkia) et Veolia Transport, avec à sa tête Henri Proglio...

2.1.3. Henri Proglio, le mégalo (2000-2010) : Conquérir le monde, avec les métiers de l'environnement

Entré à 22 ans, dans un groupe longtemps cantonné à la France, ce diplômé d'HEC (en 1971) a mené à grands frais sa conquête mondiale trente ans plus tard. Entré comme simple stagiaire en 1972 à la Compagnie Générale des Eaux, Henri Proglio en a grimpé les échelons pendant près de 30 ans jusqu'à devenir PDG de Vivendi Environnement (qu'il rebaptisera Veolia Environnement, pour rompre avec l'histoire nébuleuse de Vivendi sous Messier) en 2000. En 1990, il est d'abord nommé

président-directeur général de la CGEA, filiale spécialisée dans la gestion des déchets et des transports. Puis en 2000, il prend la tête de Vivendi Environnement, le pôle environnement c'est-à-dire les métiers historiques de la Générale des eaux (devenue Vivendi) alors dirigée par Jean-Marie Messier. À la suite du départ de Jean-Marie Messier en 2002, Vivendi Environnement devient Veolia Environnement et Henri Proglio en devient le président-directeur général (jusqu'en 2010).

Henri Proglio réussit à sortir indemne des affaires politico-financières du règne de Guy Dejouany à la Générale des Eaux et des turbulences de l'ère Jean-Marie Messier. Désigné comme faisant partie des dévoués à Guy Dejouany, il est surnommé par le Canard Enchaîné (30 avril 2003) « *l'as du cash flotte* », pour insister sur son habileté à toujours savoir passer à travers les gouttes des affaires de financement politique. Il occupe le fauteuil de PDG du Groupe, après la tornade Messier, en renouant avec la « culture d'entreprise » de l'ex-Générale des Eaux : la discrétion. Loin des médias, il refuse même de figurer dans le Who's Who. Il est décrit comme étant un « *parano de l'espionniste* », fidèle peut être en cela à l'héritage de la Générale des Eaux. Il est considéré comme un proche des présidents Jacques Chirac et Nicolas Sarkozy, mais également de Dominique Strauss-Kahn avec qui il a fait ses études. Proche du Président J. Chirac (qui lui décerne la Légion d'Honneur), puis de N. Sarkosy (il comptait ainsi parmi les invités sélectionnés pour le dîner au Fouquet's le soir de la victoire de Nicolas Sarkozy à l'élection présidentielle de 2007), il participe à de nombreux « voyages d'affaires » présidentiels.

Henri Proglio insiste patiemment sur la constance de sa vision stratégique, sur la durée de sa présidence : il entend développer les quatre métiers de Veolia Environnement, spécialisé dans la gestion de services d'eau, de déchets, de transports collectifs et d'optimisation énergétique, asseoir la complémentarité de ces métiers, et poursuivre un développement international sélectif. Henri Proglio s'applique à démontré la capacité d'adaptation d'un modèle de gestion développé depuis le XIXe siècle en France, et au milieu des années 2000, le Groupe réalise plus de la moitié de son activité à l'étranger. Veolia poursuit sa croissance internationale de façon sélective en privilégiant les zones de fort développement économique et les pays où l'acceptation de son modèle d'entreprise et la capacité à assurer le respect d'engagements contractuels de long terme sont les plus avérées. Sans délaisser sa croissance en France et en Europe occidentale, Veolia met ainsi surtout l'accent sur les pays d'Europe orientale et centrale, « nouveaux entrants » dans l'Union européenne ; sur quelques pays asiatiques ciblés, en particulier la Chine où les besoins de services liés à la croissance urbaine et à la mise à niveau des standards environnementaux sont importants ; et sur de grands marchés encore peu ouverts à la gestion par des entreprises prestataires de services à l'environnement, comme les États-Unis ou le Japon mais dont le potentiel à moyen terme est

important.

Veolia est alors bien placé pour remporter les grands appels d'offres internationaux, notamment parce qu'il n'a plus guère de concurrents que locaux. Numéro 1 mondial dans l'eau, les services énergétiques et les transports collectifs, il est aussi numéro 2 dans les déchets, derrière Waste Management mais qui opère principalement aux Etats-Unis. L'autre groupe de dimension mondiale, Suez, a mis le holà à une expansion internationale agressive échaudé par ses déconvenues aux Etats-Unis (Nalco), au Royaume-Uni (Northumbrian) ou en Argentine. Les contrats internationaux se multiplient sur les années 2000 : la gestion des déchets dangereux des villes chinoises de Qingdao et Jinan (700 millions d'euros sur cinquante ans), d'une centrale de cogénération à Ashkelon en Israël (83 millions d'euros sur vingt-trois ans), de l'eau de Liuzhou en Chine (340 millions d'euros sur trente ans), des déchets ménagers de Nottingham en Angleterre (1,2 milliard d'euros sur vingt-six ans), des transports publics de la ville néerlandaise de Limbourg (1,2 milliard sur dix ans)...

H Proglia a dû s'employer également à rassurer ses actionnaires en réduisant sa dette héritée de l'époque Messier : grâce à des cessions d'actifs (dont l'américain US Filter chèrement acquis par Jean-Marie Messier en 1999 et qui aura coûté au total 4 milliards d'euros au groupe), à des plans d'économies drastiques (300 à 400 millions d'euros annuels), mais aussi à la sélection systématique de contrats moins gourmands en capital (Veolia déploie la forme de partenariats public-privé où le financement est partagé avec les collectivités locales).

Dans les années 2000, le chiffre d'affaires du Groupe ne cesse de progresser (une croissance organique du chiffre d'affaires de 10% l'an) et le résultat opérationnel progresse également ; le groupe multiplie les nouveaux contrats tout en continuant à dégager une rentabilité confortable. Le groupe démontre la pertinence de son modèle dans un marché mondial en plein essor (réchauffement climatique, le durcissement des réglementations, la concentration urbaine croissante... qui représentent un formidable potentiel de développement international pour le groupe). Veolia Environnement en 2005, est présent dans près de 100 pays et emploie 302 000 salariés sur tous les continents. 57% du chiffre d'affaires consolidé est réalisé à l'international, mais principalement (à 95%) dans les pays industrialisés, ou du moins dans des pays où la stabilité politique et monétaire est assurée. (Relativement à la stratégie de croissance internationale, les dirigeants de Veolia n'envisagent un développement accru dans les pays émergents que s'il repose sur une source de financement stable et compatible avec la capacité de paiement des populations).

L'autre ambition d'Henri Proglia consiste à renforcer la cohésion du groupe, la complémentarité de ses 4 métiers. Le chantier n'est pas facile, car les synergies ne sont pas évidentes entre quatre

métiers encore très indépendants, dirigés par « *quatre hommes forts* »... L'unité du groupe reste très incarnée par Henri Proglio. Henri Proglio décrète que l'unité du Groupe doit passer par le changement de nom des quatre filiales, mis en œuvre fin 2005⁷⁴, et par la création de plates-formes régionales en France ou de bureaux communs à l'étranger, qui doivent participer à rapprocher les métiers, à susciter une vision partagée. Ces plateformes régionales en France notamment susciteront de vives résistances sur le terrain, et demeureront une ambition jamais concrétisée sous la présidence de Proglio.

Henri Proglio quitte la direction opérationnelle du Groupe à l'automne 2009 après sa nomination, par Nicolas Sarkozy, au poste de PDG d'EDF. Il conservera un mandat d'administrateur de Veolia, sur fond de conflit ouvert avec son successeur à la tête du groupe, Antoine Frérot, jusqu'en octobre 2012. Henri Proglio sera très critique à l'égard notamment de la stratégie de cession d'actifs d'Antoine Frérot. Antoine Frérot écartera les administrateurs et les membres de l'équipe de direction réputés proches du PDG d'EDF, Henri Proglio.

Au final, en 2010, VEOLIA, c'est 2700 entreprises, 2700 patrons de PME, 2700 entrepreneurs, et puis tout au-dessus un chef suprême, le PDG, chargé de démêler les sujets délicats et de montrer la route. Entre ces patrons de PME et le PDG, il y a un siège « *un peu mou* » auquel on rapporte quand on a le temps... Pour ces filiales, Veolia est assimilée à une marque, et un grand holding financier. La culture de ce conglomérat d'entreprises repose sur la décentralisation, la subsidiarité et l'entrepreneuriat. On comprendra que les raisons de ce fonctionnement sont historiquement ancrées dans le modèle de gestion qui caractérise le Groupe, à savoir la délégation de service public, et la résultante de cette longue période d'expansion...

2.2. Une période d'austérité, marquée par une logique de centralisation et de gestion

Une deuxième période démarre à partir de 2011, marquée par une logique de centralisation et de gestion, sous la gouvernance du PDG Antoine Frérot qui entend rompre avec l'ère « Dejouany et successeurs ».

⁷⁴ CGE devient ainsi Veolia Eau, ONYX devient Veolia Propreté, DALKIA devient Veolia Energie, et CONNEX devient Veolia Transport

2.2.1. Antoine Frérot : le dirigeant gestionnaire (depuis 2011)

Entré dans le Groupe en 1990, l'actuel P-DG, diplômé de l'école polytechnique et de l'école nationale des ponts et chaussées, va fermer les activités non rentables dans une bonne trentaine de pays et céder l'activité transports publics, pour donner naissance au nouveau Groupe Veolia...

Élève de l'École polytechnique (promotion 1977), Antoine Frérot est ensuite intégré au corps des Ponts et chaussées (aujourd'hui, corps des ponts, des eaux et des forêts). Il reste sept ans à l'École nationale des ponts et chaussées où il passe un doctorat et cofonde un laboratoire de recherche consacré à la gestion de l'environnement et de l'eau (Centre d'études et de recherche de l'École des ponts et chaussées (CERGRENE)), entre 1981 et 1988. De 1988 à 1990, il poursuit sa carrière au Crédit national comme responsable d'opérations financières pour le compte de grandes entreprises du secteur des transports, de l'aéronautique et de la mécanique. Embauché par Henri Proglia en 1990, il va être 20 ans durant un très proche collaborateur d'Henri Proglia. Entré comme chargé de mission à la Compagnie générale des eaux, il devient en 1995, directeur général de la Compagnie générale d'entreprises automobiles (CGEA). En parallèle, Antoine Frérot assume de 1999 à 2003 la vice-présidence de l'Union des transports publics. Il poursuivra ensuite à partir de 2003, vers les enjeux liés à la ressource en eau en prenant la direction de la division « eau » du groupe (Veolia Eau), fonction qu'il assume en même temps que celle de directeur général adjoint de Veolia Environnement.

La nomination d'Antoine Frérot à la tête de Veolia en décembre 2010, a fait l'objet de nombreux articles dans la presse économique française, on peut y lire notamment que « *Henri Proglia l'a choisi, dit-on, pour qu'il ne lui fasse pas d'ombre. Pas sûr que ce gros bosseur, se contente de jouer les utilités.... Le nouveau patron de Veolia a appris au contact d'Henri Proglia, dont il fut chargé de mission de 1990 à 1995, l'art de cajoler les élus locaux... Dans son bureau aux fauteuils signés Le Corbusier, où il nous reçoit clope au bec, on découvre un placide, sûr de ses qualités intellectuelles et bien décidé à s'imposer. Seul, parmi les prétendants, à avoir dirigé deux branches du groupe, les transports et l'eau, ce polytechnicien de 52 ans, dont 21 chez Veolia, était le candidat naturel à la succession d'Henri Proglia. Il doit désormais s'affranchir de son mentor et prouver qu'il a une stratégie. Il y a urgence : le leader mondial de l'eau et des déchets est lesté par une dette de 15,8 milliards d'euros... »*

Avec l'arrivée du nouveau Président Directeur Général Antoine Frérot, on assiste à la naissance du nouveau Veolia qui va faire l'expérience de la récession, et devoir faire face à deux problèmes :

L'un de court terme est lié à la conjoncture ; La récession dans de nombreux pays, a tendu ses finances. Sa rentabilité diminue et sa dette de 15 milliards, soit presque la moitié de son chiffre d'affaires devient de moins en moins supportable.

Le deuxième problème est, lui, beaucoup plus profond puisqu'il touche à la culture même du Groupe, à sa manière de fonctionner et quelque part à son ADN même. « *La culture de Veolia repose sur la décentralisation, la subsidiarité et l'entrepreneuriat, il faut passer à un groupe piloté, aligné, réactif* » résume Antoine Frérot en 2011 lors de sa prise de fonction. De 2700 sociétés avec ces 2 700 patrons de PME, il faut passer à 2700 entreprises intégrées, il faut discipliner ces patrons de PME...

Antoine Frérot s'était donné jusqu'à la fin de l'année 2011 pour détailler ces mesures : avec la crise, la récession annoncée en Europe, ce n'est plus un recentrage que défend désormais le PDG auprès de ses administrateurs, mais une nouvelle stratégie.

En Europe de l'Ouest et notamment en France, l'austérité générale annonce une croissance faible de l'activité. Certaines municipalités très endettées tentent de réduire les dépenses de leur services publics (transport, l'eau, les déchets) pour redonner du pouvoir d'achat à leurs administrés. Dans ce contexte, Veolia a décidé de s'organiser pour faire face à une conjoncture structurellement déprimée. Quant à l'aggravation de la crise financière, elle rend compliqué, pour ne pas dire impossible, le maintien d'un niveau d'endettement élevé pour un grand groupe. Or, Veolia est lesté d'une dette de 15 milliards d'euros, un fardeau dont son ancienne maison mère Vivendi l'a «*généreusement*» doté à sa naissance en 2000. Jusque-là, le groupe avait réussi à doubler de taille sans vraiment s'attaquer à cette dette. Veolia décide du coup de s'engager dans un désendettement d'ampleur, qui passe notamment par l'abandon du métier des transports et d'une partie du métier de l'énergie. Ainsi, lors de la présentation de son plan stratégique (fin 2011), Antoine Frérot annonce un recentrage des métiers et des activités du groupe avec l'abandon d'activité dans 37 pays, et la cession de l'activité Transport.

2.2.2. A partir de 2011 : la normalisation gestionnaire

Après l'ère d'expansion, caractérisée par la décentralisation, la subsidiarité, et l'entrepreneuriat, Véolia entre dans une nouvelle ère, celle d'Antoine FREROT, marquée d'austérité, de centralisation, et de gestion...

Sur la première année de gouvernance d'Antoine Frérot, sur l'année 2011, Veolia s'affiche comme la pire performance du CAC 40... Face à cette situation, la presse souligne la nécessité pour Antoine Frérot de « *convaincre les marchés financiers qu'il est capable de remettre sur les rails cet immense paquebot...* » Sur 2011, ce fleuron de l'économie française, spécialisé dans la distribution d'eau potable et le traitement des déchets, accuse 490 millions d'euros de pertes. La dette s'élève à 14,7 milliards, pour 29,6 milliards de chiffre d'affaires. Sous pression, la direction détaille la façon dont elle doit se défaire de sa branche transports et de diverses activités déficitaires à l'étranger. « *Après une période d'expansion, nous sommes dans une phase de gestion* » dixit A. Frérot⁷⁵. Il résume ainsi la situation : « *La culture de Véolia repose sur la décentralisation, la subsidiarité et l'entrepreneuriat, il faut passer à un groupe piloté, aligné, réactif.* » Il souligne que la culture du Groupe est faite « *d'autonomie entrepreneuriale, de réseaux, d'opacité et de culte du chef...* » bâtie sous l'ère de Guy Dejouany, et que le Groupe a gardé cette tradition d'autonomie, de relations personnelles...

En 2011, Antoine Frérot annonce qu'il va transformer le fonctionnement du Groupe : il entend faire du conglomérat de PME, aux logiques entrepreneuriales autonomes, pour ne pas dire indépendantes⁷⁶, un Groupe unifié, rallié autour d'un même but : une efficacité de gestion pour une rentabilité durable... Pour Antoine Frérot, cette « *organisation très personnelle, de terrain, adaptée à la longue phase d'expansion qu'a connu le groupe, l'est moins à la période d'austérité qui s'annonce.* »

Son objectif phare est de gagner en efficacité de gestion. Et dans cette perspective, il entend unifier et renforcer les fonctions supports (RH, finance, juridique...), mutualiser les achats, et casser les baronnies (c'est-à-dire ces autorités locales qui s'affranchissent du pouvoir central) en faisant circuler les dirigeants (limiter l'ancrage territorial des dirigeants locaux)... Il constate et déplore : « *il existe bien sûr des directions centralisées, mais elles ont un mal de chien à faire remonter l'information du terrain. Les instructions existent, mais ne sont pas respectées. Les systèmes informatiques s'empilent sans souci de cohérence.* » On notera, qu'en 2011, Antoine Frérot avait expliqué aux analystes financiers lors d'une présentation de résultats peu après son arrivée que si les prévisions manquaient de fiabilité (il y avait eu deux avertissements sur résultat en six mois...), c'était parce que les indicateurs opérationnels ne remontaient pas ! Force de constaté que le siège central était souvent démuni face à tous ces contre-pouvoirs. A. Frérot insiste sur un point : il ne

⁷⁵ article Le Figaro, Virage stratégique chez Veolia Environnement

⁷⁶ des 2700 patrons de PME, qui rapportent au siège « un peu mou » quand ils ont le temps, comme ils l'entendent. Et puis tout au-dessus, un chef suprême chargé de démêler les sujets délicats et de montrer la route.

veut pas parler de centralisation mais de « discipline », soucieux de transformer le Groupe « *sans tuer l'esprit d'initiative qui a fait le succès de Veolia.* » Son projet est de faire du conglomérat de PME, aux logiques entrepreneuriales autonomes, indépendantes, un groupe unifié, rallié autour d'un même but : une efficacité de gestion pour une rentabilité durable. A cet effet, Antoine Frérot va emprunter 2 voies : les dispositifs de gestion et de centralisation qui se déploient depuis 2011, et les transformations organisationnelles.

3. Les deux voies de l'unification du Groupe

3.1. Les dispositifs de gestion et de centralisation

Beaucoup de décisions, de processus qui étaient laissés à l'initiative des PME du Groupe, sans qu'aucune règle formelle ne vienne préciser ce que le Groupe attendait (que cela concerne la relation client, les choix de développement, de matériel, de fournisseurs...) vont désormais faire l'objet d'un cadrage très précis. Processus, procédures, reportings, standards, référentiels, normes, chartes... vont être définis en central, pour se déployer et s'imposer auprès de toutes les sociétés du Groupe, avec une finalité choisie au seul niveau central, non négociable et non négociée, une finalité imposée aux « *2700 PME et à leur patrons* », pour transformer certes le fonctionnement du Groupe, mais aussi et peut être surtout pour transformer les rapports de pouvoir au sein du Groupe, entre ces patrons de PME, ce « *siège mou* » (les services fonctionnels centraux) et le PDG.

Une profusion d'outils de gestion centraux, puissants et coercitifs, fait ainsi son apparition au sein du Groupe, avec l'ambition d'organiser, d'administrer, de rationaliser. Et c'est une première !

L'outil de gestion devient un vecteur privilégié de rationalisation du fonctionnement du Groupe. Retenons la définition de l'outil de gestion formulée par Patrick Gilbert : « (...) *tout moyen, conceptuel ou matériel, doté de propriétés structurantes par lequel un gestionnaire, poursuivant certains buts organisationnels, dans un contexte donné, met en œuvre une technique de gestion dans le but d'instruire divers actes classiques de la gestion, à savoir : prévoir, décider, contrôler. L'outil de gestion n'est donc pas un moyen neutre, puisqu'il agit sur un contexte, produit des données et organise des rapports sociaux. Si l'outil de gestion vise à attribuer davantage de rationalité aux organisations, il est également par voie de conséquence un réducteur de la complexité, un*

simplificateur du réel. »⁷⁷

Les outils de gestion peuvent être considérés comme une manière de maîtriser le fonctionnement des organisations, de par la neutralité dont on les affuble, de par la modernité et la technicité (via la notion d'applications informatiques, leur caractère automatique) qui leur sont associées, à plus forte raison lorsqu'ils sont présentés comme intégrés à la transformation digitale de l'entreprise.

Le déploiement de ces outils, dispositifs de gestion est également potentiellement l'expression d'une méfiance de la part du pouvoir central relativement au travail mené sur le terrain, au sein des PME... Cette nouvelle pratique consistant à bâtir un système de gestion unifié qui impose ses outils de gestion, se heurte aux pratiques antérieures minimalistes en termes de dispositifs de gestion centraux (associées à une liberté de gestion au niveau locale). Ces pratiques antérieures se révèlent alors comme la traduction d'une marque de confiance, à la lumière des nouvelles pratiques plus contraignantes... Entre méfiance et confiance, le pouvoir central doit trouver un chemin qui concilie organisation rationalisée, qui contraint, et organisation contingente qui s'en remet aux prises d'initiatives. Le Groupe est attaché à ce que ses outils de gestion soient appliqués et respectés, que les coûts soient maîtrisés, sous contrôle, sans pour autant freiner la dynamique d'innovation, l'esprit d'initiative.

Nous présentons ci-après de manière très synthétique, un aperçu des dispositifs de gestion et de centralisation mis en place depuis 2011 :

Le groupe produit le Book des Fondamentaux. Ce document en ligne, à usage interne bien sûr, est décrit comme concernant « *l'ensemble des salariés, à tous les niveaux de l'entreprise et dans tous ses pays d'intervention* ». ; ce document présente une synthèse des règles d'organisation et de fonctionnement, pour chaque fonction transversale (Ressources humaines, Finance, Développement et innovation, Communication, juridique,...) « *pour la bonne marche de Veolia* ». Y sont spécifiés toutes les normes Groupe, c'est-à-dire les guides, chartes et codes de conduite, les politiques, les procédures et référentiels associés⁷⁸. Au travers ce dispositif, l'avalanche d'outils de gestion centraux qui viennent supplanter éventuellement ceux qui pouvaient exister aux niveaux des différents métiers, l'ambition est bien de renforcer le pouvoir des services transversaux centraux.

Une gestion centralisée de plus en plus instrumentée est mise en œuvre avec l'appui d'un développement des technologies de l'information :

⁷⁷ Gilbert, P. (1998). L'instrumentation de gestion, Paris: Economica, page 24

⁷⁸ En annexe le Book des Fondamentaux.

Le Groupe crée une Direction SI Groupe qui supprime les DSI métier qui existaient jusqu'alors. C'est cette DSI Groupe (direction du système d'information) qui va définir et déployer le système d'information, en s'appuyant sur les DSI locales, du choix des logiciels et applications métiers jusqu'au stockage des données et infrastructure nécessaires au stockage, tout ceci dans un souci notamment de rendre cohérent les systèmes d'information... la création d'une telle DSI va ainsi porter l'uniformisation des outils informatiques, la transformation digitale du Groupe, et accompagner la mise en œuvre d'une gestion centralisée et instrumentée.

Ce déploiement d'applications informatiques métiers uniformisé sur l'ensemble du Groupe a pour effet de standardiser le pilotage des activités, et d'automatiser le suivi des résultats opérationnels, moyennant un Portail du Reporting (nommé CONSONNAT).

Ce portail a pour principale vocation de centraliser toutes les informations issues des principales applications, et pour objectif de :

- ↳ Rationaliser, homogénéiser, optimiser et mutualiser le reporting de référence.
- ↳ Consolider les données à tous les niveaux de l'organisation pour faciliter le reporting, l'analyse des données et la prise de décision
- ↳ Partager un langage commun et permettre la consolidation des données

(ainsi que cela est précisé dans l'outil)

Par ailleurs, Veolia se présente aujourd'hui comme une entreprise sans datacenter ; sa stratégie intervient sur 3 axes en la matière : la migration des infrastructures vers le « Cloud public » (« public » même si détenu par le Groupe privé, Google), la Data et la notion de plateforme, et enfin le poste de travail. Le projet lié au poste de travail est baptisé de l'acronyme de SATAWAD pour « Secure Anytime Anywhere Any Device » ; SATAWAD redéfinit entièrement la manière de travailler sur les outils informatiques : avec une migration des fichiers et des données qui seront stockés non plus sur un serveur, mais dans le « cloud » dédié à Veolia, le Google Drive, avec l'arrêt de l'utilisation du pack Office pour utiliser à la place les solutions Google qui se déclinent en une suite applicative (google sheets, docs, slide...). En parallèle, des « chromebooks » portables viendront remplacer les PC actuels... « *le SI du Groupe devient totalement web et mobile* » pour optimiser l'usage collaboratif, la sécurité et réduire les coûts du RUN (la gestion de la maintenance, de la disponibilité, le cycle de vie... des applications informatiques ; l'exécution des applications), mais aussi pour imposer les outils de gestion du groupe, pour supprimer des outils de gestion « maison » qui pourraient être maintenus par certains utilisateurs...

Enfin, la gestion centralisée, instrumentée, informatisée (automatisée) se dote d'une structure de contrôle : en 2014, le Groupe annonce la création d'une Direction Audit et Conformité qui a

vocation à rationaliser et mettre en œuvre, au-delà du dispositif de contrôle interne financier existant, « un dispositif de contrôle plus large, portant sur tous les domaines de l'entreprise, et soutenu par un corpus de normes internes pour l'ensemble des directions fonctionnelles. »⁷⁹

Cette Direction a un rôle de pilotage et de coordination du contrôle interne au Groupe, elle assure la cohérence, la diffusion et la compréhension des normes, sans se limiter à la conformité réglementaire, en plus de mener des audits interne afin de s'assurer que les normes définies sont bien appliquées.

En conclusion de la note, il est précisé que « *l'objectif du groupe est de maintenir l'équilibre entre la décentralisation nécessaire à ses activités de service, le meilleur contrôle opérationnel et financier et la diffusion des expertises et bonnes pratiques...* »

Ces différents outils de gestion sont bâtis et mis en œuvre à des fins variables, qu'on pourrait classer selon en 3 types de finalités⁸⁰ :

- Les outils de gestion vont servir l'idée de « mettre de l'ordre » ; Ils visent à anticiper les facteurs de perturbation, à éliminer les activités jugées inutiles ou inadéquates, ils normalisent pour garantir les résultats. Ils sont une manière de neutraliser les initiatives inopportunes, une manière d'agencer le Groupe de manière rationnelle et prévisible.
- Les outils de gestion vont servir les notions de contrat et de responsabilité comme mode de gouvernance qui façonne de la performance. Cette performance se matérialise dans un cadrage imposé par les instruments de pilotage.
- Enfin, les outils de gestion servent l'idée d'un rendre compte. La remontée des « reportings » traduit cette exigence opposée à chaque patron de PME, de rendre comptes de leur activité, et par là, elle introduit potentiellement l'idée d'une approche suspicieuse de l'autorité centrale qui impose ces reportings relativement aux autorités locales : ne pas jouer le jeu des reportings, ne pas remonter les bonnes informations, c'est tricher. Le risque plane au-dessus des reportings...

3.2. L'ambivalence des outils de gestion

Ces outils de gestion semblent être produits dans le souci de clarification des règles du jeu. Le système de gestion qui est promu s'impose à tous, quel que soit le rang occupé dans l'entreprise. Ainsi le pouvoir central, s'imposant à tous via les outils de gestion, fonde la légitimité rationnelle-légale de sa domination : les outils de gestion, l'uniformisation et la rationalisation qu'ils servent,

⁷⁹ Note interne du 3 octobre 2014 : Missions et Organisation de la fonction conformité »

⁸⁰ Pascal Ughetto, L'organisation : une réorganisation permanente. Ed. Esprit, 2011, pp. 115-122

affirment la position de domination du pouvoir central, et en même temps ces outils en encadrant cette domination, ils en limitent les aspects arbitraires : « *ce sont les contraintes que les outils de gestion font peser sur la domination qui la rendent légitime.* »⁸¹ Ces outils sont promus comme favorisant une égalité de traitement entre les personnes, entre les entités du Groupe, une meilleure transparence des décisions et des pratiques ; ils visent à promouvoir une forme de justice procédurale, à réduire l'arbitraire hiérarchique.

Néanmoins, l'organisation, le fonctionnement du Groupe ainsi modélisés moyennant ce déploiement d'outils de gestion, incorporent en son sein une représentation sous-jacente du travail caractérisé essentiellement comme un « risque » : ne pas respecter les règles du jeu, les outils de gestion, c'est tricher. L'usage des outils de gestion induit des rapports sociaux, des rapports de domination entre le sommet de l'entreprise et la base, les travailleurs. Le sommet du Groupe impose sa représentation de la performance, de l'efficacité à la base (les PME), aux travailleurs, moyennant les outils de gestion. Les outils de gestion sont ainsi porteur de violence, d'une violence ordinaire, cette violence des systèmes, cette violence produite par l'organisation que les outils de gestion servent, cette violence qui trouve son ancrage dans le rapport de domination qui se révèle entre le sommet de l'entreprise, et la base, les travailleurs.

Reprenant les propos de E. Chiapello et P. Gilbert⁸², « *les outils sont plus ou moins éloignés dans les chaînages de causalité de la performance : certains, en amont, équipent l'action organisationnelle ; d'autres, en aval, servent à en évaluer les effets. Mais quelle que soit sa position dans ce chaînage, l'outil de gestion a une finalité organisationnelle. Il entretient un rapport étroit avec la performance telle que la direction de l'organisation le perçoit* ». Autrement dit, les outils de gestion s'inscrivent toujours dans un projet de performance organisationnelle. La finalité organisationnelle « *est l'expression d'un contrôle ou plutôt d'une régulation de contrôle (Reynaud, 1997) qui inscrit l'outil de gestion dans la logique du système formel, celle du coût et de l'efficacité. Inscrit dans la sphère politique, il est un outil d'exercice du pouvoir hiérarchique et participe en cela à la domination bureaucratique sur les personnes (Weber, 1971).* »⁸³

⁸¹ Pascal Ughetto, L'organisation : une réorganisation permanente. Ed. Esprit, 2011, pp. 115-122

⁸² E. Chiapello et P. Gilbert, Les outils de gestion : producteurs ou régulateurs de la violence psychique au travail ?, le travail humain, 2012/1 Vol 75, pp 1 – 18 ; page 3

⁸³ E. Chiapello et P. Gilbert, Les outils de gestion : producteurs ou régulateurs de la violence psychique au travail ?, le travail humain, 2012/1 Vol 75, pp 1 – 18 ; page 3

3.3. La transformation organisationnelle au niveau du Groupe

François Bertreau quitte en 2012, la présidence du directoire de Norbert Dentressangle, pour rejoindre Veolia et prendre en charge la réorganisation du Groupe. Il dépend alors directement du PDG, Antoine Frérot, avec le titre de directeur général adjoint en charge des opérations. Cette nomination le place alors hiérarchiquement à égalité avec les patrons des trois divisions opérationnelles du groupe (eau, propreté et énergie), même s'il a autorité sur eux sur les sujets de réorganisation du Groupe. F. Bertreau est en effet en charge de la mise en œuvre du plan de réorganisation, et à ce titre, il a autorité sur les divisions.

Sa mission consiste alors dès fin 2012, à réorganiser les fonctions support ainsi que les activités opérationnelles, à rationaliser les structures. « *Chez Veolia, je ne suis pas en charge d'une restructuration mais d'une accélération de la transformation.* » dicit F. Bertreau

Antoine Frérot déclare au sujet de cette réorganisation : « *Veolia n'avait jamais fait ce travail de rationalisation, c'est un changement de culture nécessitant quelqu'un d'extérieur* (F. Bertreau).»⁸⁴

Cette rationalisation se traduit de la manière suivante :

1°) Pour les activités opérationnelles à l'internationale : il s'agit d'abandonner l'organisation métier, au profit d'une organisation par zone géographique (cf. annexe), regroupant les 3 métiers (eau, déchets et énergie).

Veolia commence en effet par supprimer ses divisions métiers à l'international, et adopte une organisation par pays pour gagner en flexibilité, et asseoir une synergie entre les 3 métiers. Ainsi, en mai 2013, Veolia annonce une « *réorganisation en forme de révolution culturelle* ». Cette réorganisation doit mettre fin au « *filtre des divisions métiers s'intercalant entre le siège et le terrain* » et ralentissant les réformes ou l'adoption des meilleures pratiques.

2°) Pour les fonctions support centrales : il s'agit de mutualiser les fonctions support et de les piloter en central en France, autrement dit d'abandonner les sièges Métier au profit d'un seul siège Groupe. Dans la continuité de la réorganisation des activités opérationnelles à l'international, au niveau des sièges parisiens, ceux par métier, à savoir Veolia Eau et Veolia Recyclage et Valorisation des déchets, n'ont plus guère de raison d'exister parallèlement au siège groupe Veolia Environnement... Il est décidé donc que ces sièges se rapprochent et fusionnent au sein du nouveau siège en région parisienne (Aubervilliers). Cette opération de fusion occasionnera une réduction de

⁸⁴ Article Les Echos, 19 11/2012. Veolia Environnement : Frérot recrute un bras droit pour accélérer la restructuration

20% des effectifs (sur les 2.500 salariés occupés sur les trois sièges parisiens) sur 3 ans.

Enfin, dans la continuité de la mutualisation des fonctions supports, et du renforcement de leur autorité et indépendance vis-à-vis des activités opérationnelles, le Groupe a orchestré la mise en place de centres de services partagés, entre les différents métiers, piloté par le siège central :

Ainsi la production de la paie, et le SIRH (Système d'Information des Ressources Humaines) qui lui est associé, est centralisée dans un CSP (Centre de Service Partagé) localisé à Lyon, à partir de 2011 ; suivra la gestion de la formation (qui regroupe la gestion administrative des dépenses de formation, du choix des prestataires de formation jusqu'à la relation aux OPCA) déléguée au centre de formation Groupe Le Campus Veolia.

Et à partir de 2016, sera déployé le projet AGORA qui vise à harmoniser les processus et outils des fonctions Finance d'une part et Achat d'autre part, au niveau du Groupe. Ce projet se traduit par :

- la création d'une plate-forme d'approvisionnement unique (basée à Lyon) avec une gestion centralisée des approvisionnements et des fournisseurs (un progiciel unique SAP),
- au niveau de la finance, une comptabilité fournisseurs (comptabilité auxiliaire) mutualisée et centralisée au sein d'un centre de service mutualisé,
- toujours au niveau de la fonction finance, une nouvelle structure analytique, un nouveau référentiel de gestion (harmonisation et automatisation des processus financiers et des règles de gestion).

3°) Pour les activités opérationnelles françaises (Véolia Eau et Veolia Recyclage et Valorisation des Déchets, et les métiers de Spécialités) : il s'agit de « passer d'une organisation territoriale et régionalisée à une organisation par segments de métiers, avec moins d'autonomie locale et davantage de standardisation des process industriels. » (article Les Echos, 19/11/2012, Veolia Environnement : Frérot recrute un bras droit pour accélérer la restructuration).

3.4. Les baronnies : les formes de la décentralisation du pouvoir

Cette transformation de l'organisation du groupe vise aussi à casser les baronnies et les clans qui caractérisaient notoirement le groupe depuis sa création (tout particulièrement sur le territoire Français). L'histoire du Groupe, ainsi que nous l'avons vu précédemment, est marquée par un siège central « mou », pris en étau entre le PDG et les patrons de PME, des fonctions support au niveau du siège central, décrites comme souvent démunies face aux contre-pouvoirs, que constituent ces directions de PME, ces baronnies ; ceci ayant pour effet, de ne pas disposer au niveau du Groupe d'indicateurs opérationnels consolidés fiables (déclare A. Frérot)... Cette transformation organisationnelle doit du coup être aussi l'occasion de placer dans le management intermédiaire (les

directions de PME) des hommes/femmes choisis par le nouveau PDG. Et A. Frérot, au regard des profils des nouveaux venus dans son conseil d'administration, affiche « une prédilection pour la diversité, avec davantage de femmes et des profils plus financiers, moins ingénieurs. »

En région, certaines baronnies ont conservé ce culte du pouvoir et se sont affichées rétives aux réformes : on relève par exemple, pour nommer qu'eux, le patron de la puissante Société des eaux de Marseille (SEM), Loïc Fauchon, l'ancien bras droit du maire socialiste Gaston Defferre, qui semblait indéboulonnable. (Il ne se contente pas d'être le représentant de Veolia et de connaître intimement tous les élus du département. Il est aussi président du Conseil mondial de l'eau, créé par l'ONU et basé dans la cité phocéenne). La Bretagne maintenait une distance également vis-à-vis du pouvoir central du Groupe, avec à sa tête Michel Romestain, puissant directeur de la région ouest chez Veolia Eau.

Ces baronnies « historiques » sont directement liées à la nature même de l'activité du Groupe, la production de services publics, pour le compte des collectivités locales, la forme des marchés que le Groupe contractualise avec ces clients publics (Marchés publics, délégations de services publics, concessions...). Cette territorialité qui caractérise les collectivités locales clientes, impacte les organisations du Groupe en local, par effet miroir. En local, l'entreprise doit intégrer les spécificités de la collectivité locale cliente, ce qui suppose une appropriation des enjeux locaux, une connaissance des contraintes et opportunités locales et leurs évolutions, et du même coup, une connaissance des acteurs locaux, des réseaux d'alliance ; elle cultive une certaine proximité avec les représentants de la force publique, notamment avec les élus.

L'entreprise localement vend ses compétences techniques et industrielles, en vue de décharger les élus d'un problème ; l'activité du Groupe est fondamentalement une forme de compromis local pour satisfaire l'exigence de rentabilité de l'entreprise privée, et le souci de faire valoir et de défendre l'intérêt général propre aux collectivités locales. Elle entend se positionner comme un « partenaire industriel » auprès de son client, la collectivité locale. Ce compromis se construit sur la durée, entre la collectivité locale soucieuse de l'intérêt général, du respect des principes du service public, et l'entreprise locale, certes à but lucratif, mais qui a longtemps mis en avant pour satisfaire son client : son organisation décentralisée, sa proximité locale, sa technicité, ses ingénieurs.

Les « affaires » et autres scandales politico-industriels, dans la vie politique et dans les médias, mettant en cause des grands délégataires, les soupçons de collusion et de corruption que font peser ces « affaires » sur les contrats de délégation, ont participé à créer de la distance entre l'autorité

publique et l'entreprise privée (via notamment la mise en place d'un cahier des charges beaucoup plus exigeant que par le passé, de procédure réglementaire de mise en concurrence) dans les années 1990 et 2000...

Pour A. Frérot, avec cette transformation organisationnelle, ce déploiement de dispositifs de gestion, « *il s'agit de normaliser une fois pour toute la gestion de ce Groupe tentaculaire.* » Sur un pas de temps relativement court, le PDG provoque un bouleversement organisationnel, avec l'ambition d'unifier le Groupe, de faire du conglomérat de PME, aux logiques entrepreneuriales autonomes, indépendantes, un Groupe unifié, rallié autour d'un même but : une efficacité de gestion pour une rentabilité durable.

Depuis 2011, on observe la bascule entre deux modèles d'organisation qui s'opposent voire s'affrontent, l'un, émergeant dans le Groupe Véolia, basé sur la centralisation et le contrôle, le modèle d'une gouvernance gestionnaire, l'autre, historique, basé sur la territorialité l'indépendance, l'entrepreneuriat.

Le Groupe abandonne son modèle historique caractérisé par des organisations fondées sur des personnalités charismatiques (le culte du chef), des organisations territorialisées en interdépendance avec leur environnement local (effet miroir avec leur environnement local, proximité des élus, spécificités locales, réseaux d'alliances...), des organisations exposées à l'arbitraire et la corruption ; et, un nouveau modèle émerge fondé sur un système normatif, une autorité centralisée qui assoit sa légitimité sur la base d'un processus de rationalisation, un modèle unifié et impersonnel, de type « bureaucratique » (M. Weber), une organisation exposée au risque de paralysie du fait de la multiplication des règles de contrôle. Crozier définit ainsi le cercle vicieux bureaucratique auquel est exposé ce modèle : « *Ceux qui décident ne connaissent pas directement les problèmes qu'ils ont à trancher ; ceux qui sont sur le terrain et connaissent ces problèmes n'ont pas les pouvoirs nécessaires pour effectuer les adaptations nécessaires et pour expérimenter les innovations devenues indispensables* ». ⁸⁵

(Si nous considérons la spécificité des prestations de Veolia, sa dépendance au jeu politique, on peut se demander dans quelle mesure un modèle rationalisateur et homogénéisant est compatible avec la territorialité qui caractérise ce type de marché.)

⁸⁵ Michel CROZIER, Le phénomène bureaucratique, Paris. PUF, 1984

4. Le projet de transformation organisationnelle au sein de Veolia Recyclage et Valorisation des Déchets France (VRVD France) : TOP 2015

La France représente le marché historique de Veolia et une part significative des activités du Groupe dans les domaines de l'eau et des déchets. L'unité opérationnelle en France (Business Units) pour les déchets est dénommée Recyclage et Valorisation des Déchets France. A l'image du reste du groupe, VRVD France est constituée d'un conglomérat d'entreprises : nous y recensons près de 90 sociétés en 2018. Et ici aussi, on note une forte autonomie de ces entreprises, de ces organisations territorialisées (certaines sont présentées comme étant des « baronnies ») qui composent le groupe jusqu'en 2013, date de déploiement du projet stratégique d'Antoine Frérot au sein de VRVD France. Jusqu'à cette date, les entreprises entretiennent avec le Groupe des liens principalement financiers (notamment pour lever les fonds financiers nécessaires aux investissements).

Le marché français des déchets est qualifié de mature dès la fin des années 2000 : il est marqué par la baisse des tonnages de déchets et les évolutions légales et réglementaires (en faveur de la transition vers l'économie circulaire, la transition énergétique, la croissance verte). Si d'un côté, ces évolutions réglementaires offrent une opportunité pour dynamiser le marché des déchets, d'un autre côté, elles imposent également une transformation substantielle des métiers et du modèle économique du déchet : du fait notamment, des objectifs nationaux ambitieux de réduction des tonnages de déchets mis en décharge (-30 % d'ici 2020 et -50 % d'ici 2050), de la nécessité de déployer pour ne pas dire systématiser le recyclage, la valorisation énergétique et matière. Les éléments stratégiques historiques en sont bouleversés : depuis des décennies, *« la stratégie des entreprises consiste surtout à contrôler le « bout de chaîne » que constitue la mise en décharge (le stockage) ; même si (aux termes de la loi de juillet 1992 en France) elle doit désormais être réservée aux déchets dits « ultimes », elle constitue un bout de chaîne nécessaire, y compris pour les résidus de traitement des fumées des usines d'incinération. « Quand on tient le trou, on tient le marché », affirme un vieux dicton de la profession. »*⁸⁶

4.1. Les principes du projet de transformation organisationnelle

VRVD France lance officiellement son projet de transformation des organisations en vue d'une meilleure performance, le 26 novembre 2013 : « TOP 2015 » : TOP, comme Transformation,

⁸⁶ Gérard BERTOLINI, Le marché des déchets : structures et acteurs, croissance, concentration et recompositions », page 103. RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT N° 45 JANVIER 2007, p. 99-109

Organisation, et Performance ; 2015, pour fixer le délai de mise en œuvre de la transformation. VRVD France a 24 mois pour atteindre les objectifs de la transformation, à savoir : VRVD France doit en 2 ans, réduire ses coûts de 5% et augmenter son chiffre d'affaires de 20% sur les « nouveaux métiers ».

Sur les mois de décembre 2013 et janvier 2014, un Guide du Manager est diffusé à l'ensemble des cadres du Groupe : ce guide d'information « doit permettre à chacun de s'approprier TOP 2015 et de l'expliquer à ses équipes et collègues ». ⁸⁷

Ce Guide est distribué par les Directeurs de Région, accompagné d'une note en leur nom qui précise l'essentiel du projet : ce projet de transformation, présenté comme nécessaire au vu des résultats fragiles du Groupe, se traduit par la transformation de nos organisations territorialisées, en une « organisation unique, lisible, homogène et plus proches des clients. » Il y est expliqué que VRVD France sera structuré autour de « 6 Régions, et toutes les Régions seront organisées de la même manière : les entités [le nom des entreprises locales doivent être abandonnées au profit de la marque VEOLIA] porteront partout le même nom, à fonction identique les titres de nos managers seront les mêmes et des organes de gouvernance similaires animeront notre fonctionnement. » ⁸⁸

Il est important de souligner l'originalité et la nouveauté que présente une telle démarche au niveau du Groupe : Un même et unique projet Groupe, décliné de manière uniforme sur l'ensemble du Territoire français, est une première au sein du Groupe. Jamais jusqu'alors, un projet Groupe décidé et défini au niveau national portant de surcroît sur l'organisation et ses modes de fonctionnement, n'avait été défini pour être imposé en local.

Le contexte et les raisons du changement invoqués par la Direction VRVD France :

- Le marché des déchets est en berne du fait de la crise économique,
- Le modèle économique des activités du déchet est sous tension du fait des évolutions réglementaires en faveur de la protection de l'environnement,
- Antoine Frérot transforme le Groupe en mutualisant et renforçant les fonctions support (notamment les fonctions achat, juridique, immobilier, SI, assurances et communication) : ces fonctions support mutualisées sortent donc du giron de VRVD France.

Dans le guide, y est affirmé sous la forme d'un constat de départ que « nos actions sont trop souvent désordonnées et nous ne savons pas tirer profit de la taille et des talents de notre entreprise. » Le projet de transformation s'appuie donc sur « une nouvelle organisation unique à 4 niveaux

⁸⁷ Le Guide du manager

⁸⁸ Extrait de la note en question.

opérationnels », qui s'articule autour de « 3 fondamentaux » : « l'industrialisation⁸⁹, la discipline, l'homogénéisation » et ses « 2 impératifs : l'évolution collective de nos comportements, la mise en place d'une gouvernance adaptée. » Ces fondamentaux et impératifs⁹⁰ étant comme les conditions de mise en place d'une organisation unique, car « en France, Véolia Propreté doit devenir une seule entreprise ».

Dans le guide, chaque membre du COMEX est mis en scène pour affirmer et incarner les différents éléments du projet de la transformation ; les Directeurs de Régions sont ainsi utilisés pour porter les exigences en terme de discipline, d'organisation alignée, pour incarner la volonté de faire de VRVD France une seule et même entreprise... autant de messages qui finalement ciblent les baronnies, l'une des caractéristiques de ce Groupe, et ses barons qui sont aussi ces Directeurs de Régions.

Les 4 niveaux opérationnels de la nouvelle organisation :

TOP 2015 fixe ainsi la nouvelle organisation et ses 4 niveaux opérationnels, ainsi que « la répartition des tâches pour les managers opérationnels » (Directeur d'UO, Directeur de Secteur, Directeur de Territoire, et enfin Directeur de Région). :

6 régions (c'est le seul niveau de l'organisation qui ne change pas finalement ; le signe que les baronnies perdurent ? Un compromis trouvé avec les barons ?)

Mise en place des territoires, en les calibrant (environ 500 salariés, et un chiffre d'affaires entre 80 et 120 millions d'euros). Certains périmètres existant seront scindés pour répondre à ce calibrage, d'autres périmètres seront rapprochés... Notamment, le périmètre qui couvrait la Région Pays de Loire (1200 salariés et 230 millions d'euros de CA) sera scindé en 2 Territoires (dont le Territoire Loire Atlantique Vendée, le terrain de notre étude).

Mise en place des secteurs, pour assurer le commerce de proximité et piloter l'efficacité opérationnelle : ils sont définis par bassins de vie, et avec un objectif de mutualiser les moyens logistiques. En réalité, peu de changement intervient à ce niveau, les « agences » du modèle précédent se voient juste affublées d'un nouveau nom (Secteur). Les directeurs d'agence deviennent directeurs de secteur.

Mise en place des unités opérationnelles, pour assurer l'exécution des contrats et maintenir un service client de proximité. Là encore, on relèvera peu d'impact sur l'organisation précédente, les responsables d'exploitation changent de dénomination et deviennent des directeurs d'unité opérationnelle.

Des modifications organisationnelles pour les fonctions support :

TOP 2015 fixe également une nouvelle organisation pour les fonctions support sur les 3 niveaux que sont le siège national, les Régions et les Territoires.

On notera la création d'une direction Technique et performance et avec cette Direction l'apparition d'une fonction « méthodes et processus », associée à « la démarche de performance », et l'institution « d'audits, d'analyse et

⁸⁹ l'industrialisation est ainsi définie : application des standards de fonctionnement et de méthodes, des objectifs mesurables et traçables pour piloter et améliorer la performance opérationnelle, le partage des savoirs et bonnes pratiques, la mutualisation des fonctions support.

⁹⁰ Ces fondamentaux et impératifs sont explicités en page 38 à 40 dans le Guide

d'identification des actions prioritaires ». Cette direction est décrite comme « un levier pour apporter de la méthode, industrialiser nos pratiques et donner plus d'efficacité à nos actions. »

Les services support en région doivent être identiques dans les 6 Régions, et alignés sur les services support définis au niveau national.

Les responsables des services support (RH, Finance, QHSE...) ne sont plus rattachés hiérarchiquement à la direction opérationnelle, mais au responsable de la même compétence du niveau opérationnel supérieur. (par exemple : le RRH du territoire se retrouve ainsi rattaché hiérarchiquement au RRH de Région, lui-même rattaché au DRH national). Dans les faits, cette exigence de TOP 2015 n'a jamais été respectée, à aucun niveau, si ce n'est sur la seule fonction QHSE.

Le projet présenté à la fin de l'année 2013 bouleverse les équipes⁹¹. Il constitue une révolution culturelle forte qui se traduit notamment par la transformation des organisations en un temps très court, en une organisation décidée au niveau national, sans concertation aucune, sans mettre à contribution les différents acteurs de l'entreprise. Une organisation imposée de manière autoritaire. Cette révolution culturelle se traduit également par la multiplication des outils de suivi de la performance qui s'impose à toutes les fonctions, et par une nouvelle forme de gouvernance : un pouvoir de décision centralisé. Enfin, la nouvelle organisation scinde la traditionnelle exploitation, le cœur de l'activité, en 2 compétences séparées : l'unité opérationnelle d'un côté, la cellule logistique de l'autre.

Globalement, les directions opérationnelles (secteur et territoire) se sentent destituées d'un certain nombre de leurs prérogatives historiques :

En premier lieu, leur pouvoir d'organisation (jusqu'alors, ils disposaient d'une très large latitude pour organiser leur périmètre...), mais aussi leur responsabilité commerciale (ils se sentent comme placés sous la tutelle d'une direction commerciale, fonction support), leur pouvoir décisionnaire en termes d'achat (le choix des fournisseurs ne relève plus de leur autorité, mais bien de la plateforme Achat centrale)... Pour reprendre, la remarque formulée par quelques directeurs : « *comment peut on être encore responsable d'un centre de profit, de son résultat, lorsqu'on n'a plus la main ni sur le commerce autrement dit le chiffre d'affaires, ni sur les achats, les dépenses...* » Ils sentent leur statut de « patron » fortement remis en question.

Enfin, et on le verra par la suite, TOP 2015 va profondément modifier le cœur du métier de la collecte des déchets, et particulièrement la collecte des déchets industriels (dans une moindre mesure la collecte des déchets ménagers). La collecte des déchets industriels est un métier historiquement très profitable ; cependant, depuis quelques années, il voit ses marges fondre

⁹¹ notamment les responsables des fonctions support attachés à leur rattachement hiérarchique aux directions opérationnelles, mais aussi les ex-directeurs d'agence (futurs directeurs de secteur) qui sur le papier se voient destitués d'une partie de leur compétence notamment commerciale en faveur d'une direction commerciale Régionale et Nationale renforcée.

notamment sous la pression d'une concurrence de plus en plus forte. Ce segment d'activité est en effet exposé depuis plusieurs années à l'apparition d'une multiplicité de petits concurrents (PME voir de TPE) issus du secteur du Transport qui grignote les parts de marché et qui tire les prix de vente par le bas. Ce métier déjà en tension va faire la « douloureuse » expérience de scinder l'exploitation (le lieu d'une proximité avec les conducteurs, avec les clients, le lieu de la planification de l'activité) en deux : d'un côté, la cellule logistique et ses attachés logistiques éloignés volontairement des conducteurs, sans relation avec les clients, qui planifient l'activité, qui suivent et pilotent la performance opérationnelle, et son optimisation ; son approche se veut impersonnelle, basée sur les outils informatiques. De l'autre côté, l'unité opérationnelle, avec ses managers terrain, en prise directe avec les conducteurs et les clients, sans visu sur la planification. Cet éclatement de l'exploitation conduit les exploitants à devoir faire le choix de rejoindre ou l'unité opérationnelle ou la cellule logistique, autrement dit à « s'amputer d'un bras ».

4.2. Les effets de TOP 2015 sur notre terrain d'études : la société Grandjouan SACO, sur le Territoire Loire Atlantique Vendée

Le Territoire Loire Atlantique Vendée (qui intervient sur les 2 départements du même nom) est composé de 4 sociétés : Arc En Ciel (Délégation de Service Public), Jackie DUFEU (entreprise de transport rachetée à la famille du même nom par le Groupe en 2007), GEVAL, Paul Grandjouan SACO (entreprise familiale rachetée par le Groupe en 1990) ;

Le Territoire compte 5 secteurs et une direction du Territoire :

le secteur Arc en Ciel (effectif de 117 CDI) qui regroupe les activités de tri des déchets recyclables, de valorisation énergétique et de production de combustible solide de récupération.

Le secteur Littoral (effectif de 105 CDI) qui regroupe les activités de collecte des déchets sur la région guérandaise et nazairienne et une usine de tri mécano-biologique.

Le secteur de Vendée (effectif de 129 CDI) de qui regroupe les activités de collecte des déchets vendéenne, une usine de tri mécano-biologique et un centre de stockage de déchets industriels.

Le secteur Nantes Entreprises et valorisation (effectif de 124 CDI) spécialisé en région nantaise dans la collecte des déchets industriels, et qui intègre également un centre de tri papier/carton/plastique.

Et enfin, le secteur Nantes Collectivités (effectif de 170 CDI) qui regroupe des activités de collecte de déchets ménagers, et de nettoyage urbain.

Enfin, au niveau de la direction du Territoire, on retrouve les fonctions support (un effectif de 66 CDI) : RH, Finance, QHSE, Gestion Matériel, Performance Opérationnelle et Informations, le bureau d'études (marché public), et le commerce (marché privé).

En 2016, le territoire compte 711 salariés en CDI, à 70% constitué d'ouvriers (500). Cette population ouvrière, à 92% masculine, œuvre pour l'essentiel sur les activités de prestations de service regroupées au sein de l'entreprise

Grandjouan SACO, à savoir les activités de collecte (collecte des déchets ménagers, collecte des déchets industriels) et de nettoyage urbain.

L'âge moyen de la population sur ce périmètre est de 46 ans (36% de l'effectif a entre 51 ans et 60 ans ; seulement, 10% des effectifs ont moins de 31 ans). Un quart de l'effectif a plus de 20 ans d'ancienneté (60% ont plus de 11 ans d'ancienneté).

Le recours aux contrats de travail précaire (CDD, et intérim) s'élève à environ 11% de l'effectif en CDI et il s'effectue principalement sur du motif de remplacement (maladie, congés).

Notre terrain d'étude se cantonnera à l'entreprise Grandjouan SACO qui est l'entité juridique sur laquelle a été conclu l'accord sur la Qualité de Vie au travail (dans lequel est prévue la mise en place d'espaces de discussion sur le travail). Cette entreprise est multi-établissements. Grandjouan SACO, est une entreprise nantaise emblématique : fondée en 1830 à Nantes par Paul Grandjouan, l'entreprise familiale est rachetée par le Groupe CGE, en 1990. C'est une entreprise à l'origine de répurcation, et son exploitation est assurée de père en fils, jusqu'en 1990. Dans un livret d'entreprise daté de 1967⁹², sur les principales phases du développement de l'entreprise et les raisons de sa durée, nous retiendrons les caractéristiques retenues par la Direction de l'époque pour définir l'entreprise, son expertise : un service défini au niveau de chaque ville (pas de solutions uniformes et préconçues), un attachement au service public sur mesure ; une expertise « inféodée à aucune marque » qui tient à un personnel « d'élite » («un personnel d'élite [...] qui connaît les difficultés du métiers, pour avoir été mis à l'épreuve»), à un matériel adapté, et une réelle dynamique d'innovation... S'adressant au client, « Vous servir est notre fonction ; le bien faire, notre principal souci. »

Cette entreprise est reconnue et inscrite dans la culture populaire locale (une expression faisait dire aux mères des filles qui n'apprenaient pas bien à l'école : « Continue comme ça et tu seras dactylo chez Grandjouan » sous-entendu « Si tu ne travailles pas suffisamment à l'école le seul métier que tu pourras exercer sera celui de balayeuse de rue »)... Parmi les salariés les plus anciens, beaucoup ont connu l'époque de l'entreprise familiale, qu'ils caractérisent par la proximité du patron : « le père Grandjouan est présenté comme « vrai patron » qui discute dans la cours avec les ouvriers, qui décident, tranchent... », qui a la fierté du métier.

4.2.1. Des conditions de réalisation du travail transformées

Le projet d'organisation TOP 2015 dans sa mise en œuvre, sur notre périmètre d'étude (le Territoire

⁹² 1867-1967. 100 ans de répurcation, Ets Paul Grandjouan – livret d'entreprise

Loire Atlantique) démarre au début de l'année 2014, par la scission de la Région Administrative des Pays de Loire en 2 Territoires, dont le Territoire Loire Atlantique Vendée. La direction de ce nouveau Territoire se retrouve amputée d'une partie du périmètre qu'elle gérait jusqu'alors...

Toujours dans le déploiement du projet TOP 2015, 4 cellules logistiques sont créées sur les secteurs disposant d'une activité de collecte.

Sur les métiers de collecte, l'exploitation est historiquement le poumon de l'activité. Lieu de convergence entre les commandes/attentes clients, les remontées terrain par les conducteurs, c'est un lieu d'ajustement au quotidien entre l'activité planifiée et sa réalisation, un lieu de réactivité face aux aléas. L'exploitation est aussi le lieu de la planification de l'activité, de son pilotage opérationnel dans un souci d'optimisation. La planification de l'activité sur la semaine est affichée sur les murs de la salle d'exploitation, visible à tous, exploitants et conducteurs, et de ce fait elle est l'objet d'échanges entre conducteurs, entre conducteurs et exploitants. Cette mise en visibilité des plannings permet des ajustements concertés, et d'y intégrer la connaissance terrain des conducteurs. L'exploitation est un lieu d'échanges, de concertation entre conducteurs et managers, entre managers et clients... C'est un lieu où ça parle beaucoup, en face à face, au téléphone, où les informations circulent beaucoup. Les exploitants sont les interlocuteurs privilégiés des conducteurs, leurs managers, et ils sont également planificateurs, logisticiens. Les exploitants pour certains sont des anciens conducteurs qui ont évolué au sein de la structure, pour d'autres ce sont des personnes dotées d'un bac+2 ou 3 en transport/logistique. La plupart des exploitations combine ces 2 profils, autodidactes et diplômés du transport et de la logistique.

Avec TOP 2015, la traditionnelle exploitation est scindée en deux : d'un côté, la cellule logistique et ses attachés logistiques, éloignés volontairement des conducteurs, sans relation avec les clients, qui planifient l'activité et suivent/pilotent la performance opérationnelle, et son optimisation ; une approche impersonnelle basée sur les outils informatiques. De l'autre côté, l'unité opérationnelle, avec ses managers terrain, en prise directe avec les conducteurs et les clients, sans visu sur la planification. Avec TOP 2015, le planning n'est plus affiché et visible de tous ; il est exclusivement informatisé. Parallèlement à l'évolution organisationnelle, se déploie de nouveaux outils informatiques (notamment dans une mouvance de digitalisation de la relation client) ; peu à peu, les conducteurs sont dotés de Smartphones et d'une application WAVE. Cette application intègre 2 fonctionnalités : la dématérialisation des bons de passage (nécessaires pour les seules activités de collecte en déchets industriels) et la programmation de la tournée de collecte (couplée avec un système de géolocalisation). Chaque conducteur a connaissance de sa seule tournée via le Smartphone, et n'a plus accès aux autres tournées.

Enfin, cet éclatement de l'exploitation conduit les exploitants à devoir faire le choix de rejoindre ou l'unité opérationnelle (pour être manager de proximité) ou la cellule logistique (pour être attaché logistique), autrement dit à s'amputer d'une des 2 compétences qui caractérisait jusqu'alors leur mission d'exploitant.

Les interfaces entre le terrain (conducteurs et managers de proximité) et la cellule logistique peinent à se dessiner. Les managers se sentent désœuvrés, souvent confrontés à des questions de conducteurs pour lesquelles ils n'ont pas de réponse, sans solliciter le concours de la cellule logistique. Les managers ont le sentiment de service de « passe –plat », les conducteurs de ne pas avoir les bons interlocuteurs, et la cellule logistique souffre de se disperser, constamment dérangée par les questions des managers, des conducteurs en direct qui finissent par court-circuiter leur managers.

Ainsi, le cœur du métier est mis à mal par cette transformation organisationnelle, par la multiplication d'outils de gestion standardisés centraux, le développement des technologies de l'information. Les cadres de travail changent, se restructurent sous l'impulsion des directions fonctionnelles et l'information qu'elles produisent, font produire, et dont l'utilité n'est pas évidente pour l'activité opérationnelle. Ainsi émerge le sentiment d'une distorsion entre les impératifs organisationnels et les normes de métiers ; l'idée du travail bien fait est mise à mal. Ces transformations organisationnelles produisent un phénomène de cloisonnement entre les différents services, un fonctionnement en silos, autrement dit une interdépendance source de frustration.

Pour citer quelques exemples :

Des managers de proximité expriment leur impuissance face aux remontées terrain des conducteurs relatives à l'organisation des tournées...

Le service relation Clients (plate-forme téléphonique) est pris en étau entre des réclamations clients et l'inertie de l'exploitation (résultant d'un déficit de coopération entre manager de proximité et cellule logistique)

Des équipes de gestion sont confrontées à une situation de travail empêché face à un nouvel outil SAP, progiciel de gestion intégrée (achat, comptabilité fournisseur, finance).

Le benchmark fait son apparition et occasionne une mise en concurrence opérée sur la base de données, d'indicateurs de production (via Consonnat et divanat). L'uniformité du paramétrage des applications informatiques sans prise en compte des spécificités métiers conduisent à produire des indicateurs dont la fiabilité et la pertinence sont contestées (par exemple, la réglementation sociale européenne du transport est appliquée uniformément à toutes les activités même pour celles qui n'y

sont pas soumises, comme par exemple la collecte des déchets ménagers en porte à porte)...

Des nouveaux outils de gestion présentés comme porteurs de progrès technique profitables à l'amélioration des conditions de travail sont vécus comme lourds, contrariants, non adaptés aux spécificités métiers et certains services maintiennent l'utilisation de leurs outils de gestion antérieurs, continuent à alimenter leurs tableaux de suivis en parallèle, ce qui occasionne une charge de travail supplémentaire (double travail)...

4.2.2. D'une situation de crise à la négociation d'un accord d'entreprise sur le Qualité de Vie au Travail

Le 26 juin 2014, soit 6 mois après le début du déploiement du projet TOP 2015, à l'occasion de la réunion du comité central (CCE) de l'entreprise de l'entreprise Grandjouan SACO, les représentants du personnel alertent la direction. Ils constatent et déplorent unanimement une détérioration progressive du climat social, une dégradation des relations de travail, depuis plusieurs « mois », sur l'ensemble des établissements, tous métiers confondus, à l'unanimité des 3 syndicats représentés au sein du CCE (l'UNSA, la CFTC et la CGT). Ils soulignent la multiplication des incohérences sur les plannings (des tournées mal construites, des charges d'activité mal réparties entre les conducteurs) qui nuisent selon eux à la rentabilité de l'entreprise, et qui sont contraire aux règles de métiers, au « bon sens ». Ils relèvent une forte tension qui monte chez les opérateurs qu'ils avouent mal maîtriser. Ils se sentent débordés par les réclamations formulées par les opérateurs qui ont toutes trait au travail et à son organisation, et expriment leurs difficultés à identifier l'ampleur de chaque problème relaté (accessoire ou récurrent). Enfin, leurs tentatives à obtenir des réponses auprès des managers de proximité se traduisent le plus souvent en « une prise de tête » avec ces derniers qui les envoient « bouler ».

Le Comité Central d'Entreprise est composé de 20 représentants du personnel :

17 sont conducteurs, dont 6 affectés aux activités de collecte des déchets ménagers, et 11 sur les activités de collecte de déchets industriels.

2 sont techniciens de maintenance,

1 est « exploitant » (agent de maîtrise, profil ancien conducteur), devenu manager (et non attaché logistique) dans le cadre de TOP 2015, affecté à la collecte des déchets industriels.

La Direction (le directeur du Territoire et moi-même en tant que RRH) et les représentants du personnel conviennent de se rencontrer à l'issue de la période estivale sur ce sujet. Une première

réunion est ainsi organiser fin septembre 2014, entre le directeur du Territoire, la RRH et les 3 délégués syndicaux centraux, accompagnés chacun de 2 salariés de leur choix.

Les différentes rencontres entre cette délégation de représentants du personnel et la direction, (le directeur du Territoire et moi-même en tant que RRH) permettront aux représentants du personnel d'explicitier les difficultés constatées que nous résumerons ainsi :

1°) Ils notent des tensions entre les opérateurs et leurs managers qui se traduisent ainsi :

Les managers négligent l'échange en face à face ; ils évitent la mise au point « d'homme à homme » et se « cachent » derrière un formalisme : ils usent et abusent du « courrier » en lieu et place de l'échange direct. Ils constatent une banalisation de la sanction disciplinaire, et ont le sentiment d'une augmentation du nombre de sanctions, le sentiment qu'on sanctionne pour un oui, pour un non... Ils disent des managers qu'ils n'écoutent pas les opérateurs, « Les gars ne sont pas des fainéants... » Ils imputent en grande partie ces tensions aux managers « inexpérimentés » qui méconnaissent nos métiers, qui négligent les conditions de travail, les conditions d'exécution des prestations... Les problèmes sont clairement imputés au niveau des managers de proximité ; les strates Directeurs de secteur et directeur de territoire ne sont absolument pas visées.

2°) les représentants du personnel se plaignent de la lisibilité de la ligne hiérarchique ; ils la jugent confuse... Ils ont le sentiment que « trop de monde décide » ; ils relèvent que trop de décisions imposées aux opérateurs ne sont pas comprises par les opérateurs. Ils lient cette difficulté au manque de clarté dans l'interface entre la cellule logistique et l'exploitation, et à la multiplication des erreurs de planification des tournées qui en découlent.

3°) Ils se sentent mis à mal dans leur rôle de représentants du personnel. Ils se sentent discrédités dans leur rôle de représentant du personnel par la hiérarchie de proximité ; on leur reproche quasiment les « temps de délégation » sous la forme d'un humour récurrent autour de l'idée « être en délégation, c'est ne rien faire » ; on leur reproche de soulever certaines questions en réunions du comité d'établissement, en réunions des délégués du personnel. On les soupçonnerait presque d'inventer de faux problèmes.

Les représentants du personnel font l'aveu d'une difficulté pour eux, dans leur position d'interface entre la direction et les opérateurs, entre une qualité d'échanges au sein des instances représentatives du personnel et les remontées terrain par les opérateurs qui témoignent d'une certaine désorganisation. Le problème est focalisé essentiellement sur le rôle et l'animation des managers de proximité, leurs interlocuteurs au quotidien : les représentants du personnel ressentent une forte pression des opérateurs, et l'encadrement semble vouloir l'ignorer (l'encadrement persiste à ignorer leurs alertes). Les nombreux échanges qu'ils ont avec les managers de proximité au quotidien sont vains selon eux.

Plusieurs réunions suivront (sur l'année 2015) notamment avec des managers de proximité pour recueillir leur perception de la situation. Ces échanges révéleront de nombreuses similitudes entre la perception des managers et celle des représentants du personnel. Les managers exprimeront par ailleurs leurs difficultés relativement aux postes de travail qui changent. Ils exprimeront le regret de voir leur rôle de manager trop souvent réduit à un rôle de contrôle, au détriment de leur rôle de Facilitateur. Ils évoqueront également les nombreuses tensions entre eux et les opérateurs, liées à des injonctions contradictoires (entre l'application de procédures et la réalité du terrain), et noteront qu'elles sont source d'une franche « démotivation » chez les opérateurs. Ils relèveront que la mise en place des cellules logistique participent à désorganiser le quotidien, le déroulé des prestations ; ils notent une dégradation de la qualité du travail... Certains d'entre eux évoqueront l'impression d'une « crise » culturelle : une division du travail qui les coupe d'une vision globale de l'activité, qui laisse peu, voir pas, de place à la prise d'initiative...

C'est dans ce cadre de crise que démarrent les Négociations Annuelles Obligatoires (NAO) sur le début de l'année 2016, qui seront l'occasion d'affirmer pour les partenaires sociaux leur volonté, la nécessité peut être aussi, d'engager des négociations sur l'amélioration de la Qualité de la Vie au Travail.

Extrait du procès-verbal des NAO d'avril 2016 :

les partenaires sociaux s'accordent dans le cadre des NAO pour engager une démarche QVT. Cet accord est ainsi formulé dans l'article 6 du protocole d'accord (Article 6 – La Qualité de Vie au travail) :

« Les partenaires sociaux s'accordent pour identifier comme prioritaires la performance sociale tout autant que la performance économique.

Dans ce cadre, ils se donnent l'ambition de négocier un accord sur la qualité de vie au travail en privilégiant une approche globale, positive et pragmatique.

Quelques axes de travail sont évoqués:

- *les relations sociales et de travail,*
- *le contenu du travail, la question du travail bien fait,*
- *l'environnement physique (facteurs de pénibilité),*
- *les possibilités de réalisation et de développement personnel,*
- *l'équilibre des différents temps de vie,...*

Les partenaires conviennent qu'il s'agit de construire une démarche selon des enjeux qu'ils auront eux-mêmes identifiés et priorisés, une démarche qui consiste notamment à donner la parole au terrain et d'aller au plus près du travail réel... »

Après plus d'un an et demi de négociation, l'accord QVT est signé en juillet 2018, par l'ensemble

des syndicats représentatifs dans la société, à savoir l'UNSA et la CGT.

Tout au long des négociations, les partenaires sociaux sont guidés par une évidence partagée : notre démarche QVT doit commencer par une réflexion sur la qualité du travail... Aussi, pour répondre à cet enjeu primordial, l'accord prévoit de la mise en place des espaces de discussion sur le travail. Les partenaires sociaux entendent pouvoir expérimenter des espaces consacrés à faire discuter du travail, de ce qui est compliqué au travail, des tensions du travail.⁹³ Ces espaces de discussion sont des « des temps d'échanges entre salariés et managers sur le travail, sur les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail. »⁹⁴

4.2.3. La norme professionnelle versus la norme de gestion

Les évolutions dans le Groupe n'ont pas été sans produire des évolutions du travail : elles participent à transformer la matérialité du travail imposée aux salariés (cadres, maîtrises, employés comme ouvriers). L'introduction et la multiplication des outils de gestion qui équipent autant qu'ils contraignent les travailleurs, les transformations organisationnelles, le découpage des exploitations, sont venus bouleverser « *la matérialité des moments les plus ordinaires des journées de travail.* »⁹⁵ Les exigences gestionnaires, leurs méthodes et outils, l'information qu'ils produisent, viennent se heurter à l'activité opérationnelle qui ne perçoit pas vraiment l'utilité de cette norme de gestion. Les activités opérationnelles, leurs normes de métier (leur idée du travail bien fait) s'accordent difficilement aux impératifs organisationnels, aux impératifs de gestion.

Une littérature abondante en sciences humaines mettent « *en exergue le poids d'injonctions contradictoires comme manifestation contemporaine d'un exercice de la domination.* »⁹⁶

Que l'outil de gestion soit perçu comme « *un leurre manipulé par des dirigeants foncièrement pervers dont le projet est de mieux soumettre les individus derrière la façade de la rationalité* » (critique du projet manipulateur), qu'il soit perçu comme « *une terrible simplification qui évacue une part notable du réel, faisant fi de la complexité et, spécialement, de la subjectivité des acteurs* » (critique du technicisme), ou encore que l'outil de gestion soit perçu comme « *un moyen de domination adapté aux nouvelles formes du capitalisme* » (critique de l'organisation du capitalisme moderne au travers d'une critique de l'idéologie gestionnaire et du culte de l'excellence), les outils de gestion produisent forcément de la violence, dans le sens où les outils de gestion « *renvoient au rapport de domination (entre le sommet stratégique de l'entreprise et la base*

⁹³ En annexe, l'extrait de l'accord QVT : le titre I, les Espaces de discussion sur le travail pour améliorer la qualité de vie au travail.

⁹⁴ L'accord QVT, Titre I, page 5.

⁹⁵ P. Ughetto, Des transformations de la matérialité du travail aux expérimentations d'espaces de discussion ou de dialogue, La Revue des conditions de travail, n°2. ANACT, juin 2015

⁹⁶ Idem

*par exemple, entre capitalistes et travailleurs) qu'ils équipent. »*⁹⁷ Cette violence renvoie à un rapport de force entre la norme d'un travail bien fait que se donnent les travailleurs, qu'ils construisent, et les normes de gestion élaborées par la Direction centrale et ses services fonctionnels centraux ;

Si les normes de travail bien fait peinent à s'aligner avec les normes de gestion, alors l'exécution du travail devient très coûteux. *« C'est un difficile alignement de ce type qui a été diagnostiqué par bon nombre de travaux de recherche comme étant au cœur des tensions mal vécues au travail. »*⁹⁸

Beaucoup d'auteurs, dont Yves Clot (chapitre 1), préconisent pour faire face à de telles conditions d'exécution du travail délétère pour la santé, d'introduire des espaces où on discute du faire et de ses difficultés pratiques, des espaces où on échange sur les contradictions qui polluent l'activité de travail, les injonctions contradictoires, où on peut mettre en débat l'idée du travail bien fait, les critères d'un travail de qualité.

La norme de gestion qui sévit dans le monde du travail a pour effet de « déréaliser » l'environnement de travail, l'omniprésence des outils de gestion faisant *« perdre le contact avec le réel »*. La norme de gestion est synonyme de dé-pragmatisation du fonctionnement de l'entreprise, *« des normes imposées par le souci d'organiser, et notamment d'harmoniser et aligner de nombreuses actions décentralisées, prennent le pas sur beaucoup d'ajustements locaux et informel ; des normes a priori s'imposent aux règles décidées in situ face aux réalités pratiques. »*⁹⁹

Ainsi, avec l'expérimentation des espaces de discussion sur le travail, ce qui est en jeu, c'est la *« re-pragmatisation »*¹⁰⁰ de l'entreprise, de son fonctionnement, avec un objectif : *« remettre au centre de la définition des règles la pragmatique des personnels de terrain et de responsables, remettre des considérations relatives aux réalités de production et de travail (conditions matérielles du faire) dans la décision gestionnaire et dans la chaîne de management. »*¹⁰¹ ; avec les espaces de discussion sur le travail, ce qui est visé : *« Pouvoir faire reconnaître ce qu'exige le faire, face à ces machines centrales de gestion facilement présentées comme portant l'essentiel de la performance à condition que les opérationnels les respectent, a fini par devenir chose compliquée. De fait, les logiques représentées par les gestionnaires se font plus facilement entendre que les propos, plus compliqués, moins harmonisés, évoquant plus spontanément les problèmes que les solutions, qui viennent du terrain et de ceux qui ont en charge de le faire. »*¹⁰²

⁹⁷ E. Chiapello et P. Gilbert, Les outils de gestion : producteurs ou régulateurs de la violence psychique au travail ?, le travail humain, 2012/1 Vol 75, pp 1 – 18 ; page 3

⁹⁸ P. Ughetto, Des transformations de la matérialité du travail aux expérimentations d'espaces de discussion ou de dialogue, La Revue des conditions de travail, n°2, ANACT, juin 2015

⁹⁹ Idem

¹⁰⁰ Idem

¹⁰¹ Idem, page 109

¹⁰² Idem

CHAPITRE 3 :

LES ESPACES DE DISCUSSION SUR LE TRAVAIL, UN ENJEU DE RECONNAISSANCE POUR LES SYNDICATS ?

Nous nous appliquerons dans un premier temps à cerner les contours de la crise que traverse le syndicalisme français ; cette étude de l'évolution du syndicalisme en France nous semble nécessaire pour mieux saisir les enjeux auxquels les syndicats sont confrontés. Ce détour sur l'évolution du syndicalisme en France, nous conduira aux questions suivantes : Comment les espaces de discussion sur le travail peuvent-ils être utilisés par un syndicalisme en crise pour renouer des liens avec les salariés et reconstruire un rapport de force ? Leur mise en place dans le cadre d'un accord négocié comme sur notre terrain d'enquête traduit-elle une nouvelle approche de l'organisation du travail par le mouvement syndical ?

1. Le syndicalisme salarié français en déclin : l'histoire de son institutionnalisation

Depuis les années 1970, le mouvement syndical français rencontre des difficultés qui tiennent ainsi que nous l'avons vu précédemment (chapitre I), aux transformations de l'appareil productif et du contexte économique (avec l'apparition du chômage de masse, le recours à l'emploi précaire, le déploiement des politiques d'externalisation...) et à la montée de l'individualisme dévalorisant les engagements collectifs. Le diagnostic de la situation pose une nette diminution de l'effectif des syndicats, un affaiblissement de leur pouvoir de mobilisation, et par voie de conséquence un déclin de leur influence politique.

Le syndicalisme a perdu plus de la moitié de ses adhérents, en 40 ans (le taux de syndicalisation passant à près de 20% en 1970 à tout juste 11% en 2016). Les élections professionnelles traduisent également ce déclin à travers une carence de candidatures : dans 38 % des établissements disposant d'au moins une instance représentative du personnel, le représentant du personnel interrogé indique qu'il n'y a pas suffisamment de candidats pour occuper les fonctions de représentant du personnel¹⁰³.

Enfin, la population syndiquée, essentiellement masculine, de plus en plus âgée, se concentre dans quelques branches d'activités (le secteur du transport, les activités financières et d'assurances, et l'industrie)... En revanche, des secteurs comme les activités de service, ou le secteur de la construction, constituent de véritables déserts syndicaux.¹⁰⁴

¹⁰³ Dares, enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprise 2017 (REPONSE)

¹⁰⁴ En annexe données d'enquête, DARES

Outre les facteurs économiques, nous nous appuyerons sur les travaux récents menés dans les champs de la sociologie et de la science politique présentés dans l'ouvrage collectif Sociologie politique du Syndicalisme, de B. Giraud, K. Yon, S. Bérourd¹⁰⁵, pour souligner que cette situation de « déclin » du syndicalisme français est par ailleurs le fruit d'un processus de formalisation, de pérennisation et d'acceptation d'un certain système de relations professionnelles. L'histoire de l'institutionnalisation du mouvement syndical français nous permettra de mieux saisir les enjeux auxquels sont confrontés les syndicats salariés.

Dans un premier temps, nous verrons en quoi l'organisation interne du mouvement syndical participe à ce déclin, ou comment les difficultés du syndicalisme trouvent un ancrage dans la manière dont le mouvement syndical s'est institué en se dotant d'organisations pérennes où coexistent 2 principes, la vérité/norme du métier et la nécessité du territoire.

Dans un second temps, nous verrons que ce déclin du syndicalisme tient également à la manière dont ce mouvement a été institué et façonné par le droit et l'intervention du pouvoir public.

1.1. La double dimension du syndicalisme, sectorielle et géographique : entre professionnalité et territorialité

Le syndicalisme s'est construit sur plusieurs héritages organisationnels, soucieux d'établir des solidarités entre travailleurs, autour de revendications communes. Le mouvement syndical s'est organisé à partir de deux principes : d'abord, sur la base du métier (l'industrie), puis sur la base du territoire avec l'ambition de créer des solidarités entre les travailleurs des différents secteurs. Depuis ses débuts, le syndicalisme est traversé par cette nécessité de concilier des principes de différenciation (reconnaissance des spécificités métier) et des principes de regroupement (interprofessionnel et territorialisé).

La structuration du syndicalisme¹⁰⁶ en France repose ainsi sur deux principes d'organisation : l'un basé sur le métier, hérité des corporations, l'autre sur le territoire. Encore aujourd'hui, « *tout syndiqué est adhérent d'un syndicat (ou d'une section syndicale), qui est lui-même affilié à deux types de structures, l'une professionnelle (ex. : fédération de la métallurgie) et l'autre interprofessionnelle (ex. : Union départementale du Nord), lesquelles sont affiliées à une confédération (ex. : CGT).* »¹⁰⁷

¹⁰⁵ Sociologie politique du Syndicalisme, B. Giraud, K. Yon, S. Bérourd, éd. Armand Colin, 2018, chapitres 1, 2 et 3

¹⁰⁶ Les principales confédérations syndicales du XXème siècle (CGT, CGT-FO, CFDT, CFTC, CFE-CGC)

¹⁰⁷ Sociologie politique du Syndicalisme, B. Giraud, K. Yon, S. Bérourd, page 24

Le premier principe d'organisation des syndicats, les regroupements professionnels, est mis à mal : Le regroupement professionnel est hérité des corporations professionnelles ; les corporations ou corps de métiers étaient le mode d'organisation de la plupart des professions, jusqu'à la révolution Française ; chaque corps de métiers ayant son propre règlement. Le périmètre des différentes fédérations professionnelles au sein des confédérations, leur coordination sont chahutés par les transformations perpétuelles de l'appareil productif, via les privatisations, les fusions/acquisitions, les politiques d'externalisation (Chapitre I)... Une impression d'hétérogénéité, de disparité au sein des regroupements métiers peut s'en dégager : par exemple, « *certaines fédérations qui avaient pour champ de syndicalisation uniquement des fonctionnaires ont progressivement été confrontées à un usage massif de contrats privés par l'employeur* »¹⁰⁸. Ainsi, le regroupement professionnel s'il est maintenu au niveau du syndicat, intègre des salariés qui ont des réalités professionnelles très éloignées, ce qui est source de tension au sein de la fédération professionnelle.

Le deuxième principe d'organisation des syndicats, les regroupements territoriaux, est également mis à mal : Si le regroupement professionnel est hérité des corporations professionnelles, les regroupements territoriaux sont hérités des bourses du travail, cette institution centrale dans le syndicalisme révolutionnaire de la fin du XIXème siècle, qui, portée par des militants anarchistes et socialistes, visait à établir des solidarités transversales entre travailleurs des différents métiers, des différents secteurs d'activité, à l'échelle d'une ville, qui avait pour objectif d'unir les prolétaires sur une base de lutte et d'entraide. Les bourses du travail étaient des lieux d'accueil pour des travailleurs qui cherchaient à s'organiser, des lieux de soutien financier ; c'était un lieu de propagande et d'apprentissage, de culture (cours du soir, bibliothèques, spectacles...). Cette vision d'un syndicalisme inscrit au cœur de la cité, par-delà le lieu de travail, était concurrente à la vision du syndicalisme portée par les fédérations métiers. De cette tradition des bourses du travail, la CGT mettra en place au début du XXème siècle des Unions Départementales (« *un préfet de la CGT dans chaque département,* » pour reprendre la formule de Leon Jouhaux), qu'ils entendent être des lieux de politisation autant que des lieux politiques (« *s'y investir et y prendre des responsabilités conduisent les militants à s'intéresser de fait à d'autres secteurs professionnels que le leur, mais aussi à se frotter à la ligne confédérale, à y acquérir des connaissances sur celle-ci, à apprendre à décrypter les rapports de forces internes* »¹⁰⁹)...

Unions locales (CGT), Union interprofessionnelles de base (CFDT), Unions départementales, Unions régionales interprofessionnelles (CFDT), comités régionaux (CGT), ou coordinations

¹⁰⁸ Idem, page 26

¹⁰⁹ Idem, page 28

régionales (FO), confédérations nationales... les syndicats sont organisés selon une architecture territoriale calquée sur les territoires définis par les politiques publiques, avec l'ambition de peser dans les relations avec les pouvoirs publics, sur les politiques de l'emploi (département, région, national). Les unions locales (ou union interprofessionnelles de base) qui assurent pourtant une mission de « guichet militant » connaissent aujourd'hui des difficultés dans l'ensemble des confédérations syndicales, et nombre d'entre elles sont vides de toute activité, faute de moyen financier et de militant pour assurer des permanences (notamment juridiques).

Cette organisation des syndicats, entre une structuration territoriale, et une structuration professionnelle, est l'objet de débat depuis le début des années 2000 au sein des syndicats. Cette dimension à la fois sectorielle et géographique de l'organisation syndicale constitue « *un héritage fondateur dans le syndicalisme français, vecteur d'identité mais aussi de tensions* »¹¹⁰. Cette double structuration est le lieu de rapports de forces internes, source de divergence, de divisions politiques qui affaiblissent le syndicalisme.

De nouveaux syndicats sous la pression des questionnements relatifs à la représentativité sociale du syndicalisme, entre système centralisé et système fédéral métier, font ainsi leur apparition dans les années 1990 : SUD et le Groupe des Dix naissent de la sortie d'équipes de la CFDT, en 1988 et 1989, avec l'ambition de transformer le Groupe des Dix en une union syndicale interprofessionnelle rebaptisée SOLIDAIRES. L'éclatement de la FEN (dans le monde enseignant) en 1992 ouvre la voie à la création de l'UNSA en 1993, avec une vocation interprofessionnelle affirmée.

1.2. L'ambivalence du processus d'institutionnalisation des syndicats : entre luttes sociales et reconnaissance juridique

Le mouvement syndical a été institué au travers des règles juridiques, ces règles étant porteuses d'une représentation du syndicalisme telle qu'envisagée par le législateur. Ses règles juridiques ont défini le périmètre, les formes organisationnelles et les modes de financement des syndicats. La mise en place des instances représentatives du personnel, la reconnaissance juridique des instances de consultation, de négociation, par la voie législative, peuvent être comprises comme la marque de l'intégration des syndicats à l'ordre économique et politique.

Cependant, on ne peut pas ignorer que la légitimité des syndicats, le pouvoir d'actions qui leur est reconnu et fixé par la loi, ont été acquis à la suite de luttes sociales. La reconnaissance du

¹¹⁰ Idem, page 31

syndicalisme, son processus d'institutionnalisation est empreint de cette ambivalence.

Le syndicalisme s'intègre progressivement, manière continue, à l'ordre politique :

De la révolution française à 1884, le syndicalisme s'organise dans la clandestinité et fait l'apprentissage de la grève.

En 1884, la loi Waldeck Rousseau (21 mars 1884) définit un cadre législatif pour l'action syndicale ; elle officialise le fait syndical mais en assignant les syndicats à un principe de spécialité : le syndicalisme défend les intérêts particuliers, en aucun cas l'intérêt général qui lui relève du politique. Cette loi distingue ainsi la sphère économique de la sphère politique, et assoit une distinction nette entre syndicat et parti politique. Cette loi Waldeck Rousseau est en quelque sorte une offensive contre les partisans du syndicalisme révolutionnaire (pour qui l'action syndicale est considérée comme le levier pour une transformation globale de la société), et elle institue le syndicalisme professionnel. Avec cette loi, les républicains entendent contenir la radicalité ouvrière (exprimée notamment par la grève), circonscrire le domaine d'action du syndicalisme, réconcilier en quelque sorte les ouvriers avec la République.

De la seconde guerre mondiale jusque dans les années 1980, le fait syndical est légitimé dans l'espace public et dans l'espace privé qu'est le lieu de travail, via une série de réformes qui vont d'une part construire progressivement les instances représentatives (le comité d'entreprise créé en 1946, la section syndical et le délégué syndical en 1968, les négociations annuelles obligatoires en 1982...), et vont d'autre part mettre en place des organismes paritaires (le système de gestion de la protection sociale, pour la santé, la vieillesse, la famille) particulièrement emblématiques de la reconnaissance du rôle des syndicats. Cette période est marquée par la forte influence des syndicats sur l'action publique (la nationalisation des houillères et la constitution d'EDF-GDF avec Marcel Paul, ministre de la production industrielle et secrétaire général de fédération de l'éclairage à la CGT...). Autant de droits reconnus aux syndicats acquis dans le cadre de luttes sociales.

Le processus d'institutionnalisation du syndicalisme est double : d'un côté, une reconnaissance concédée par un pouvoir supérieur, l'Etat, et d'un autre côté, une place des syndicats dans la société conquise dans le cadre de démarche offensive, de luttes sociales.

1.3. Le rôle décisif de l'action publique dans le façonnage de l'action syndicale, sur le plan symbolique comme matériel

L'activité syndicale se situe en tension entre d'un côté, le soutien de l'Etat et de l'autre, la reconnaissance des salariés

Depuis les années 1980, l'implantation syndicale dans l'entreprise fléchit, le mouvement syndical en général est confronté à un effondrement de ses effectifs, et la question de sa capacité à représenter réellement les salariés est mise en question pour devenir un problème public. La mise en doute de la représentativité des syndicats salariés justifiera en quelque sorte un mouvement réformateur qui entend transformer le système des relations sociales à partir des années 2000, avec pour objectif de « rénover », « réformer », « moderniser » le « dialogue social », la « démocratie sociale »...

Cette réforme juridique du système des relations professionnelles débute avec la loi du 20 août 2008 « portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail ». Cette loi dans sa première partie est consacrée aux règles de représentativité des organisations syndicales et à leur financement (nous relèverons que cette loi reprend l'essentiel de la position commune signée le 10 avril 2008 par le MEDEF, la CGPME (syndicats patronaux), la CGT et la CFDT).

Le nouveau dispositif de représentativité (le premier critère de la reconnaissance syndical devient l'audience électorale) conforte la tendance d'une institutionnalisation du syndicalisme, encourageant un syndicalisme d'électeurs plutôt qu'un syndicalisme d'adhérents :

Avant cette réforme, le pouvoir de négociation est le même pour tous les syndicats, les 5 confédérations (CGT, CFDT, CGT-FO, CFTC, CFE-CGC) bénéficiant d'une présomption irréfutable de représentativité au niveau national interprofessionnel (1948). Avant la loi de 2008, il suffisait pour qu'un accord soit applicable qu'il soit ratifié par l'un de ces 5 syndicats. Dès les années 1980 (avec le développement de la négociation au niveau de l'entreprise introduit notamment avec les lois Auroux), la CFDT et la CGT critiquent ce système qui permet à l'employeur négocier des accords avec un syndicat même minoritaire, et posent la question de la légitimité des acteurs de la négociation. La revendication de l'accord dit majoritaire émerge alors, avec l'idée que la validité juridique d'un accord serait subordonnée au poids électoral des syndicats signataires.

Par ailleurs, les nouveaux syndicats UNSA et SOLIDAIRES dès la fin des années 1990 sollicitent la puissance publique pour faire reconnaître leur représentativité ; ils investissent très fortement les élections professionnelles et prud'homales pour apporter la preuve de leur implantation, et à ce titre entendent obtenir la reconnaissance de leur représentativité interprofessionnelle au même titre que les 5 confédérations traditionnelles. Ces syndicats vont alors mener un combat politique, juridique et médiatique au niveau national pour obtenir cette reconnaissance, ce qui nourrira également l'idée d'une nécessaire réforme.

« La révision des règles de représentativité répondait à la fois aux attentes des syndicats établis qui souhaitent regagner en légitimité et renforcer leur emprise sur la négociation collective, aux syndicats outsiders désireux d'accéder plus facilement à la reconnaissance légale, aux demandes patronales d'une « refondation sociale » donnant plus de place à la norme négociée au détriment des normes de l'Etat » (et ainsi servir leur logique de flexibilité, d'adaptation de l'entreprise aux réalités du marché)¹¹¹.

Cette réforme de 2008 rompt avec cette tradition française par laquelle la reconnaissance syndicale est « octroyée, descendante et permanente » : la reconnaissance des syndicats découle d'une décision de l'Etat, leur représentativité est de droit, et permanente, les 5 confédérations bénéficiant d'une présomption irréfragable de leur représentativité, une représentation qu'on ne saurait contester. Et elle institue, en mettant fin au principe de présomption irréfragable, une représentativité des syndicats « réglée, ascendante, temporaire », fondée sur le vote des salariés à l'occasion des élections professionnelles, et remise en question à chaque élection professionnelle, tous les quatre ans. Cette réforme ainsi « acte en quelque sorte la rencontre entre le dialogue social et sa légitimation démocratique par le vote »¹¹². Pour autant, il convient de souligner que ce dispositif de mesure de la représentativité des syndicats à partir de l'audience électoral exclut un nombre important de travailleurs, « ces exclus de la démocratie sociale », à savoir les salariés précaires (ceux dont la durée de leur contrat de travail ne leur permet pas de figurer sur les listes électorales), les travailleurs « ubérisés », mais aussi les salariés des entreprises où aucune élection n'est organisée, les salariés des TPE qui ne disposent pas de représentant du personnel. Cette « légitimation démocratique » par le vote finalement sert moins à mesurer la représentativité sociale des syndicats, leur légitimité, qu'à consolider le principe de négociation comme dispositif majeur de régulation sociale.

L'audience électorale ainsi détermine pour les syndicats leur accès aux négociations (ils doivent obtenir un minimum de 10% des suffrages exprimés au premier tour des élections, au niveau de l'entreprise, 8% au niveau de la branche) et la manière dont ils vont peser sur les négociations (la réforme reprenant l'idée de l'accord majoritaire).

Mais l'audience électorale (mesurée au niveau nationale, via le dispositif Mesure d'Audience de la Représentativité Syndicale) conditionne également le bénéfice des financements du Fonds paritaire pour le dialogue social (fonds alimentés par une contribution des employeurs prélevée sur les salaires, et une subvention de l'Etat), répartis entre les organisations syndicales au prorata de leurs scores électoraux. Ce financement venant en complément des adhésions et cotisations, représente

¹¹¹ Idem, page 82

¹¹² Idem, page 83

l'essentiel du financement des syndicats salariés. Enfin cette audience électorale sert aussi de référence pour désigner les syndicats qui seront représentés dans les différentes instances du dialogue social (les commissions paritaires régionales interprofessionnelles, le CESE, les CESER, les conseillers prud'homaux, etc...)

Cette réforme de 2008 ouvre la porte à une longue série de réformes jusqu'à celles de 2016, et 2017 (loi dite travail ou El Khomri, les ordonnances Macron) qui font de la négociation en entreprise le lieu de la régulation sociale et qui fusionnent les différentes instances représentatives du personnel en une seule, le comité social et économique (réduisant par là même le nombre d'élus représentant du personnel et les moyens alloués à ces représentants, notamment le volume d'heures de délégation).

Au travers ces différentes réformes, une certaine conception de l'activité syndicale prédomine : une activité centrée sur les pratiques de négociations, et concentrée sur un nombre restreint de représentants (accentuée avec la fusion des instances représentatives en un CSE). Les réformes juridiques à ce titre prévoient un dispositif de reconnaissance des carrières syndicales via les Validation d'Acquis d'Expérience (VAE), un dispositif de professionnalisation.

1.4. Les syndicalistes, des professionnels de la représentation

Cette redéfinition du modèle social français produit une modification significative de l'activité syndicale et tend à transformer les syndicalistes en professionnels de la représentation : « *Confortée dans des pratiques contractuelles avec l'employeur suite aux lois Auroux (instituant les Négociations Annuelles Obligatoires), l'activité syndicale se réduirait de plus en plus à une poignée d'élus et de mandatés, appelés à devenir des professionnels de la représentation* »¹¹³. Le syndicalisme est alors perçu comme un mouvement social qui s'épuise, « *comme une forme politique normalisée et intégrée au modèle de représentation dominant dans une société libérale et individualisée* ». Les militants syndicaux sont considérés comme des professionnels du syndicalisme consacrant tout leur temps à des activités de négociation dans l'entreprise ou dans des instances paritaires, et puisant leur légitimité dans les élections professionnelles, tels des professionnels de la politique. La multiplication et la diversification des instances de consultations, de négociations, sont la marque d'une institutionnalisation forte du syndicalisme, et transforme significativement l'activité des militants appelés à siéger dans différents types d'instance de consultations et de négociations ; cette institutionnalisation coupe ces professionnels de la

¹¹³ Idem, page 40

représentation de la réalité des salariés au travail. Certains, y compris parmi les syndicalistes eux-mêmes, imputent la crise du syndicalisme à des facteurs internes aux syndicats, jugés incapables de se défaire de l'emprise des activités institutionnelles, incapables à se remettre en question, trop attachées à cette reconnaissance institutionnelle.

Pourtant cette reconnaissance par la puissance publique, ces invitations à siéger dans les instances paritaires de consultation ou négociation, n'est pas forcément synonyme de plus de pouvoir, si on considère le caractère avant tout limitatif du droit syndical :

Ainsi, le nombre d'heures de délégation alloué aux représentants du personnel par la puissance publique est souvent jugé insuffisant pour assurer leur mandat¹¹⁴ ; le temps de délégation qui permet aux représentants d'aller au contact des salariés, est diminué par les ordonnances dites Macron (septembre 2017).

Par ailleurs, les IRP comme instances de consultation ne disposent d'aucun droit de veto ce qui finalement, leur donne une place marginale face aux décisions de l'employeur.

Enfin, le cadre juridique des relations professionnelles favorise le pluralisme syndical (un cadre décidé initialement comme moyen d'atténuer le poids de la CGT jugée trop contestataire, insuffisamment réformiste). Ce pluralisme est régulièrement synonyme de divergences entre syndicats pour ce qui concerne les modalités d'intervention syndicale ; et faute d'unité, ces dispositifs paritaires constitué un rempart efficace à une puissance d'action syndicale.

La place des syndicats, leur périmètre d'interventions, les modalités de leur participation, font l'objet d'une lutte permanente avec les représentants des employeurs (organisations patronales) et avec le pouvoir politique/public, ces derniers cherchant à définir ce qu'est la « bonne forme syndicale, » à asseoir une conception des syndicats « *comme des acteurs du dialogue social intégrés à l'ordre managérial des entreprises* ». L'institutionnalisation du syndicalisme est révélatrice d'une certaine faiblesse : les syndicats ne disposent pas dans ces instances de négociation/consultation de véritable pouvoir, ils ne sont pas en capacité dans ces institutions de contraindre les employeurs à négocier sur les thèmes qui leur paraissent important, ni de contraindre les employeurs à devoir aboutir dans les négociations (bien souvent, la réglementation sociale prévoit qu'à défaut d'un accord, ou l'employeur décide de manière unilatérale, ou les dispositions supplétives du code du travail s'appliquent.)

Le pouvoir d'agir et d'influence des syndicats repose sur les trois leviers que sont sa « puissance

¹¹⁴ DARES 2014, pour 22% des représentants

structurelle », sa « puissance organisationnelle » et la « puissance de ses ressources institutionnelles »¹¹⁵. La puissance structurelle est la place occupée par les syndicats dans le processus de production ; elle est leur capacité à bloquer des secteurs stratégiques de l'économie (par exemple, le transport). La puissance organisationnelle tient à sa capacité à faire nombre, à rassembler les adhérents ; c'est sa capacité à mobiliser cette puissance numérique, à faire émerger des solidarités interprofessionnelles. Enfin, la puissance des ressources institutionnelles est la résultant des pressions à des périodes données, exercées grâce aux 2 puissances structurelle et organisationnelle. La réduction des effectifs conduisent les syndicats à s'appuyer davantage sur ces ressources institutionnelles, ces dispositifs juridiques existants (CE, financement public, participation à des organismes paritaires...). D'un côté, les « arènes militantes » où se menaient les discussions entre militants, adhérents, travailleurs, tendent à disparaître, de l'autre côté, les espaces de rencontres et de négociations entre « professionnels des relations professionnelles, » au niveau local, régional ou national (les représentants de l'Etat, les représentants de salariés, et les représentants d'employeur) se multiplient. Ceci ayant pour effet de transformer le syndicaliste militant en syndicaliste expert, technicien. Cette activité syndicale centrée sur la négociation accapare beaucoup les syndicalistes au détriment d'autres types d'activités comme la mobilisation des salariés ou leur syndicalisation.

La représentation des formes de l'action syndicale consistant à opposer le conflit à la négociation, les contestataires aux réformistes ne permet pas de rendre compte de la diversité de la diversité des pratiques syndicales, conditionnées aux contextes professionnels indépendamment des étiquettes syndicales. Les stratégies syndicales n'opposent pas généralement les activités institutionnalisées de négociation aux mobilisations collectives ; au contraire, elles fonctionnent comme un continuum dans le panel des modalités d'actions collectives (manifestations, blocages, grèves...) et institutionnelles (négociations, droit, expertise).

Les réformes depuis 2008 ont fait des dispositifs d'action institutionnels une composante essentiel de l'action syndicale relevant davantage du droit et de l'expertise. Les activités de négociation et de concertation avec la Direction dans l'entreprise occupent désormais une part importante de l'activité des délégués syndicaux.

Depuis plusieurs années, les négociations témoignent de marges de manœuvre de la part des Directions sur les salaires limitées. Couplé avec les incitations réglementaires à négocier sur des thèmes comme la pénibilité, l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail, ceci a eu pour

¹¹⁵ Richard Hyman, Rebecca Gumbrell-Mc Cormick (2013), Trade Unions in Western Europe, Hard times. Hard choices, Oxford, Oxford University press, cité page 44, dans l'ouvrage Sociologie politique du syndicalisme.

effet, de faire évoluer l'objet des négociations ; autant de thématiques qui font rarement l'objet de mobilisation collective (grève), les délégués syndicaux considérant ces sujets moins prioritaires et fédérateurs auprès des salariés (relativement aux revendications sur les augmentations de salaires, sur une diminution de la durée du travail, ou la préservation des emplois). D'autre part, les délégués syndicaux expriment des difficultés à s'approprier ces thématiques de négociation qui font appel à un registre d'expertise qu'ils n'ont pas (ce qui est bien souvent également le cas des interlocuteurs représentant la Direction).

Ce détour sur l'évolution du syndicalisme en France nous semblait nécessaire pour mieux comprendre la crise qu'il traverse, pour mieux saisir les enjeux auxquels les syndicats sont confrontés, et nous conduit à la question suivante : Comment les espaces de discussion sur le travail peuvent-ils être utilisés par un syndicalisme en crise pour renouer des liens avec les salariés et reconstruire un rapport de force ? Leur mise en place dans le cadre d'un accord négocié comme sur notre terrain d'enquête traduit-elle une nouvelle approche de l'organisation du travail par le mouvement syndical ?

Avec les EDT, pour les syndicats, s'agit-il de mettre en évidence les causes organisationnelles du mal être au travail, d'identifier un conflit entre la perception des travailleurs sur le travail bien fait (le travail réel) et la perception « gestionnaire » de la direction, de la hiérarchie (le travail prescrit) ? S'appuyant sur la mise en place d'EDT, l'action syndicale entend-elle s'impliquer concrètement dans l'organisation du travail, prérogative traditionnellement réservée à l'employeur ?

2. Le résultat de la dynamique de négociation issue de l'Accord National Interprofessionnel sur la qualité de Vie au travail de juin 2013

Conclu à titre expérimental entre les partenaires sociaux, l'ANI sur la QVT est une incitation à la négociation en entreprise, une invitation pour les partenaires sociaux en entreprise à combiner amélioration de la performance et amélioration des conditions de travail, dans la dynamique des transformations des organisations et des mutations économiques. S'il n'est pas coercitif, s'il n'octroie pas de nouveau droit aux salariés, on notera néanmoins une intégration progressive d'une partie des sujets portés par l'ANI dans la loi au travers les lois Rebsamen, El Khomry puis les Ordonnances 2017 ; ce qui a pour effet de multiplier les négociations en entreprise sur ses thèmes, et les accords Qualité de Vie au Travail.

2.1. L'analyse du contenu d'un panel d'accords QVT par l'ANACT

L'ANACT a réalisé une analyse des effets de l'ANI à partir d'une étude des accords QVT signés sur la période qui va d'août 2017 à août 2018, à partir de la base Légifrance¹¹⁶. Sur cette période, on enregistre sur la base, 20 000 accords tous sujets confondus, dont 600 traitent de la QVT¹¹⁷.

Pour mener son analyse, l'ANACT s'appuie sur un échantillon aléatoire de 100 accords QVT. A la lumière de cette analyse, nous retiendrons les éléments ci-après :

Les Organisations signataires de ces accords QVT se répartissent dans des proportions analogues à ce qu'on observe sur l'ensemble des accords d'entreprise. Les accords QVT réunissent davantage les OS, susciteraient davantage d'adhésion que tous les autres accords.

Organisation syndicale signataire	Tous accords	Accords QVT
CFDT	50%	58%
CGT	41%	45%
CFE-CGC	29%	35%
CGT-FO	28%	32%
CFTC	19%	23%
UNSA	8%	9%
Autres	8%	7%
Solidaires	4%	3%

La grande majorité des accords QVT sont centrés sur les enjeux sociétaux à savoir l'égalité professionnelle, la conciliation des différents temps de vie, le maintien en emploi des travailleurs handicapés... Peu d'accords concernent le droit d'expression directe et collective des salariés, et le cas échéant, il s'agit essentiellement de reconnaître d'abord le droit d'expression à tous les salariés (un simple rappel de la loi) et de promouvoir ensuite les modalités d'expression que sont les entretiens annuels, les réunions d'équipes, les boîtes à idées, d'insister sur la nécessaire disponibilité des managers, parfois la promotion d'enquêtes...

« La prise en compte des enjeux sociétaux (égalité professionnelle, conciliation des temps...) qui domine largement les contenus des accords se traduit essentiellement par des mesures RH (aide au

¹¹⁶ Rapport du 21 Février 2019, Un Cap à Tenir, ANACT

¹¹⁷ Sur ces 20 000 accords, on compte 1500 accords sur l'égalité professionnelle, et 26 accords sur la prévention des risques

recrutement, horaires variables...). Les mesures organisationnelles, comme le renforcement des coopérations, le développement de l'autonomie, l'action sur les contraintes de production, sont peu mobilisées [...] La question de la santé au travail est rarement traitée dans les accords – ou parfois de manière anecdotique. »¹¹⁸

Les accords QVT analysés dans le cadre du bilan mené par l'ANACT, reprennent la lettre de la loi sur le droit d'expression mais de façon formelle. Les références aux espaces de discussion sur le travail sont quasi inexistantes.

Les sujets « sociétaux » comme l'égalité professionnelle, la diversité, l'articulation des différents temps de vie, ces sujets en périphérie du travail (son organisation, son contenu...), qui font plus facilement consensus entre les partenaires sociaux, sont majoritairement ceux abordés dans ces accords. Les sujets traditionnellement sources de conflictualité entre les partenaires sociaux, comme le contenu et l'organisation du travail, la question de la charge de travail, la question du rapport de causalité entre organisation du travail, santé, orientations économiques (production et performance), sont écartés et ne figurent pas dans les accords.

Selon nous, les partenaires sociaux signataires de ces accords, finalement associent la QVT à ces sujets consensuels, ces sujets sociétaux sur lesquels il y aurait comme une évidence plus aisément partagée (puisque distants des questions de santé et du travail ?). La QVT ne serait-elle pas alors identifiée comme un sujet secondaire, comme un objet de moindre négociation, en ce sens que les sujets retenus de la QVT ne sont pas le lieu d'une réelle confrontation d'intérêts à priori incompatibles qu'il appartiendrait aux partenaires sociaux dans le jeu de la négociation, par un jeu de concessions mutuelles, de tenter de rendre compatibles.

2.2. Les organisations syndicales salariales, leur vision des effets de l'ANI de 2013

Les organisations syndicales représentées au sein du Conseil d'administration de l'ANACT ont été invitées à présenter leur vision des effets de l'Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013.¹¹⁹ Nous résumerons ci-après la position des syndicats salariés. Si les syndicats employeur, se réjouissent des nombreuses avancées concrétisées en entreprises, les organisations syndicales salariales font un bilan plutôt négatif, même si elles demandent l'ouverture de nouvelles négociations en vue d'un nouvel accord national interprofessionnel sur la QVT.

¹¹⁸ page 23 du Rapport de l'ANACT de février 2019, Un Cap à Tenir

¹¹⁹ Les textes de chaque syndicat est en annexe du rapport : aucun texte n'est signé nominativement.

Tous dénoncent les approches qui promeuvent en lieu et place de la QVT, le bien-être ou le bonheur au travail ; ils dénoncent cette gadgétisation de la QVT, ces placebos aux dommages subis par les travailleurs à cause du travail, ces mesures accessoires qui n'apportent aucune amélioration des conditions de travail.

Tous insistent sur la centralité de la qualité du travail au sein de la QVT ; ils insistent sur la nécessité de réinterroger le travail réel et ceux qui le font, les travailleurs.

Pour les représentants de la CFDT, la QVT, *« c'est un mode de gestion social qui rompt avec le management par la défiance qui s'est trop souvent imposé par facilité ou conformisme où le reporting est souvent plus considéré que le travail. Pour y parvenir, il faut du temps pour s'approprier la démarche, expérimenter, concrétiser les changements. »* Le bilan, selon le texte de la CFDT, laisse à penser *« que la QVT s'installe progressivement dans le paysage social des d'entreprises »...*

Les représentants de la CFTC soulignent la dimension très protéiforme de la QVT ; la diversité des thématiques qu'elle englobe, place les employeurs et les représentants du personnel dans une posture où ils se sentent le plus souvent démunis... Comme la CFDT, la CFTC insiste sur la QVT comme un enjeu fort de modernisation des entreprises permettant de concilier la compétitivité des entreprises, l'engagement dans le travail, comme source de gains de performance et d'innovation.

Au sein de la CGT-FO, on déplore que la santé au travail et la prévention soient les oubliées de la QVT, des accords négociés. La multiplicité de concepts qui couvre le terme de QVT, offre la possibilité aux entreprises de négocier sur la QVT sans jamais aborder sa dimension la plus fondamentale, à savoir la QVT comme véritable politique de prévention, comme démarche qui permet la reconnaissance de l'impact des modes d'organisation du travail sur la détérioration des conditions de travail. Elle dénonce les contre-réformes sociales (visites médicales, compte personnel prévention pénibilité, CHSCT...), jugeant que cette régression des droits, participe à une détérioration des conditions de travail... La CGT-FO parle d'une *« urgence de réinterroger la qualité, le sens et la finalité du travail. »*

Au sein de la CGT, l'analyse des accords QVT menée par l'ANACT est la marque d'une absence de prise de conscience dans le monde du travail du « mal travail. » On déplore particulièrement le contenu des accords, axé sur des sujets périphériques, pas sur le travail réel. La CGT rappelle qu'elle n'avait pas été signataire de l'ANI en 2013 ; elle rappelle que *« durant la négociation en 2013, il avait été très difficile de faire admettre que l'organisation du travail n'était pas la*

prérogative des seuls employeurs ». Elle affirme la centralité de la question de la qualité du travail, qui ne doit pas être présentée comme un débat d'expert. Elle reconnaît que « *le syndicalisme salarié peine encore à sortir des seules actions pour une compensation et une réparation d'un travail pathogène. Agir pour transformer le travail n'est pas encore une priorité pour la majorité des syndicats.* » La CGT souligne en d'autres termes l'enjeu de la prévention primaire est souligné ! il faut selon elle « *revisiter les questions d'autonomie, de subordination, de citoyenneté et de démocratie au travail, de gouvernance d'entreprise, à partir du travail pour un développement humain durable.* »

2.3. Le travail masqué par l'emploi

Dans un contexte où le chômage représente une menace et surdétermine le débat politique, les schèmes de pensée de beaucoup de syndicats, à tous les niveaux des syndicats, permanents comme délégués syndicaux, sont focalisés sur l'emploi, au détriment du travail rendu invisible.

En matière de QVT, les accords sont signés au niveau des entreprises ; les branches se sont peu mobilisées sur le sujet de la QVT et des accords QVT au niveau des branches sont très rares¹²⁰. Au niveau des entreprises, les réponses des employeurs et RH, s'adressent aux employés, aux salariés par aux travailleurs. Elles relèvent de l'emploi dans sa dimension qualitative, à savoir la formation, les carrières, la qualité de la démarche de recrutement, l'accès à l'emploi des travailleurs handicapés, des seniors, mais aussi leur maintien en emploi, la déconnexion, le télétravail... l'emploi dans sa dimension quantitative, le salaire, la durée du travail, le nombre d'emploi, traditionnellement investi par les partenaires sociaux, étant réservé plutôt dans les NAO (Négociations Annuelles Obligatoires).

L'observation des accords d'entreprise, signés par les délégués syndicaux, met en évidence que l'absence d'obligations légales pour l'employeur, le caractère très général et ouvert de l'ANI de juin 2013, conduisent les entreprises à axer leur démarche QVT sur l'environnement des employés (séances de relaxation, soutien psychologique, services de conciergerie, maintien en emploi des seniors, des travailleurs handicapés...), sur des mesures visibles par les employés qui les éloignent de la question du travail, de son organisation, de son contenu. Moyennant une rhétorique RH (couplé à la story idéologique, chapitre II), on procède à une mise à distance des individus vis-à-vis du contexte organisationnel dans lequel ils évoluent et qui impactent leur travail.

¹²⁰ La base Légifrance recensait ainsi en août 2018 seulement 4 accords de branche sur le sujet : la Convention collective nationale du travail du personnel des institutions de retraites complémentaires, la Convention collective nationale des sociétés d'assurance, la Convention collective nationale des entreprises de vente à distance, et la Convention collective du secteur sanitaire, social et médico-social. (Rapport de l'ANACT, février 2019)

Mais en matière de QVT, les attentes et revendications des syndicats au niveau confédéral, sont centrées sur la question du travail, le travail comme activité mais aussi le travail comme relations sociales. (Nous noterons que dans le rapport de l'ANACT de février 2019, cet écart entre la position des confédérations syndicales et la position des délégués syndicaux au sein des entreprises, révélée dans les accords sur la QVT « gadget » qu'ils ont signés, n'est pas du tout traité. Cet écart n'est-il pas là aussi le témoignage de cette situation de crise qui traverse le mouvement syndical, n'est-ce pas la marque d'une distanciation entre la position de l'appareil syndical, la position politique, et la réalité terrain des délégués syndicaux, au sein des entreprises, la position pragmatique ?)

Aussi peut-on dire que la QVT, loin d'avoir réconcilié les salariés, leurs représentants et les employeurs, est traversée par une opposition entre deux positions qu'on pourrait traduire ainsi: La question du bien-être (RH, Employeur) versus la question du bien faire (syndicat), la question de l'engagement dans le travail (syndicat) versus l'engagement dans l'entreprise (RH, employeur), la vision gestionnaire versus la vision professionnelle, la primauté de l'emploi versus la primauté du travail.

En réduisant le travail à un coût, à une quantité, on se perd dans une vision à dominante économiste. Dans cette vision, on parle d'emploi, une notion qui renvoie au marché du travail, sa marchandisation, l'emploi étant distinct du travail qui lui renvoie davantage à l'activité de travail. Les polémiques qui s'en tiennent à des comparaisons de coût ou de durée du travail ignorent en général tout des conditions concrètes du travail, des pratiques productives, de l'articulation entre qualité du travail et qualité des produits/services... Elles ignorent les éléments qui font du travail une activité, un rapport social qu'il n'est pas possible de réduire à quelques indicateurs de performance chiffrés.

Si on peut comprendre que la question du travail ait pu s'effacer sous la pression de la question de l'emploi dans un contexte de chômage de masse et d'accroissement de la précarité, cette invisibilité du travail au profit de l'emploi conduit à des impasses comme l'euphémisation des risques professionnels (externalisation des risques via l'emploi intérim, la sous traitance), mais également comme l'enfermement de la question de santé dans celle de l'emploi (la crainte de perdre son emploi conduit à taire les problèmes de santé au travail). « *À l'investigation du travail se substitue bien souvent la priorité accordée à l'emploi comme si le contenu était soluble dans le contenant* »¹²¹. Dans le champ scientifique, D. Lhuillier souligne combien les travaux sur les actifs

¹²¹ Dominique Lhuillier. L'invisibilité du travail réel et l'opacité des liens santé-travail, dans Sciences sociales et santé, 2010/2 Vol.28, pp 31 à 63 ; page 39

malades « sont tendanciellement focalisés sur les conditions d'entrée et de maintien sur le marché. [...] Ces travaux sont enfermés dans un présupposé pour le moins discutable : le retour ou le maintien dans l'emploi des malades (et on peut ajouter des « seniors ») sont souhaitables pour eux comme pour « la société ». Les effets bénéfiques associés à l'emploi sont déclinés aux différents niveaux des revenus, de l'estime de soi et de l'insertion sociale. La question de l'emploi occupe le devant de la scène, occultant les conditions de l'activité professionnelle. Ces dernières se trouvent réduites au rapport à l'emploi, la reprise témoignant d'un retour à la normale ».¹²²

Réduire le travail à son enveloppe, l'emploi, n'est-ce pas la tendance de fond dont témoignent les accords QVT analysés par l'ANACT ?

3. La position de la CGT (et de l'UNSA) :

Sur notre terrain d'étude, l'accord Qualité de Vie au travail qui introduit la mise en place d'espaces de discussion sur le travail, est signé par les deux syndicats représentatifs de l'entreprise : la CGT, syndicat historiquement majoritaire (avec 85% d'audience aux dernières élections professionnelles) sur l'entreprise, et l'UNSA, un syndicat présent dans l'entreprise depuis 6 ans, minoritaire (avec 15% d'audience aux dernières élections).

Les 2 délégués syndicaux UNSA qui peinent à se reconnaître dans l'UNSA :

Les 2 délégués syndicaux UNSA ont quitté la FNCR (Fédération Nationale des Conducteurs Routiers) en invoquant les très sérieuses difficultés financières (en situation de redressement judiciaire depuis 2015), et la position équivoque du syndicat vis-à-vis du Front national (en 2013, Dominique Morel, négociateur national, est exclu du syndicat, et cette affaire révèle que l'appartenance de Dominique Morel au FN était connue des dirigeants du syndicat depuis longtemps). Les 2 délégués rejoignent l'UNSA à partir de 2015, « un syndicat qui monte », sur recommandations des autres délégués syndicaux FNCR du Groupe eux-mêmes sortis de la FNCR ; aujourd'hui, ces 2 délégués peinent à se reconnaître au sein de l'unité territoriale, dans ce syndicat qu'il qualifie de « syndicat de prof » : ils disent solliciter du soutien moins auprès de l'union départementale UNSA, et davantage auprès des délégués UNSA interne au Groupe Veolia, et notamment ceux qui ont des mandats au niveau national (notamment au sein de l'instance de dialogue sociale, au niveau de Veolia Recyclage et Valorisation des Déchets France, qui réunit 2 fois par an une délégation des délégués syndicaux). Les 2 délégués syndicaux insistent sur leur attachement à la dimension professionnelle dans leurs interactions avec des interlocuteurs « ressource » au sein du syndicat. Ils soulignent néanmoins l'intérêt du syndicat, de l'union départementale, dans le soutien et l'expertise juridique qu'il leur apporte.

Les deux délégués syndicaux UNSA¹²³ que nous avons rencontrés, ne connaissent pas une position politique spécifique de leur syndicat sur les espaces de discussion sur le travail ; globalement, l'UNSA reprend les termes de l'ANI de juin 2013, et souligne la dimension polyforme de la notion

¹²² Idem

¹²³ Tous les deux participent aux négociations de l'accord QVT : l'un est délégué syndical central et donc signataire de l'accord, l'autre est délégué syndical d'établissement.

de qualité de vie au travail (conciliation des différents temps de vie, dialogue sur la qualité et le sens du travail...) et insiste sur la potentielle manifestation d'un égal intérêt entre salariés et employeurs (entre santé et performance). Dans un guide à destination des instances représentatives du personnel élaboré par le syndicat¹²⁴, l'UNSA propose un guide méthodologique qui pose les préalables nécessaires à la négociation (les enjeux de la définition de la QVT) et une méthodologie possible (étude d'opportunité, le diagnostic préalable, l'accord de méthode, la détermination des indicateurs de suivi) ; l'UNSA privilégie dans sa communication institutionnelle, le cadre de la négociation, laissant aux militants le choix du contenu...

Aussi, choisissons nous de focaliser nos travaux sur la position tenue par la CGT qui comme nous allons le voir élabore depuis quelques années une démarche revendicative à partir du travail dans laquelle les espaces de discussion sur le travail ont une place prépondérante.

Une position commune des délégués syndicaux, indépendamment de leur appartenance syndicale, présents et actifs dans les négociations sur la QVT :

Tout au long des négociations, les représentants des deux syndicats ont adopté une stratégie commune : centrer les négociations sur la question du travail bien fait. Les représentants de l'employeur n'ont pas repéré de distinction dans le questionnement, l'attendu entre les 2 syndicats. Les délégués syndicaux eux-mêmes à l'occasion de nos entretiens ont affirmé leur position commune.

3.1. Position de la Confédération Générale du Travail : une démarche revendicative à partir du travail

Nous commencerons par nous appliquer à comprendre la position confédérale de la CGT sur les Espaces de Discussion sur le travail, en nous appuyant sur une littérature produite par la confédération.¹²⁵

3.1.1. Une volonté politique de transformer la pratique syndicale autour du travail

Thierry LEPAON (secrétaire général de la confédération syndicale de 2013 à 2015), lors du 50ème Congrès de la CGT (mars 2013), dans son discours introductif affirme :

« Nous avons une urgence : transformer le travail pour le libérer des entraves qu'il subit, et lui

¹²⁴ Repères pour négocier un accord sur la qualité de vie au travail, UNSA

¹²⁵ à savoir de la documentation interne destinée aux militants et adhérents, des articles parus dans la Revue des conditions de travail produite par le réseau ANACT-ARACT, des témoignages exprimés dans l'étude menée sur « La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité », par la Fabrique de l'Industrie, laboratoire d'idées créé en octobre 2011 par des associations d'industriels, ainsi qu'une conférence de Yves Clot au sein accessible sur Youtube (6ème colloque CGT CUS, Conflits et Progrès social)

*redonner toute sa force émancipatrice. Il s'agit pour nous de le transformer dans toutes ses dimensions, avec une autre répartition des richesses et un nouveau mode de production pour un développement humain durable. C'est cela le sens de notre projet syndical de conquête. Entrer par la question du travail dans notre rapport aux salariés et notre construction revendicative, est un des axes majeurs des orientations que nous mettons en débat. »*¹²⁶

A l'occasion de son 51^{ème} congrès en avril 2016, la CGT réaffirme que le travail doit être au cœur de l'activité revendicative, et à cette occasion elle présente son « Guide Comment Faire ? Guide de la démarche revendicative à partir du travail »¹²⁷.

Au travers l'éditorial du Guide (édition de juillet 2018), la CGT précise sa position politique :

La CGT fait une sorte d'aveu : « *Poussés par le contexte politique, économique et social, nous nous sommes focalisés sur l'emploi, [...]. Il peut être contre-productif de centrer toutes nos actions sur la sauvegarde de l'emploi car cela nourrit une forte angoisse, potentiellement source de démobilisation des travailleurs.* » La CGT avoue en quelque sorte l'impuissance des syndicats à peser sur les arbitrages en matière de sauvegarde de l'emploi, auprès des employeurs comme des pouvoirs publics, leurs capacités d'infléchissement limitées dans un contexte de sous-emploi chronique. Dès lors qu'ils inscrivent leur action principale dans un enjeu de sauvegarde de l'emploi, les syndicats sont fragilisés par le jeu d'un compromis qui les dessert quoiqu'il en soit, entre les menaces qui pèsent sur les emplois (leur nombre), et les concessions demandées aux salariés et syndicats, pour les maintenir. Au nom de la sauvegarde de l'emploi, des concessions historiques ont été faites par les salariés (en termes de salaire, temps de travail...), avec ou sans le soutien des syndicats, exposant les syndicats au désaveu des employés à leur égard, qu'ils refusent ou acceptent un compromis qui de fait oppose la défense des droits salariaux à la défense de l'emploi.

Pour sortir de cette impasse, « *la CGT ne lâchera rien sur l'emploi mais mettra également l'accent sur le travail.* »¹²⁸ Cet élargissement de la revendication syndicale, cette double orientation, pose forcément la question des ressources dont dispose le syndicat, dans un contexte où la force militante est en berne (à fortiori, l'effectif est tendu). Aussi, la CGT élabore un discours sur la transformation de l'intervention syndicale qui s'applique à ménager ses militants historiques (des ouvriers, masculin, d'âge mûr) : « *Aborder concrètement le travail, sa réalisation, redonne la fierté du métier, de l'ouvrage accompli* » (une manière de d'interpeler les militants plus anciens, témoins d'une dégradation du métier, de la profession, sous la pression des transformations de l'appareil productif, surtout dans l'industrie qui demeure le bastion de la CGT) ; « *cette dynamique nourrit l'envie de revendiquer plus fortement des salaires plus élevés* (un item rassurant car habituel,

¹²⁶ <https://www.humanite.fr/50eme-congres-de-la-cgt-lintegralite-du-discours-douverture-de-thierry>

¹²⁷ la première édition date de février 2016, une deuxième édition paraîtra ensuite en juillet 2018

¹²⁸ Dans l'éditorial du Guide de la démarche revendicative à partir du travail, page 3

quantifiable et donc mobilisateur), *la reconnaissance des qualifications et de l'expérience professionnel, l'amélioration des conditions de travail...* »¹²⁹ (Une manière de concilier la nouvelle orientation, avec la traditionnelle revendication du salaire).

3.1.2. Réconcilier les 2 principes, métier et territorial, sans compromettre les solidarités entre travailleurs, autour de revendications communes.

La commission Travail-santé de la CGT à l'origine du guide « Comment faire ? Guide de la démarche revendicative CGT à partir du travail » insiste sur les points suivants :

La CGT entend devenir le lieu d'une « *prise de conscience collective* » *de ce que le salarié seul connaît de la réalité du travail qu'il effectue.* »¹³⁰ Le travailleur est celui qui fait, il est donc celui qui sait. L'idée du travailleur « seul expert de son travail » des années 1970, est en quelque sorte reprise ici.

L'affaiblissement des travailleurs est clairement associé à leur isolement savamment orchestré par « *les détenteurs du capital* » : « *division du travail, stratégie de division des travailleurs, mise en concurrence des travailleurs, menace du chômage.* » Pour la CGT, les travailleurs affaiblis sont des travailleurs qui « *s'autorisent trop peu à revendiquer,* » des salariés mis sous silence par l'isolement. Ainsi l'éditorial conclut : « *Le syndicat doit permettre ces discussions autour du travail et accompagner le passage vers une prise de conscience collective.* »¹³¹

La dimension collective intrinsèque au travail, et du besoin de parler du travail pour faire du bon travail est soulignée : « *Lorsque les travailleurs débattent d'une situation concrète de travail d'un service ou d'un atelier, ils vont, ensemble rechercher les solutions pour faire un travail de qualité. Ils vont tisser des solidarités, des manières de faire, quelle que soit leur opinion.* »¹³²

La CGT souligne qu'effectivement ces espaces informels de discussion sur le travail, « *à l'abri de la hiérarchie* »¹³³, se font de plus en plus rares. Il est nécessaire de « *reconquérir les pauses, les temps de repas, les temps de la machine à café...* »¹³⁴ Elle insiste sur la nécessité d'une proximité avec les travailleurs, avec ces lieux d'échanges informels sur le travail. Mais parallèlement à ces échanges informels, la CGT milite pour une revisite du droit d'expression légal, qui octroierait des « *moments de débat entre travailleurs.* »

Dans la liste des 10 principales revendications à gagner dans une négociation, deux figurants en tête

¹²⁹ Idem

¹³⁰ Idem

¹³¹ Idem

¹³² Idem, page 7

¹³³ Idem, page 7

¹³⁴ Idem, page 7

de liste, concernent effectivement des espaces de discussion sur le travail¹³⁵ :

« Obtenir 3 à 5 heures par trimestre pour que les travailleurs d'un service, d'un atelier puissent se réunir pour parler de leur travail (sans la hiérarchie) puis avec les représentants des travailleurs s'ils le souhaitent ; »

« 3 à 5 heures supplémentaires par trimestre pour une réunion de ces mêmes travailleurs avec la hiérarchie N+1 et obligatoirement un élu ou mandaté. Cette réunion doit déboucher sur des décisions ; »

Du point de vue de la CGT, *« il s'agit de construire un syndicalisme plus passeur de parole que porte-parole car les experts du travail, ce sont les travailleurs. Porter dans des réunions, des instances représentatives du personnel ou des négociations, le réel du travail déstabilise les employeurs qui, bien souvent, ne le connaissent pas. »*¹³⁶ La Confédération avec cette démarche travail, propose une nouvelle forme de radicalité : entre réformiste et contestataire, l'heure est à la radicalité au sens de ce qui est « relatif à la racine, à l'essence. Qui concerne le principe premier, fondamental, qui est à l'origine d'une chose, d'un phénomène. » Cette démarche consiste à retrouver le principe premier de l'action syndicale, son essence, c'est-à-dire restaurer *« la liberté des travailleurs d'agir sur leur travail »* et à dénoncer une subordination salariale surannée. Pour la CGT, il s'agit de redonner du sens au syndicalisme en passant *« par la porte du travail, »* d'affirmer l'ambition d'une action syndicale qui soit moins portée sur *« l'enveloppe autour du travail »* (le salaire, le temps...).

Ainsi la confédération retravaille le sens de son intervention, de son action, de manière à façonner symboliquement et concrètement ses activités afin de les rendre plus acceptables et plus valorisantes.

Cette nouvelle démarche revendicative vise à renforcer le syndicalisme, à lutter contre une situation de déclin. En cela, elle répond à trois problématiques de l'action syndicale contemporaine :

Tout d'abord, **la question de la proximité** aux salariés, aux travailleurs ; parmi les écueils identifiés, le reproche est fait aux syndicats d'une distance qui sépare les syndicalistes et les travailleurs, les représentants et les représentés. Cette distance entre les syndicats et les travailleurs est présentée comme un risque de confiner l'expression syndicale à des revendications de politiques générales focalisées sur les stratégies des directions d'entreprise, des revendications éloignées du vécu et des préoccupations des salariés. Cette démarche revendicative intègre cet enjeu de la

¹³⁵ Idem, page 15

¹³⁶ Idem, page 14

proximité : elle se définit « *ancrée dans le travail réel* », et donc construite avec les travailleurs, gage de l'efficacité de la démarche dite travail, qui se veut centrée sur la parole et l'expertise des travailleurs. L'action syndicale doit se construire avec les travailleurs, par un questionnement sur leur travail (« *comment tu travailles aujourd'hui, comment tu aimerais travailler* »), sous une forme dialogique. L'ambition de la CGT est de tendre vers l'élaboration collective des revendications par les salariés eux-mêmes ; cette participation des salariés à la construction du contenu de l'intervention syndicale, leur adhésion à l'objet des revendications, permettrait de retrouver la force de la pression sociale, collective, et rééquilibrer le rapport de forces institutionnel entre syndicalistes et employeur.

Ensuite, **la question de la santé au travail** ; parmi les faiblesses identifiées du syndicalisme, figure l'impuissance des syndicats dans notre modèle institutionnel français de santé au travail et de prévention des risques professionnels, au sein des instances paritaires de gestion, face aux lacunes des dispositifs de prévention et de réparation des risques (ainsi que nous l'avons vu dans notre chapitre I). La CGT propose « *un renversement : arrêter d'être essentiellement sur la réparation et développer la prévention, l'éducation, la promotion du travail et de la santé* ». Dans le guide, y est affirmé que ce qui altère la santé des travailleurs, ce sont les prescriptions, les injonctions qui les empêchent de bien travailler. Pour reprendre l'expression de Y. Clos, « *la santé est attaquée par la performance gâchée, l'énergie gaspillée dans un travail ni fait, ni à faire et les efforts inutiles.* »¹³⁷ La performance dialogique d'une organisation est source de santé. « *Les atteintes à la santé ne sont pas un problème isolé, déconnecté du fonctionnement général de l'entreprise : c'est dans les difficultés de l'activité que se génèrent à la fois les problèmes de production et ceux de santé. L'émancipation (forcément partielle) du salarié au travail apparaît comme l'élément constituant de sa propre santé, de sa propre capacité à agir sur ce qui l'entoure et donc à être pleinement citoyen dans la société* »¹³⁸. Cette démarche travail doit permettre d'aborder la dimension organisationnelle des risques professionnels particulièrement sur le volet prévention, la qualité de l'organisation du travail étant identifiée comme un déterminant essentiel de la santé des salariés. On notera au passage l'évolution de la perception du travail qui est opérée au travers cette démarche : d'une vision doloriste, on évolue vers une définition anthropologique du travail (par le travail, l'homme produit, transforme la société).

Enfin, **la question de la mobilisation** est un enjeu majeur du syndicalisme contemporain ; et via cette démarche travail, la CGT élargit très significativement son public cible et par la même occasion, elle élargit les possibilités de mobilisation ; il lui a souvent été reproché de défendre les seuls intérêts des salariés, négligeant les chômeurs, les travailleurs ubérisés, tous les exclus du

¹³⁷ 6ème colloque CGT CUS, conflit et progrès social, <https://www.youtube.com/watch?v=dBEYJNIH0Iw>

¹³⁸ Fabien Gâche délégué central CGT à Renault, repris sur le site internet de la CGT

statut de salarié... Le syndicalisme centré sur le travail est « un syndicalisme pour tous les travailleurs ». Un syndicalisme centré sur le travail, un syndicalisme où tous les travailleurs, quel que soit leur statut (« [...] *travailleur migrant ou non, travailleur avec ou sans emploi, salariés ou autre forme de dépendance financière, [...] »*¹³⁹). La capacité d'émancipation de chaque travailleur est le point d'ancrage de la mobilisation. « *Il faut gagner la citoyenneté de toutes et de tous au travail, »*¹⁴⁰ pour émanciper le travail, les travailleurs.

Cette nouvelle stratégie syndicale construite à partir du travail est relayée au niveau des fédérations. Ainsi, la fédération des travailleurs de la métallurgie dans son mensuel des Métallurgistes, de février 2018, y consacre un dossier complet.

On l'aura identifié, la confédération bâtit sa nouvelle stratégie de revendication en reprenant la théorie de Yves Clot (Chapitre I) ; entre le chercheur et les syndicalistes, des liens sont avérés. Pour Yves Clot, « *le syndicalisme peut redevenir dans la société un interlocuteur culturel, au sens profond, en étant un opérateur de la reprise de ce travail d'organisation par les salariés eux-mêmes. De cette capacité, non pas seulement de critiquer l'organisation du travail, mais de s'engager concrètement dans le travail d'organisation, disputer au management la capacité de définir le sens, les finalités. »*¹⁴¹ Débattre des « règles qui président à l'ordre dans le travail », au nom de la santé.

Historiquement, la confédération a abordé les questions du travail à partir des problèmes de salaire, de qualification, de conditions de travail, de statut. Sans abandonner ces enjeux, la CGT se donne une nouvelle orientation revendicative ancrée sur le travail, et avec elle émergent des problématiques nouvelles, plus qualitatives, moins faciles à exprimer en termes de revendications collectives ou d'exigences à formuler auprès des directions d'entreprise. Cette nouvelle orientation politique implique un changement de modèle revendicatif, une transformation de l'intervention militante fondée sur une plus grande proximité avec les travailleurs, une mutation d'autant plus compliquée à mener que la CGT doit la mener dans un contexte de désyndicalisation, de précarité...

Si on comprend au travers cette lecture attentive des documents produits par la CGT, au niveau national, que la commission Santé/travail est très dynamique et active sur le sujet (de nombreux

¹³⁹ Guide de la démarche revendicative à partir du travail, CGT, page 8

¹⁴⁰ Idem, page 6

¹⁴¹ article de l'Humanité, "C'EST LE TRAVAIL QU'IL FAUT SOIGNER", 20 Mai, 2008,

<https://www.humanite.fr/node/393689>

articles de presse, de participation à des colloques/conférences en témoignent), que sa rhétorique est aboutie (le guide est clair, synthétique), une question s'impose à nous :

Comment se décline cette démarche au sein de la CGT, auprès des militants de terrain, quels écueils rencontrent-ils potentiellement ?

Nous noterons que sur notre terrain d'enquête, durant toute la négociation, comme à l'occasion des entretiens que nous avons eus avec les délégués syndicaux, jamais les interlocuteurs de la CGT n'ont repris les éléments de revendication tels qu'explicités dans le guide, jamais les délégués syndicaux CGT n'ont formulé de demande rejoignant l'octroi « de 3 à 5 heures par trimestre pour que les travailleurs d'un service, puissent se réunir pour parler de leur travail » qui figure parmi les principales revendications à gagner énoncées dans le Guide. A priori, les militants CGT sur notre terrain d'étude n'ont pas connaissance de ce Guide.

Une politique confédérale qui n'arrive pas jusqu'aux délégués syndicaux en entreprise :

Les délégués syndicaux locaux CGT disent être en relation régulière avec les UD et UL, même si pour certains (implantés en dehors de la région nantaise), ils y déplorent une insuffisance d'expertise notamment juridique. Le délégué syndical central déclare quant à lui s'y rendre une fois par mois ; pour autant, à l'occasion de l'entretien, il insiste davantage sur les relations et les soutiens qu'il a avec les délégués syndicaux CGT Groupe ; nous comprenons que les informations du syndicat lui parviennent principalement par cet intermédiaire interne au Groupe, et que les soutiens qu'il sollicite relativement aux projets d'accords se font également à ce niveau, pas du tout au niveau de l'UD/UL. Tous soulignent la dimension « trop politique » des permanents, et tous tiennent à marquer une distance vis-à-vis du politique ; ils insistent davantage sur leur attachement au syndicalisme d'entreprise, à un syndicalisme dans l'entreprise.

(DARES 2017) : sur les 11% des salariés syndiqués, la moitié ne participent que rarement ou pas du tout aux activités de leur syndicat. (Entre 2004 et 2013, la part de syndiqués déclarant ne jamais (ou rarement) participer aux activités syndicales est passée de 29 % à 51 %).

3.2. Une volonté politique très explicite au niveau confédéral, des pratiques en peine : les EDT à l'épreuve du réel...

Les EDT, en tant que démarche qui viserait à rapprocher l'activité des militants syndicaux des travailleurs et de leur réalité de travail, leur vécu n'est pas sans poser des difficultés.

Le débat sur le travail place le syndicaliste dans une forme d'intersubjectivité, et l'expose potentiellement à l'intimité des travailleurs (le travailleur comme sujet avec son histoire de vie, sa trajectoire professionnelle, son intégration au sein du collectif de travail...), la dimension clandestine de leur travail, le non-dit... Partir du vécu des salariés, des problèmes terre à terre du travail, pour construire une action collective n'est pas sans difficulté pour les délégués syndicaux. La complexité d'une approche qualitative, source de débats, non univoque (contrairement à la question de l'emploi, du salaire, à une approche quantitative)

3.2.1. Parler du travail, un exercice quotidien versus une pratique d'expert

La première réaction des délégués syndicaux que nous avons rencontrés s'apparente à un relatif scepticisme vis-à-vis des EDT : écouter les salariés, c'est leur quotidien, et de toute façon ce qui cause problèmes au travail, ils le savent déjà. Au mieux, les EDT en présence des managers de proximité vont permettre de renforcer la légitimité de ce qu'ils expriment auprès de la Direction : ils soulignent le fait qu'ils ne sont que les « portes paroles » des salariés, et ce qu'ils dénoncent, ce n'est ni plus ni moins que ce que les salariés leur remontent. La question du travail et ses problèmes est semble-t-il évidente, sans poser de difficulté pour eux, c'est leur quotidien.

Pour autant, une telle position interroge :

Les délégués syndicaux ne font-ils pas un déni quant à leur position sociale au sein de l'entreprise, et le militantisme auquel on les identifie. Pourtant, quelques-uns nous ont fait part de leur amertume ou regret face au traitement médiatique réservé aux syndicats ; et ils ne sont pas dupes de l'image dégradée, parfois dégradante, injuste quoiqu'il en soit, selon eux, des syndicats. Conscients de cette réalité, ils pourraient concevoir que leur rapport aux salariés est biaisé :

Plusieurs expériences de parole ouverte sur le travail avec un collectif de travailleurs, relatées par des militants syndicaux mettent en évidence une réelle satisfaction des salariés « *à être écoutés sans que l'on cherche tout de suite à leur expliquer les causes réelles des dysfonctionnements et sans qu'on leur vende immédiatement la propagande.* »¹⁴²

A l'inverse, on peut imaginer que les salariés interrogés se retrouvent à donner au délégué syndical qui les interroge sur le travail, ce qu'ils pensent être attendu par lui. Ainsi, face à un militant syndical, peuvent-ils être tentés d'adopter en premier lieu un discours fantasmé du militantisme syndical, de critique « *du patronat et ses politiques néolibérales qui sévissent dans l'entreprise* »¹⁴³. Les problèmes du travail peuvent être euphémisés par les salariés lorsqu'ils sont par exemple confrontés à la précarité de l'emploi, lorsqu'ils sont immergés dans des stratégies défensives contre la souffrance au travail ou « convaincus » par les compensations financières en contrepartie de certaines pénibilités.

Par ailleurs, la question du travail, son investigation est particulièrement complexe :

un risque majeur est de voir surgir dans les EDT en priorité la question de **l'emploi**, en lieu et place

¹⁴² La Place du Travail dans l'activité syndicale : les apports d'une formation-action, Emmanuelle Begon, Frédéric Dumalin, Clément Ruffier, dans la Revue des conditions de travail n° 7, page 132

¹⁴³ Idem

d'une quelconque investigation sur le travail ; cette confusion entre emploi et travail est générale¹⁴⁴, pis la question de l'emploi occulte bien souvent la question du travail, les conditions de l'activité professionnelle, « *comme si comme si le contenu était soluble dans le contenant* »¹⁴⁵.

Un autre risque est de réduire la question du travail, à celle des **conditions de travail**, c'est-à-dire la question du travail est approchée « *d'un seul point de vue environnemental. Le travail est entendu alors comme un contexte, un décor* »¹⁴⁶. Seules les contraintes physiques du travail sont retenues, et les contraintes psychiques du travail ignorées¹⁴⁷.

Enfin, une autre difficulté tient à la mise en **invisibilité du travail réel**, sous l'effet d'une prédominance du travail prescrit. La mise en lumière de la distinction entre le travail réel et le travail prescrit, entre l'activité et la tâche, n'a rien d'évident, pour le syndicaliste comme pour les salariés. Si toute activité suppose qu'il y ait des règles (ne serait-ce pour caractériser la finalité et les moyens de l'activité), chaque règle peut être conçue et vécue, ou comme impérative ou comme une simple contrainte à contourner, ignorer, voire à défier. Le concepteur de la règle assuré de la qualité de la règle, de son efficacité à encadrer l'activité, a tendance à « *laisser dans l'ombre la face cachée du travail, celle qui ne coïncide pas avec le travail prescrit. En écho, les opérateurs masquent le travail réel, synonyme de transgressions.* »¹⁴⁸ Il peut être le cas échéant difficile pour l'opérateur de parler du travail réel, et pour le délégué syndical de l'entendre s'il n'est pas à même de procéder à l'analyse de la situation de travail. Sur notre terrain d'étude, nous rappellerons que les EDT se font en présence des managers hiérarchiques, ce qui peut contribuer à maintenir le travail en invisibilité (Chapitre 2).

Ajouter les EDT au répertoire de l'action syndicale nécessiterait donc selon nous d'acquérir une expertise, pour rendre visibles les réalités du travail contemporain. Et cette mise en visibilité du travail n'impose-t-elle pas le croisement du savoir terrain et le savoir académique ? Comment concilier l'ordinaire de l'action syndicale déjà jugé très accaparant par les délégués syndicaux, avec une expertise supplémentaire ?

¹⁴⁴ Dans le cadre des négociations, dans nos échanges, cette confusion les délégués syndicaux l'ont faite, et ensemble nous avons dû clarifier la distinction à opérer entre emploi et travail.

¹⁴⁵ D. Lhuilier, 2010, L'invisibilité du travail réel et l'opacité des liens santé-travail, dans Sciences sociales et santé, 2010/2 vol.28, pp 31 à 63 ; page 39

¹⁴⁶ idem, page 40

¹⁴⁷ Sur notre population de délégués syndicaux, c'est très souvent le cas : cela tient sans doute à la nature de leur activité professionnelle, éprouvante physiquement...

¹⁴⁸ D. Lhuilier, 2010, L'invisibilité du travail réel et l'opacité des liens santé-travail, dans Sciences sociales et santé, 2010/2 vol.28, pp 31 à 63 ; page 41

3.2.2. Des interventions individuelles sur le travail à une intervention collective sur le travail : pour le syndicat, de porte-parole à passe-parole.

Certains délégués syndicaux nous ont fait part de leur difficulté à rencontrer les salariés : certains établissements réunissant plusieurs activités (collecte des déchets industriels, collecte des déchets ménagers, déchetteries ...), affichent une variabilité des horaires d'une activité à une autre, et parfois même au sein du service (certaines équipes vont plutôt travailler du matin, d'autres de l'après-midi, ou de journée), et un éclatement des sites d'embauche. Le délégué syndical constate alors que dans de telles conditions, compte tenu de ses horaires de travail, et du temps de délégation dont il dispose, il lui est difficile de rencontrer nombre de salariés ; sa proximité aux salariés est contrainte par la variabilité des horaires et l'éclatement des sites d'embauche¹⁴⁹. Rencontrer et à plus forte raison réunir les salariés lui est compliqué. Il évoque avec nostalgie (et dépit) l'époque où les échanges informels et collectifs qui se produisaient sur le lieu de travail, lui permettait de mobiliser les salariés, syndiqués ou pas, et de faire salle pleine lors des réunions syndicales qu'ils organisaient alors. Aujourd'hui, ces réunions n'existent plus... Par ailleurs, un délégué déplore des attitudes qu'il juge individualistes de nombre de salariés, et notamment des plus jeunes, qui se réfèrent aux syndicats seulement lorsqu'ils sont confrontés individuellement à un problème personnel au travail ; occultant la dimension collective de l'action syndicale, ces salariés se présentent au syndicat en « consommateur d'un service ». L'activité syndicale se cantonne selon lui à des négociations avec la direction, et à des interventions sur des cas individuels...

Dans nos entretiens avec les délégués, on remarque que le plus souvent la nature des sujets abordés dans leurs interventions sur des cas individuels questionne le travail (sans être nommé comme tel) ; les problèmes concernent les relations avec les managers, la cellule logistique, la discipline, le contenu des tournées de collecte...

Les EDT ne pourraient-ils pas alors dans un établissement où le délitement des collectifs de travail est tangible, être le lieu d'une redynamisation collective, qui revitaliserait l'action syndicale dans sa dimension de proximité collective aux salariés ?

Les syndicats n'entretiennent ils pas d'une certaine manière un traitement individuel des problèmes du travail ? Ne cultivent ils pas d'une certaine manière l'invisibilité du travail en la cantonnant à un traitement individuel ? (et réservant la dimension collective aux seules questions de l'emploi, des

¹⁴⁹ Cette variabilité des horaires et l'éclatement des sites d'embauche se sont déployés progressivement depuis une dizaine d'années, dans un souci de réduction des coûts (pour augmenter les taux d'utilisation des camions, l'activité se fait sur 2 postes, un matin et un autre après midi ; pour réduire le nombre de kilomètre des camions à vide (hors temps de collecte), éclatement des sites d'embauche)

salaires...)

Ne craignent-ils pas la complexité d'une approche qualitative, source de débats, non univoque (contrairement à la question de l'emploi, du salaire...approche quantitative) ?

Les observations menées dans le cadre d'une recherche-action¹⁵⁰ décrivent comment un collectif de travail s'est formé à partir de l'émergence d'une controverse sur le travail, au sein d'un établissement scolaire « individualiste. » Le syndicat en local en apportant son soutien à la constitution d'un collectif de travail et au développement d'une controverse, a enclenché et contribué à nourrir une dynamique de mobilisation collective nourrie par la recherche d'une meilleure qualité du travail.

Cette expérience montre comment le syndicat en local gagne à « passer la parole » aux travailleurs, à devenir une instance qui produit et permet le débat. Ainsi le rôle du syndicat consiste surtout à impulser, à coordonner.... Sa posture évolue de manière substantielle : de porte-parole des cas particulier, il évolue en « passe parole ». Les réunions syndicales sont des « lieux d'expression d'insatisfactions, de mécontentements voire de détresse, mais en même temps, d'autres mondes possibles y prennent forme »¹⁵¹... La section syndicale donne un cadre légitime d'expression. Non seulement, elle demeure dans son rôle traditionnel, consistant à représenter les agents auprès de l'administration, mais en plus, elle a ouvert un espace aux individus, à l'expression de leur subjectivité pour en faire le point de départ de toute construction collective. C'est ce qui a permis « l'émergence d'un collectif de travail, qui ne se confond pas avec le syndicat, et qui est devenu le lieu d'une joie au travail¹⁵², d'une créativité et d'un agir collectif ». L'institutionnalisation du syndicat devient ainsi une ressource, un support à l'action, et les EDT le lieu d'émergence d'un collectif de travail, qui ne se confond pas avec le syndicat...

3.2.3. Les discussions formelles et informelles : de la parole à l'action, de la parole au pouvoir d'agir

Sur le terrain de notre enquête, les EDT pourraient être entendus comme une pratique de régulation managériale, puisque les EDT se déroulent en présence du manager de proximité¹⁵³. Dans ce cadre, l'EDT est conçu comme un levier d'action pour améliorer la qualité du travail, et par conséquent la santé ; il est comme un dispositif de régulation qui, entre le macro (régulation économique, stratégie

¹⁵⁰ La QVT : aliment ou produit de la controverse au sein du collectif de travail, Yves Baunay, Nada Chaar, dans La Revue des Conditions de travail n°3, décembre 2015

¹⁵¹ Idem, page 89

¹⁵² Idem, page 88 : « la joie renvoie à ce que l'ergologie appelle le « corps-soi comme creuset de l'activité », incluant toutes les dimensions. physique, affective, émotionnelle, cognitive. »

¹⁵³ Cf. en annexe, le titre I de l'accord QVT, sur les Espaces de discussion sur le travail.

du Groupe) et le micro (approche individuelle), devrait permettre d'identifier les facteurs organisationnels concrets qui impactent la santé des salariés.

Le rôle prééminent du manager de proximité et l'animation qu'il pratique au sein de l'EDT est forcément un point important qui peut se révéler ou favorable ou défavorable aux échanges ; ce peut être également un sujet qui interpelle les délégués, particulièrement sensibles aux pratiques managériales.

Le rôle prééminent des managers dans l'EDT : de la parole à l'action.

Les partenaires sociaux¹⁵⁴ sur notre terrain d'étude s'accordent sur le fait que les EDT doivent permettre d'éviter que des ajustements se fassent de manière clandestine¹⁵⁵ sur le terrain sans qu'aucun dialogue ne puisse être établi avec les prescripteurs ou leurs représentants. Les EDT posent la question de la régulation, et visent à trouver un équilibre entre les régulations de contrôle et les régulations autonomes, et à ce titre ils interrogent l'activité managériale. Or la position des managers de proximité est parfois équivoque, compliquée à tenir entre la prescription venue des « bureaux » et la réalité du travail telle que pratiquée sur le terrain. Parfois, à défaut de servir d'intermédiaire entre le terrain et le bureau, ils sont contraints de choisir leur camp. On identifie deux profils de managers de proximité : les jeunes « *diplômés qui ne connaissent rien au terrain* », aspirés par leur ambition à évoluer sur des postes moins terrain, ils sont plus en proximité avec la direction qu'avec les opérateurs avec lesquels ils entretiennent des relations formelles ; et les autodidactes qui connaissent bien le terrain sensibles aux réalités et impératifs de l'activité, ils sont généralement proches des opérateurs. Cette posture délicate se donne à voir parfois dans l'analyse de certains accidents du travail, ou bien elle se révèle lorsque des opérateurs et leur représentant expriment qu'ils ressentent une certaine intransigeance du manager, une application froide et formelle de mesures disciplinaires, écrites sans échanges verbales, au moindre écart par rapport à une règle de sécurité.

Le déroulé de l'EDT formel va donc beaucoup dépendre du manager de proximité qui l'anime¹⁵⁶ : si l'EDT est trop formalisé, si la spontanéité n'y a que peu de place alors il est probable que la participation des opérateurs sera limitée (ceux qui sont mal à l'aise dans les échanges formels peineront à s'y rendre) ; ce formalisme très marqué peut induire le sentiment que les EDT sont des

¹⁵⁴ Directeur du Territoire, RRH, délégués syndicaux

¹⁵⁵ Un argument des délégués syndicaux lors des entretiens disciplinaires, notamment sur des manquements aux règles de sécurité : l'absence de dialogue sur certaines règles inapplicables pousse les opérateurs à opérer des ajustements, des contournements de la règle ; « *pas vu pas pris et tout le monde est content parce que le boulot se fait bien...* » *Les risques, c'est toujours l'opérateur qui les prends... et les sanctions, c'est toujours pour lui aussi !* » dit un Délégué syndical.

¹⁵⁶ Thierry Bertrand, Arnaud Stimec, « Santé au Travail, Voyage en pays de lean management ». Revue française de gestion 2011/5 (n°214), p. 127-144

lieux où encore seul le manager parle et décide...

Les délégués syndicaux de notre terrain d'étude, bien que conscients des éventuels écueils inhérents à l'activité managériale, ressentent néanmoins une volonté de dynamiser les échanges, et sont attachés à ce que soit réellement donné la possibilité de dialoguer au sein des EDT (ils constatent que selon les premiers retours, les salariés en sont satisfaits). Une réserve est néanmoins systématiquement ajoutée : « *maintenant, tout dépend de ce qu'il en ressortira* », en termes de transformation et en termes de mise en œuvre des propositions formulées par les opérateurs. Leur à priori, positif mais prudent, interroge finalement un point essentiel : le pouvoir de décision des managers de proximité, leur capacité à être entendu de la Direction.

Les EDT peuvent révéler la latitude décisionnelle des managers, et guider les délégués syndicaux pour identifier le bon niveau d'interlocuteur. Une question récurrente des délégués syndicaux étant : « qui décide de quoi ? » Les managers de proximité sont-ils impuissants, et contraints, leur rôle est-il dans le meilleur des cas, un simple rôle de soutien social ; ils ne sont alors pas tenus responsables des dysfonctionnements, qui sont du coup imputés à la Direction. Les délégués parlent alors d'une déficience managériale, et les carences de l'organisation relève de la seule Direction. Ou bien les managers ont-ils des latitudes décisionnelles et une posture qui les légitime dans leur fonction, qui leur permet de produire conjointement avec les opérateurs, une régulation de l'activité ; autrement dit sont-ils des managers entendus et soutenus par la Direction, qui disposent de ressources suffisantes (en termes de moyens, en termes de pouvoir de décision sur l'organisation...) ?

EDT informels (hors intervention managériale) et EDT formels : de la parole au pouvoir d'agir.

Au travers nos différents entretiens, nous avons pu identifier une variation dans le positionnement des délégués sur les EDT, dépendante de la configuration de l'établissement :

Au sein d'un établissement mono-activité, où les horaires sont globalement les mêmes pour tous les opérateurs, le délégué n'exprime aucune inquiétude relativement à l'animation des EDT ni relativement à la participation des opérateurs, leur prise de parole : il explique que « quotidiennement, à l'embauche, la plupart des gars se retrouvent dans les vestiaires autour d'un café avant de partir en tournée, avec ou sans le délégué syndical, et ça parle boulot...¹⁵⁷ »

Il semble identifier une sorte de complémentarité entre les EDT, temps formel, et ces temps

¹⁵⁷ Les exemples formulés par le délégué syndical nous laissent penser que ça parle de « travail » plus que « d'emploi ». Par ailleurs, l'entreprise n'est pas confrontée à des difficultés économiques qui exposerait les salariés à des risques de chômage total partiel, ou à la perte de leur emploi...

d'échanges collectifs informels.

La perception du délégué présent sur un établissement poly-activités, où les horaires de travail sont variés, et les sites d'embauche multiples, est quelque peu différente : la position du délégué est plus interrogative vis-à-vis des EDT là où il n'y a pas ou peu de lieu et temps collectif de discussion sur le travail informel ; il affiche une position partagée entre d'un côté le risque que les EDT soit dans la continuité du management participatif, une occasion de faire accepter aux salariés les organisations, plus qu'une occasion de les améliorer, de les transformer, plus qu'une opportunité pour renforcer la parole des opérateurs. Il exprime une relative incertitude par rapport à la capacité et l'envie des salariés à participer activement aux EDT. Il n'écarte pas l'idée que les EDT puissent faire émerger l'intérêt et l'importance de parler collectivement du travail (certains salariés qui ont participé aux EDT déclarent que ces discussions se prolongent après la réunion...). Un des effets des EDT que pourraient escompter les Délégués, serait qu'ils soient une sorte de processus de socialisation qui conduirait les salariés à devenir affables et critiques sur l'organisation du travail.

Les espaces informels sont comme le terreau sur lequel se développe la participation des opérateurs à l'organisation du travail.¹⁵⁸ L'intérêt des EDT est de mettre l'organisation du travail en débat au niveau pertinent, au plus près de la réalité du travail, mais aussi « *de permettre à la ligne hiérarchique de prendre conscience du franchissement progressif des limites portant atteinte à la santé sans escamoter les conflits* » (Clot, 2010).

Mettre en débat l'organisation du travail n'a effectivement de sens que dans la mesure où l'on dispose d'un minimum de latitude pour la transformer : Cela pose donc la question de la latitude décisionnelle des managers mais aussi des Directions, dans un système très centralisé qui vampirise le pouvoir décisionnel des Directions locales (souvent réduites à ne pouvoir faire que des micro-changements dans l'organisation)

L'enjeu des EDT pour les syndicats, est tout autant la capacité de transformer le travail, son organisation, son contenu (l'activité) que la capacité de transformer la nature des rapports sociaux au travail : il s'agit de révéler la réalité du travail et de l'opposer à l'autorité distante du terrain. C'est un enjeu de pouvoir, de rapport de force, face à une volonté de l'entreprise d'imposer un cadre contrôlé d'en haut qui heurte le travail réel, le travail sur le terrain.

Discuter du travail avec ses collègues pour prendre conscience que ce qu'on vit, on ne le vit pas seul, et qu'on n'est pas fautif, c'est révéler que les situations particulières vécues par les salariés

¹⁵⁸ Thierry Bertrand, Arnaud Stimec, « Santé au Travail. Voyage en pays de lean management », Revue française de gestion 2011/5 (n°214), p. 127-144

sont des situations collectives.

3.3. Une action syndicale fondée sur « le vécu organisationnel »

Le syndicalisme, au niveau confédéral, et particulièrement la CGT, en donnant une priorité au travail et aux espaces de discussion sur le travail, place en première ligne de ses revendications la question de la santé des travailleurs, la question des risques organisationnels.

Sur notre terrain d'étude, ces questions de santé sont d'autant mieux partagés par les délégués qu'ils effectuent ou ont effectué un travail éprouvant physiquement dans la durée (ils sont majoritairement conducteurs en collecte des Déchets Industriels, activité de l'entreprise où l'accidentologie est la plus élevée ; globalement au sein de l'entreprise, nous notons un nombre important et croissant d'inaptitudes professionnelles,...), parfois un travail insalubre, et qu'ils sont des ouvriers le plus souvent âgés de plus de 50 ans (et donc ils sont particulièrement sensibles, même s'ils ne sont pas directement touchés par les problèmes de santé, ils expriment leur fatigue physique, le sentiment d'un déclin de force physique...). Pour autant, l'identification des espaces de discussion sur le travail comme dispositif en faveur de la santé des travailleurs n'est pas spontanée chez eux.

3.3.1. Les EDT, un dispositif en faveur de la prévention primaire, en vue de neutraliser les risques liés à l'organisation du travail.

Sur notre terrain d'étude, si les EDT sont identifiés par les délégués syndicaux comme un dispositif qui potentiellement pourrait améliorer la qualité du travail, ils ne sont pas pour autant directement identifiés comme un dispositif de santé au travail : si les délégués sont clairement sensibles aux risques psychosociaux, ils les qualifient de complexes, multifactoriels, et finalement ils les jugent plus compliquer à identifier, à caractériser que les risques physiques. Ils imputent généralement les risques psychosociaux seulement au management, et même spécifiquement à certains managers. Même si tous au final, soutiennent qu'il faudrait pouvoir identifier ce qui est demandé aux managers par les directions, pour comprendre la situation, l'attitude jugée délétère des managers.

La santé au travail sur sa dimension physique, plus concrète, plus directement liée à la cause ouvrière, visible au travers les déclarations AT et MP, est à leurs yeux première. La dimension psychique et sociale de la santé, est plus floue, plus abstraite, donc moins visible, et elle est davantage « associée aux gens des bureaux ».

Aussi peut-on affirmer que les délégués ont une représentation des liens entre santé et travail

tributaire de leur sensibilité personnelle, de leur position au sein de l'entreprise, de la possibilité qu'ils ont de les observer, de les identifier. Mais cette représentation des liens santé et travail est également la résultante d'une construction sociale au sein de l'entreprise qui pose les frontières du visible et de l'invisible, du connu, reconnu et du non-connu. Aussi, est-il intéressant d'examiner comment les délégués syndicaux intègrent ils la démarche de prévention des risques, démarche instituée au sein de l'entreprise depuis une dizaine d'année, donc mature.

La vision des délégués syndicaux de la prévention des risques et de la santé au travail

Au sein de l'entreprise, la démarche de prévention est identifiée par les partenaires sociaux comme une prérogative de l'employeur et à ce titre, elle est mise en œuvre de manière unilatérale par l'employeur (au travers le service QHSE). Le document Unique d'évaluation des risques (DUER), mais également plus largement les règles et consignes de sécurité, sont conçus par la Direction et son service QHSE. Le DUER, les règles s'imposent au personnel, après consultation des représentants du personnel dans le meilleur des cas. La consultation occasionne généralement peu de débat : elle s'apparente davantage à une simple information, et occasionne que rarement des ajustements (et le cas échéant, des ajustements à la marge). La prévention des risques, la promotion de la santé n'est pas identifiée comme objet de négociation aux yeux des délégués syndicaux. (Parmi les délégués syndicaux interrogés, seul un est membre du CHSCT, et il affirme et assume son originalité. Traditionnellement, les délégués syndicaux n'investissent pas le CHSCT). Elles demeurent à leurs yeux une prérogative de l'employeur : D'un côté, la Direction affirme qu'il lui incombe de protéger les salariés contre eux-mêmes, leurs imprudences (un glissement de responsabilité s'opérant : la responsabilité de la sécurité est portée par le salarié au nom d'une prescription des règles fondamentales de sécurité) ; de l'autre côté, les syndicalistes qui tentent de s'opposer aux mesures disciplinaires prises à l'encontre des opérateurs pour manquement à la sécurité, sont à court d'argument face à un opérateur fautif car contrevenant aux règles de sécurité prescrites (Règles Fondamentales). Les syndicats s'inscrivent dans une position qui insiste sur l'imputation exclusive de la responsabilité de la santé et de la sécurité à l'employeur. A ce titre, les délégués adoptent une « posture d'extériorité »¹⁵⁹, estimant que leur rôle est d'alerter la Direction sur les risques, mais c'est à la direction d'y répondre.

Ainsi, peut-on supposer que les délégués syndicaux, et plus largement les partenaires sociaux, sur notre terrain d'étude, demeurent inscrit dans la logique institutionnelle de gestion des risques qui

¹⁵⁹ Hélène Adam, Louis-Marie Barnier, Syndicalisme et organisation du travail : résistance et/ou compromis autour du « Document unique ».

marque notre histoire, centrée sur un enjeu d'imputation de la responsabilité du risque professionnel : l'employeur cherche à réduire le champ de sa responsabilité, en défendant la construction d'un risque le plus restrictif possible (en culpabilisant le travailleur) ; pour les délégués syndicaux, les risques et leur prévention relèvent de la responsabilité de l'employeur et sa prérogative, le pouvoir d'organisation du travail (Chapitre I). la responsabilité du risque est imputé à l'employeur considéré comme responsable puisqu'à l'initiative de l'organisation. A ce titre, il appartient à l'employeur de prévenir l'apparition des risques, de l'anticiper, via notamment le DUER.

Les EDT, s'il y est question du travail, de l'amélioration de sa qualité, ils ne sont pas identifiés de prime abord par les délégués syndicaux sur notre terrain d'enquête comme un dispositif de prévention primaire, même si pour les délégués syndicaux, il y est question des problèmes rencontrés au travail, dans l'activité de travail, et qu'à ce titre ils visent à neutraliser les risques liés à l'organisation du travail. Jusqu'alors, pour les délégués syndicaux de l'entreprise, leurs actions en faveur de l'amélioration des conditions de travail étaient enfermées dans une représentation traditionnelle de la réparation ; on retient à l'occasion de nos entretiens qu'émergent l'idée qu'il n'est plus possible pour eux de se contenter de faire de la réparation, et que la question de la prévention intègrent de plus en plus leurs actions, la question des conditions d'exécution du travail des ouvriers (le contenu des tournées, leur durée, les temps standards, les contenants, les véhicules...).

3.3.2. L'implication des syndicats dans les questions de l'organisation

La question de l'organisation du travail, considérée comme une prérogative de l'employeur, est une question délicate pour les syndicats : comment investir le terrain de la prérogative patronale sans risquer de se perdre dans une forme de compromission, par une forme d'intégration de l'action syndicale à la politique employeur, les stratégies modernistes managériales ?

Au sein de la CGT, pendant longtemps, *« s'est imposée l'idée que l'on ne cogère pas l'organisation du travail pour ne pas se faire l'artisan de l'exploitation aux côtés du patronat et que la véritable mission syndicale est d'obtenir la plus forte rétrocession possible des profits vers les salaires tout en défendant les salariés contre l'arbitraire et en les protégeant de mauvaises conditions de travail. »*¹⁶⁰. Autrement dit, le syndicat s'oppose à toute forme d'ingérence syndicale sur les formes d'organisation et de conditions de travail, leur amélioration, préférant plutôt *« d'obliger les*

¹⁶⁰ Syndicats et organisation du travail : un rendez-vous manqué. Danièle Linhart, Robert Linhart, Anna Malan. Le syndicalisme, Vol. 30, numéro 2, automne 1998 : page 10

*employeurs à prendre en compte ces aspects dans leurs politiques organisationnelles. »*¹⁶¹

Le syndicat est finalement partagé entre deux évidences : l'évidence d'une nécessité d'intervenir sur l'organisation du travail, et celle d'une nécessité de ne pas sombrer dans la cogestion.

Or, dans le cadre de nos échanges avec les délégués syndicaux, force est de constater que quotidiennement confrontés à des demandes individuelles de salariés, ils s'attachent à comprendre l'origine de la difficulté exprimée par le travailleur ; ils vont ainsi s'appliquer à interroger les acteurs de l'entreprise (les travailleurs, les managers,...) pour retrouver la dimension collective du problème en remontant à sa cause organisationnelle.

Plusieurs délégués me relatent comment partant d'un problème, un mal-être lié au travail qu'un salarié est venu leur exposer (« souvent les salariés viennent nous voir quand ils ont le sentiment d'être victime d'une injustice, » d'une décision arbitraire ou non équitable), ils parviennent à « reconstituer l'expérience organisationnelle »¹⁶² du salarié, à identifier les défaillances hiérarchiques, en discutant avec d'autres salariés, avec les managers... Et ils parviennent à faire modifier certaines règles, certaines décisions... Les exemples qui nous sont donnés lors des entretiens, concernent essentiellement la distribution des tournées ou du matériel de collecte qui relève de la décision des managers de proximité et/ou cellule logistique ; sujets hautement importants car cette distribution répartit la charge de travail (inégalement d'une tournée à une autre) entre les salariés, et impacte le confort ou l'inconfort du travail (variabilité de l'âge et de la vétusté de matériel). Ainsi, peut-on dire que les délégués partant d'un vécu individuel problématique et souvent douloureux, s'appliquent à donner de la consistance au problème en l'inscrivant dans l'organisation collective, et ainsi font évoluer le problème individuel en problème collectif (ils procèdent à la dénonciation de certaines inégalités dans la distribution des tournées, font évoluer les décisions organisationnelles de l'encadrement en invoquant une « justice organisationnelle »).

Les délégués procèdent ainsi à un accompagnement « organisationnel » et non à un accompagnement sanitaire (qui renverrait le salarié à sa solitude, voire qui participerait à le culpabiliser) ou juridique (qui placerait le salarié dans un processus de réparation, sans apporter de solution à son problème)...

Nous reprendrons ainsi l'hypothèse de Gilbert Terssac¹⁶³ de l'émergence d'une nouvelle figure du syndicalisme : un syndicalisme d'organisation qui investit la question du travail et de son organisation, sans ce risque d'une cogestion de l'organisation du travail tant redouté par beaucoup

¹⁶¹ Idem, page 11

¹⁶² Gilbert Terssac (Vers un syndicalisme d'organisation ? dans Nouvelle revue de psychologie, 2014 2 n°18, pp27 à 40 ; page 29

¹⁶³ Idem

de syndicalistes, sans ce risque de « *se faire l'artisan de l'exploitation aux côtés du patronat.* »¹⁶⁴ Cette nouvelle forme de syndicalisme ne cherche pas à contrôler le choix d'organisation qui demeure une prérogative de l'employeur, elle vise à dénoncer les choix d'organisation qui structurent au quotidien l'activité professionnelle des travailleurs et qui sont destructifs pour la santé des personnes.

Ainsi, les délégués syndicaux interviennent à partir du vécu de l'organisation (et non pas à partir de l'organisation comme modèle). Ils appréhendent l'organisation du travail « *au travers des sujets qui font l'expérience évaluative des choix d'organisation et vivent ce qui a été décidé par d'autres* »¹⁶⁵. Leur démarche prend ancrage sur le vécu des salariés, plutôt que sur les politiques de performance modélisé par l'employeur dans une organisation idéalisée. Loin de « *considérer l'organisation comme une structure fixe et rigide,* » les délégués interpellent une organisation entendue comme un ensemble de décisions et d'actions.

Les délégués ici, n'interviennent pas au niveau de « *l'organisation réglée, idéale et optimale des dirigeants* », mais au niveau de ce que Gilbert Terssac nomme « *l'organisation arrangée, bricolée par les différents acteurs,* » autrement dit cette organisation réglée, idéale qui se transforme à l'épreuve du réel, dans l'usage qui en est fait (l'organisation idéale n'existe pas dans la réalité, ou seulement sous des formes arrangées par les différents acteurs).

« *Entrer dans le travail de l'encadrement, c'est pour le syndicaliste, découvrir un univers inconnu, étranger et essayer de comprendre ce qu'est cette raison organisationnelle qui fait problème pour les opérateurs. [...] Depuis Simon (1947), nous savons que la raison organisationnelle n'est pas triomphante, mais se donne à voir dans [...] l'organisation « au travail » ou « en travail » qui met en confrontation le sujet-agent et le sujet-cadre avec au centre le syndicaliste.* »¹⁶⁶

Ainsi, l'organisation du travail devient le lieu d'échanges et d'interactions entre ses acteurs qui tiennent des positions différentes ; elle est l'objet de compromis et de négociations les opérateurs, l'encadrement et la direction. « *L'organisation qui se présente au syndicaliste est une scène de confrontations entre agents et encadrants qui sont toujours en train de défaire et de refaire l'organisation, bref de discuter les règles.* »¹⁶⁷

Les espaces de discussion sur le travail comme le lieu où la parole est donnée à ceux qui travaillent, où le vécu du travail se révèle, rejoint la pratique de cette forme de syndicalisme d'organisation « *qui part du sujet pour remonter vers l'organisation, c'est-à-dire vers les règles (Reynaud, 1997) qui président à l'ordre du travail* »¹⁶⁸, et ouvre une même voie : débattre de ses règles, les révoquer

¹⁶⁴ Idem

¹⁶⁵ Idem

¹⁶⁶ Idem, page 33 et 34

¹⁶⁷ Idem, page 34

¹⁶⁸ Idem, page 38

au besoin, au nom de la santé au travail. Les espaces de discussions sur le travail, pour les délégués syndicaux, peuvent participer à recréer de la confiance dans la capacité d'agir collective et individuelle des travailleurs sur l'organisation du travail et faire émerger une volonté collective de se libérer d'un travail organiser sans eux, et de fait aliénant.

CONCLUSION :

Dans notre premier chapitre sur les conditions d'émergence des Espaces de Discussion sur le travail, nos différentes investigations nous ont conduits à identifier les promoteurs des EDT, ces acteurs institutionnels et individuels mobilisés dans le champ politique, mais aussi scientifique, qui ont introduit progressivement l'idée des espaces de discussion. Dans le champ politique notamment, on aura vu combien l'agitation médiatico-politique sur les risques psycho-sociaux à la fin des années 2000, a eu pour effet de multiplier les commissions, rapports sur le sujet, sur commande de la sphère politique... Cette abondante discoursivité sur le phénomène RPS révèle combien ces RPS sont un enjeu de santé publique, et donc un enjeu politique.

Le rapport Lachmann-Larose-Pénicaud,¹⁶⁹ est déterminant puisqu'il a influencé les orientations prises en la matière par les politiques publiques ; l'Accord National Interprofessionnel de juin 2013, est en quelque sorte son prolongement. L'idée prédominante de ce rapport et de l'ANI est de promouvoir l'évidence d'une conciliation entre le social et l'économique. Adoptant une rhétorique « positive », moins chargée émotionnellement, ce rapport et l'ANI participent à dé-scandaliser le monde de la santé au travail, en présentant le problème comme solutionnable par des mesures pragmatiques, les EDT figurant parmi ces mesures pragmatiques. Avec ce rapport et l'ANI, on bascule de la dénonciation des Risques Psycho-Sociaux à la promotion de la Qualité de Vie au Travail. On constate que l'expression « Qualité de Vie au Travail » permet d'asseoir une certaine représentation, peut-être plus accommodante, de la question de santé au travail. Avec la QVT, on s'extrait de la logique institutionnelle de gestion des risques qui marque l'histoire collective. On neutralise le terme de risque, et par la même la sempiternelle question centrale d'imputation de la responsabilité professionnelle est balayée... Avec l'approche Qualité de Vie au Travail, la désuète perception doloriste du travail est abandonnée au profit d'une perception du travail comme lieu d'épanouissement, comme facteur de santé, au profit d'une vision salutogène du travail.

On retrouve sur cette scène juridico-politique, la trace des évolutions propres à la recherche scientifique : des experts participent à l'évolution de la prise en compte du travail par les pouvoirs politiques, mais aussi par les partenaires sociaux. Relativement aux EDT, il nous semblait important de faire un détour par les travaux d'Yves Clos, et de lever toute ambiguïté : Yves Clos défend la qualité du travail plus que la qualité de vie au travail, la délibération du travail plus que les EDT. Il s'insurge contre cette approche juridico-politique qui cherche à dépolitiser les problèmes, autrement dit qui cherche à les rendre techniques, pragmatiques, là où ils sont politiques.

¹⁶⁹ Le rapport « Bien être et efficacité au travail – dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail »

Enfin, dans ce premier chapitre, on ne pouvait pas ne pas interroger les Espaces de discussions sur le travail à la lumière du passé, à la lumière de ce que fut les Groupes d'expression directe et collective sur les conditions de travail issus des lois Auroux, issue d'une ambition politique d'étendre la démocratie jusque dans l'entreprise... Il s'avère que les groupes d'expression directe et collective sur les conditions de travail sont introduits par la réglementation sociale, dans l'entreprise, à un moment où on observe des bouleversements substantiels au niveau de l'appareil productif, au niveau du modèle économique, à un moment où le management participatif est déployé. Aussi, paradoxalement, ce droit d'expression donné par les lois Auroux, bien que dans la lignée des revendications syndicales relatives à la démocratie dans l'entreprise, a davantage été mis au rang des dispositifs au service des stratégies patronales (la domestication de l'action syndicale). Notre ambition au travers ce mémoire était d'interroger la mise en place du dispositif des espaces de discussion sur le travail au sein de notre terrain d'étude, décidée conjointement par les partenaires sociaux dans le cadre d'un accord, et plus spécifiquement la motivation des syndicats à promouvoir la mise en place d'espaces de discussion sur le travail.

Il était important de comprendre le contexte dans lequel s'est inscrite l'expérimentation des EDT : la trajectoire de l'entreprise met en évidence les bouleversements organisationnels à partir desquels émerge la décision d'expérimenter les EDT. Depuis 2011, l'objectif du Groupe est de gagner en efficacité de gestion. Dans cette perspective, le pouvoir central entreprend une opération d'unification du Groupe. Une profusion d'outils de gestion centraux, puissants et coercitifs, fait ainsi son apparition et s'impose au sein de l'ensemble des filiales du Groupe, avec l'ambition d'organiser, d'administrer, de rationaliser. Et de multiples transformations organisationnelles s'imposent et viennent transformer la matérialité du travail au plus près du terrain. Les exigences gestionnaires, leurs méthodes et outils, l'information qu'ils produisent, viennent se heurter à l'activité opérationnelle qui ne perçoit pas vraiment l'utilité de cette norme de gestion. Les équipes, les travailleurs, leurs normes de métiers, leur idée du travail bien fait, s'accordent difficilement aux impératifs organisationnels, aux impératifs de gestion.

C'est dans ce contexte que les partenaires sociaux conviennent de l'intérêt de mettre en place des EDT, des espaces où on discute du faire et de ses difficultés pratiques, des espaces où on échange sur les contradictions qui polluent l'activité de travail... Avec l'expérimentation des EDT, ce qui est en jeu, c'est la reprogrammation de l'entreprise, de son fonctionnement.

Sur notre terrain d'étude, si l'accord QVT qui prévoit l'expérimentation des EDT, est la marque que la finalité des EDT fait un quasi-consensus, entre les délégués syndicaux au sein de l'entreprise, et les représentants de la direction, il n'en demeure pas moins que la mise en œuvre concrète de ces EDT, ce qu'on en attend, ce à quoi ils doivent répondre, est différent selon que l'on soit délégué syndical, directeur, ou encore responsable RH. Nos investigations dans notre troisième et dernier

chapitre, nous ont conduits à chercher des réponses aux questions suivantes : à quoi les EDT doivent ils répondre selon les syndicalistes ? Qu'est-ce qu'ils en attendent ? Est-ce que les EDT sont susceptibles de bousculer leurs habitudes, la dynamique de leurs rapports sociaux, la représentation qu'ils se font de l'activité travail. Comment les espaces de discussion sur le travail peuvent-ils être utilisés par un syndicalisme en crise pour renouer des liens avec les salariés et reconstruire un rapport de force ? Leur mise en place dans le cadre d'un accord négocié comme sur notre terrain d'enquête traduit-elle une nouvelle approche de l'organisation du travail par le mouvement syndical ? Le fait que les syndicats se saisissent du dispositif des EDT, annonce-t-il une forme inédite du traitement du problème des conditions de travail, et par là même une nouvelle forme d'action syndicale centrée sur la question de l'organisation ? Avec les EDT, pour les syndicats, s'agit-il de mettre en évidence les causes organisationnelles du mal être au travail, d'identifier un conflit entre la perception des travailleurs sur le travail bien fait (le travail réel) et la perception « gestionnaire » de la direction, de la hiérarchie (le travail prescrit) ? S'appuyant sur la mise en place d'EDT, l'action syndicale entend-elle s'impliquer concrètement dans l'organisation du travail, prérogative traditionnellement réservée à l'employeur ?

Nous appuyant sur l'analyse effectuée par l'ANACT sur le contenu d'un panel d'accords d'entreprise QVT, nous avons pu mettre en avant que les réponses des employeurs et RH, en matière de QVT s'adressent aux employés, aux salariés, nullement aux travailleurs. Finalement, l'analyse des accords QVT menée par l'ANACT met en évidence que la tendance de fond dans le monde de l'entreprise est de réduire le travail à son enveloppe, l'emploi. Aussi peut-on dire que la QVT, loin d'avoir réconcilié les salariés, leurs représentants et les employeurs, est traversée par une opposition entre deux positions qu'on pourrait traduire ainsi : La question du bien-être (RH, Employeur) versus la question du bien faire (syndicat au niveau confédéral), la question de l'engagement dans le travail (syndicat au niveau confédéral) versus l'engagement dans l'entreprise (RH, employeur), la vision gestionnaire versus la vision professionnelle, la primauté de l'emploi versus la primauté du travail.

Pour des raisons tenant à notre terrain d'études, nos investigations se sont concentrées sur la position de la CGT : au niveau confédéral, la CGT déploie depuis plusieurs années une démarche revendicative à partir du travail ; elle affiche une volonté politique de transformer la pratique syndicale autour du travail, dans laquelle les EDT occupent une place majeure. La CGT ainsi opère un changement de braquet ; cette démarche revendicative à partir du travail est selon la CGT la solution pour concilier les 2 principes qui fondent le syndicalisme, l'approche métier et l'approche territoriale, sans compromettre les solidarités entre travailleurs. Cette démarche, selon la CGT, est une réponse aux 3 problématiques de l'action syndicale contemporaine en crise : celle de la

proximité aux salariés, aux travailleurs ; celle de la santé au travail (sortir d'une logique de réparation) ; celle de la mobilisation.

Nos observations et nos entretiens auprès des délégués syndicaux de l'entreprise mettent en évidence que la déclinaison de cette nouvelle démarche revendicative à partir du travail auprès des militants de terrain n'est en rien évidente : partir du vécu des salariés, des problèmes terre à terre du travail, pour construire une action collective n'est pas sans difficulté pour les délégués syndicaux d'entreprise. L'investigation du travail est particulièrement complexe (plusieurs risques sont identifiés : la confusion entre emploi et travail ; la réduction de la question du travail à celle des conditions de travail sur leurs dimensions physiques ; l'invisibilité du travail réel). Aussi, sommes-nous conduits à nous demander si ajouter les EDT au répertoire de l'action syndicale n'implique pas nécessairement pour les militants d'acquérir une expertise supplémentaire...

Plus concrètement, nos investigations nous permettent d'affirmer que les EDT peuvent être une opportunité pour les délégués syndicaux, dans le sens où des EDT peuvent émerger un collectif de travail (à plus forte raison lorsque sur les lieux de travail sont frappés par le délitement des collectifs de travail). Une autre opportunité est également identifiée pour les délégués syndicaux : les EDT peuvent révéler la latitude décisionnelle des managers, et guider les délégués syndicaux pour identifier le bon niveau d'interlocuteur.

Un des effets des EDT que pourraient escompter les Délégués, serait qu'ils soient une sorte de processus de socialisation qui conduirait les salariés à devenir affables et critiques sur l'organisation du travail. L'enjeu des EDT pour les syndicats, est tout autant la capacité de transformer le travail, son organisation, son contenu (l'activité) que la capacité de transformer la nature des rapports sociaux au travail : il s'agit de révéler la réalité du travail et de l'opposer à l'autorité distante du terrain. C'est un enjeu de pouvoir, de rapport de force, face à une volonté de l'entreprise d'imposer un cadre contrôlé d'en haut qui heurte le travail réel, le travail sur le terrain.

Enfin, dans le cadre de nos recherches, les EDT ont surgit comme un dispositif en faveur de la prévention primaire en vue de neutraliser les risques liés à l'organisation du travail, et qu'à ce titre ils soutenaient une certaine action syndicale fondée sur « le vécu organisationnel ». Avec les EDT, les délégués syndicaux identifient une opportunité pour dépasser cette contradiction qui fonde l'action syndicale : l'évidence d'une nécessité d'intervenir sur l'organisation du travail, et celle d'une nécessité de ne pas sombrer dans la cogestion.

BIBLIOGRAPHIE :

- ADAM Hélène, BARNIER Louis-Marie, Syndicalisme et organisation du travail : résistance et/ou compromis autour du « Document unique ».
- AUROUX J., « Jean Auroux, l'homme des lois, entretiens avec Patrick Gobert », Broché, 2012
- BAUNAY Yves, CHAAR Nada, La QVT : aliment ou produit de la controverse au sein du collectif de travail, dans La Revue des Conditions de travail n°3, décembre 2015
- BEGON Emmanuelle, DUMALIN Frédéric, RUFFIER Clément, La Place du Travail dans l'activité syndicale : les apports d'une formation-action, , dans la Revue des conditions de travail n° 7
- BERNARD Sophie et al., « Du « harcèlement » à la « souffrance au travail » : la recatégorisation des risques psychosociaux dans une situation de négociation syndicale », Nouvelle revue de psychosociologie 2010/2 (n° 10), p. 151-166
- BERTOLINI Gérard, Le marché des déchets : structures et acteurs, croissance, concentration et recompositions », RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT N° 45 JANVIER 2007, p. 99-109
- BERTRAND Thierry, STIMEC Arnaud, « Santé au Travail, Voyage en pays de lean management », Revue française de gestion 2011/5 (n°214), p. 127-144
- BORZEIX A. et LINHART D., Droit d'expression directe : la boule de cristal, Les temps Modernes, mars 1986, pp 79–101.
- BOURDIEU Pierre, Ce que parler veut dire, L'économie des échanges linguistiques, Ed. Fayard, 1982
- BRUNO Anne-Sophie, CELERIER Sylvie, HATZFELD Nicolas, Une fabrique française de transformation des conditions de travail, l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), novembre 2014
- BUE Jennifer, L'expression des salariés avant la loi du 4 août 1982, les expériences d'initiative patronale, dans Travail et Emploi N°23 - 03/1985
- BUNEL Jean, Le réenchantement de l'entreprise, dans Sociologie du travail, 28ème année n°3, Juillet-septembre 1986. Retour sur l'entreprise. pp 251-264
- BURAKOVA & LEDUC, Risques psychosociaux, Qualité de vie au travail : Opposition ou complémentarité ? De la prévention à la promotion de la santé au travail. In C. Lagabrielle, & S. Laberon (eds.), Santé au Travail et Risques Psychosociaux : Tous Préventeurs ? (pp. 73-96). Paris, l'Harmattan, 2014
- CHIAPELLO E. et GILBERT P., Les outils de gestion : producteurs ou régulateurs de la violence psychique au travail ?, le travail humain, 2012/1 Vol 75, pp 1 – 18
- CLOT Yves, Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie. La Découverte, Paris, 2008

- CLOT Yves, Réhabiliter la dispute professionnelle, dans Le journal de l'Ecole de Paris du management, 2014/1 n°105, pp 9 à 16
- CLOT Yves, Travail et pouvoir d'agir, PUF, Paris, 2008
- CLOT Y. LALLEMENT M., Débat entre M. Lallement et Y. Clot, Qualité de Vie au Travail et Qualité du Travail, dans La Revue des Conditions de travail, n°3, Décembre 2015, pp 45 - 53
- CROZIER Michel, Le phénomène bureaucratique, Paris, PUF, 1984
- GILBERT P., L'instrumentation de gestion, Paris, Economica, 1998
- GIRAUD Baptiste, YON Karel, BEROUD Sophie, Sociologie politique du syndicalisme, Armand Colin, 2018
- GOLLAC Michel, Les risques psychosociaux au travail : d'une « question de société » à des questions scientifiques. Introduction. Dans Travail et Emploi, n° 129, pp 5 - 10
- HATZFELD Nicolas, Les gens d'usine: 50 ans d'histoire à Peugeot-Sochaux, Éditions de l'Atelier, Paris, 2002
- JOUZEL J.N., La Dénonciation du problème des éthers de Glycol en France, Les organisations syndicales face à l'après crise de l'amiante, dans Revue française des affaires sociales, 2008/2 n°2-3, pages 97 à 118
- LINHART Danièle, La modernisation des entreprises. La Découverte, 2010
- LINHART Danièle, La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale, ERES, 2015
- LINHART Danièle, LINHART Robert, MALAN Anna, Syndicats et organisation du travail : un rendez-vous manqué. Le syndicalisme, Vol. 30, numéro 2, automne 1998
- LHUILIER Dominique, L'invisibilité du travail réel et l'opacité des liens santé-travail, dans Sciences sociales et santé, 2010/2 Vol.28, pp 31 à 63
- MARX Karl, Le Capital, 1867
- MEDA Dominique, Le travail. Une valeur en voie de disparition ?, Aubier, 1995
- MIAS Arnaud, Les risques professionnels. Peut-on soigner le travail ?, Ellipses, Paris, 2010
- RICOEUR Paul, L'idéologie et l'utopie, Editions du Seuil, 1997
- RIFKIN Jérémy, La fin du travail, La Découverte, 1997
- SMITH Adam, La Richesse des Nations, 1776
- TERSSAC Gilbert, Vers un syndicalisme d'organisation ? dans Nouvelle revue de psychologie, 2014/2 n°18, pp27 à 40
- UGHETTO Pascal, Des transformations de la matérialité du travail aux expérimentations d'espaces de discussion ou de dialogue. Dans La revue des conditions de travail, n°2, juin 2015, pp 106 – 112.
124

UGHETTO Pascal, Qui a besoin des risques psychosociaux? "RPS", construction d'un problème public et travail. Risques psychosociaux : quelles réalités, quels enjeux pour le travail?, Octarès, pp.49-75, 2011.

UGHETTO Pascal, L'organisation : une réorganisation permanente. Ed. Esprit, 2011, pp. 115-122

UGHETTO P., Des transformations de la matérialité du travail aux expérimentations d'espaces de discussion ou de dialogue, La Revue des conditions de travail, n°2, ANACT, juin 2015

ZARIFIAN Philippe, Objectif Compétence. Pour une nouvelle logique. Editions Liaisons, pages 35-48, 1999

Articles de presse :

- Sur le Groupe VEOLIA :

https://www.lesechos.fr/16/11/2011/LesEchos/21059-066-ECH_guy-dejouanny--un-entrepreneur-secret-et-audacieux.htm#formulaire_enrichi

http://www.lemonde.fr/economie/article/2011/11/15/mort-de-guy-dejouany-ancien-pdg-de-la-compagnie-generale-des-eaux_1604107_3234.html

<https://www.capital.fr/entreprises-marches/les-petits-secrets-du-nouveau-p-dg-de-veolia-environnement-antoine-frerot-589558>

https://www.lesechos.fr/14/12/2011/LesEchos/21079-045-ECH_veolia---agrandetransformation.htm

<http://www.lefigaro.fr/societes/2011/12/04/04015-20111204ARTFIG00161-virage-strategique-chez-veolia-environnement.php>

<https://business.lesechos.fr/directions-generales/strategie/organisation-des-entreprises/0202745925768-veolia-casse-ses-structures-pour-changer-de-culture-6658.php>

<http://www.lefigaro.fr/societes/2011/12/04/04015-20111204ARTFIG00161-virage-strategique-chez-veolia-environnement.php>

<https://www.lesechos.fr/2012/11/veolia-environnement-frerot-recrute-un-bras-droit-pour-accelerer-la-restructuration-382917>

- Sur Yves CLOT :

Article de presse dans Idées Entretien, Le travail à Cœur, 16 juillet 2010, par Dominique Martinez : http://www.comprendre-agir.org/images/fichier-dyn/doc/2010/le_travail_a_coeur_yves_clot_nvo_chsct.pdf

Article de l'Humanité, "C'EST LE TRAVAIL QU'IL FAUT SOIGNER", 20 Mai, 2008, <https://www.humanite.fr/node/393689>

ANNEXES :

- *METHODOLOGIE D'ENQUETE*
- *MEMBRES DE LA COMMISSION DE REFLEXION SUR LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL*
- *LISTE DES PERSONNES AUDITIONNEES – RAPPORT BIEN-ETRE ET EFFICACITE AU TRAVAIL*
- *TABLEAU RECAPITULATIF DES EXPERIMENTATIONS PATRONALES – GROUPES D'EXPRESSION*
- *ORGANIGRAMME DU GROUPE*
- *PRESENTATION SYNTHETIQUE DES TROIS METIERS DE VEOLIA*
- *TITRE 1 DE L'ACCORD GRANDJOUAN SACO, SUR LES ESPACES DE DISCUSSION SUR LE TRAVAIL*
- *DONNEES D'ENQUETE SUR LE SYNDICALISME EN France*
- *LE BOOK DES FONDAMENTAUX DU GROUPE VEOLIA*

BIBLIOGRAPHIE :

ADAM Hélène, BARNIER Louis-Marie, Syndicalisme et organisation du travail : résistance et/ou compromis autour du « Document unique ».

AUROUX J., « Jean Auroux, l'homme des lois, entretiens avec Patrick Gobert », Broché, 2012

BAUNAY Yves, CHAAR Nada, La QVT : aliment ou produit de la controverse au sein du collectif de travail, dans La Revue des Conditions de travail n°3, décembre 2015

BEGON Emmanuelle, DUMALIN Frédéric, RUFFIER Clément, La Place du Travail dans l'activité syndicale : les apports d'une formation-action, , dans la Revue des conditions de travail n° 7

BERNARD Sophie et al., « Du « harcèlement » à la « souffrance au travail » : la recatégorisation des risques psychosociaux dans une situation de négociation syndicale », Nouvelle revue de psychosociologie 2010/2 (n° 10), p. 151-166

BERTOLINI Gérard, Le marché des déchets : structures et acteurs, croissance, concentration et recompositions », RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT N° 45 JANVIER 2007, p. 99-109

BERTRAND Thierry, STIMEC Arnaud, « Santé au Travail, Voyage en pays de lean management », Revue française de gestion 2011/5 (n°214), p. 127-144

BORZEIX A. et LINHART D., Droit d'expression directe : la boule de cristal, Les temps Modernes, mars 1986, pp 79–101.

BOURDIEU Pierre, Ce que parler veut dire, L'économie des échanges linguistiques, Ed. Fayard, 1982

BRUNO Anne-Sophie, CELERIER Sylvie, HATZFELD Nicolas, Une fabrique française de transformation des conditions de travail, l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), novembre 2014

BUE Jennifer, L'expression des salariés avant la loi du 4 août 1982, les expériences d'initiative patronale, dans Travail et Emploi N°23 - 03/1985

BUNEL Jean, Le réenchantement de l'entreprise, dans Sociologie du travail, 28ème année n°3, Juillet-septembre 1986. Retour sur l'entreprise. pp 251-264

BURAKOVA & LEDUC, Risques psychosociaux, Qualité de vie au travail : Opposition ou complémentarité ? De la prévention à la promotion de la santé au travail. In C. Lagabrielle, & S. Laberon (eds.), Santé au Travail et Risques Psychosociaux : Tous Préventeurs ? (pp. 73-96). Paris, l'Harmattan, 2014

CHIAPELLO E. et GILBERT P., Les outils de gestion : producteurs ou régulateurs de la violence psychique au travail ?, le travail humain, 2012/1 Vol 75, pp 1 – 18

CLOT Yves, Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie. La Découverte, Paris, 2008

CLOT Yves, Réhabiliter la dispute professionnelle, dans Le journal de l'École de Paris du management, 2014/1 n°105, pp 9 à 16

CLOT Yves, Travail et pouvoir d'agir, PUF, Paris, 2008

CLOT Y. LALLEMENT M., Débat entre M. Lallement et Y. Clot, Qualité de Vie au Travail et Qualité du Travail, dans La Revue des Conditions de travail, n°3, Décembre 2015, pp 45 - 53

CROZIER Michel, Le phénomène bureaucratique, Paris, PUF, 1984

GILBERT P., L'instrumentation de gestion, Paris, Economica, 1998

GIRAUD Baptiste, YON Karel, BEROUD Sophie, Sociologie politique du syndicalisme, Armand Colin, 2018

GOLLAC Michel, Les risques psychosociaux au travail : d'une « question de société » à des questions scientifiques. Introduction. Dans Travail et Emploi, n° 129, pp 5 - 10

HATZFELD Nicolas, Les gens d'usine: 50 ans d'histoire à Peugeot-Sochaux, Éditions de l'Atelier, Paris, 2002

JOUZEL J.N., La Dénonciation du problème des éthers de Glycol en France, Les organisations syndicales face à l'après crise de l'amiante, dans Revue française des affaires sociales, 2008/2 n°2-3, pages 97 à 118

LINHART Danièle, La modernisation des entreprises. La Découverte, 2010

LINHART Danièle, La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale, ERES, 2015

LINHART Danièle, LINHART Robert, MALAN Anna, Syndicats et organisation du travail : un rendez-vous manqué. Le syndicalisme, Vol. 30, numéro 2, automne 1998

LHUILIER Dominique, L'invisibilité du travail réel et l'opacité des liens santé-travail, dans Sciences sociales et santé, 2010/2 Vol.28, pp 31 à 63

MARX Karl, Le Capital, 1867

MEDA Dominique, Le travail. Une valeur en voie de disparition ?, Aubier, 1995

MIAS Arnaud, Les risques professionnels. Peut-on soigner le travail ?, Ellipses, Paris, 2010

RICOEUR Paul, L'idéologie et l'utopie, Editions du Seuil, 1997

RIFKIN Jérémy, La fin du travail, La Découverte, 1997

SMITH Adam, La Richesse des Nations, 1776

TERSSAC Gilbert, Vers un syndicalisme d'organisation ? dans Nouvelle revue de psychologie, 2014/2 n°18, pp27 à 40

UGHETTO Pascal, Des transformations de la matérialité du travail aux expérimentations d'espaces de discussion ou de dialogue. Dans La revue des conditions de travail, n°2, juin 2015, pp 106 – 112.

UGHETTO Pascal, Qui a besoin des risques psychosociaux? "RPS", construction d'un problème public et travail. Risques psychosociaux : quelles réalités, quels enjeux pour le travail?, Octarès, pp.49-75, 2011.

UGHETTO Pascal, L'organisation : une réorganisation permanente. Ed. Esprit, 2011, pp. 115-122

UGHETTO P., Des transformations de la matérialité du travail aux expérimentations d'espaces de discussion ou de dialogue, La Revue des conditions de travail, n°2, ANACT, juin 2015

ZARIFIAN Philippe, Objectif Compétence. Pour une nouvelle logique. Editions Liaisons, pages 35-48, 1999

Articles de presse :

Sur le Groupe VEOLIA :

https://www.lesechos.fr/16/11/2011/LesEchos/21059-066-ECH_guy-dejouanny--un-entrepreneur-secret-et-audacieux.htm#formulaire_enrichi

http://www.lemonde.fr/economie/article/2011/11/15/mort-de-guy-dejouany-ancien-pdg-de-la-compagnie-generale-des-eaux_1604107_3234.html

<https://www.capital.fr/entreprises-marches/les-petits-secrets-du-nouveau-p-dg-de-veolia-environnement-antoine-frerot-589558>

https://www.lesechos.fr/14/12/2011/LesEchos/21079-045-ECH_veolia---agrandetransformation.htm

<http://www.lefigaro.fr/societes/2011/12/04/04015-20111204ARTFIG00161-virage-strategique-chez-veolia-environnement.php>

<https://business.lesechos.fr/directions-generales/strategie/organisation-des-entreprises/0202745925768-veolia-casse-ses-structures-pour-changer-de-culture-6658.php>

<http://www.lefigaro.fr/societes/2011/12/04/04015-20111204ARTFIG00161-virage-strategique-chez-veolia-environnement.php>

<https://www.lesechos.fr/2012/11/veolia-environnement-frerot-recrute-un-bras-droit-pour-accelerer-la-restructuration-382917>

Sur Yves CLOT :

Article de presse dans Idées Entretien, Le travail à Cœur, 16 juillet 2010, par Dominique Martinez :
[ttp://www.comprendre-agir.org/images/fichier-dyn/doc/2010/le_travail_a_coeur_yves_clot_nvo_chsct.pdf](http://www.comprendre-agir.org/images/fichier-dyn/doc/2010/le_travail_a_coeur_yves_clot_nvo_chsct.pdf)

Article de l'Humanité, "C'EST LE TRAVAIL QU'IL FAUT SOIGNER", 20 Mai, 2008,
<https://www.humanite.fr/node/393689>

METHODOLOGIE D'ENQUETE :

Notre ambition au travers ce mémoire est d'interroger la mise en place du dispositif des espaces de discussion sur le travail au sein de notre terrain d'étude, une société du Groupe Veolia, la société Grandjouan SACO, décidée conjointement par les partenaires sociaux dans le cadre d'un accord collectif sur la qualité de Vie au travail. Nous y interrogeons plus spécifiquement la motivation des syndicats à promouvoir la mise en place d'espaces de discussion sur le travail. Qu'est-ce qu'ils en attendent, à quoi les EDT doivent ils répondre selon eux ? Est-ce que les EDT sont susceptibles de bousculer les habitudes, la dynamique des rapports sociaux, les représentations que les uns les autres se font de l'activité travail. Le fait que les syndicats se saisissent du dispositif des EDT, annonce-t-il une forme inédite du traitement du problème des conditions de travail, et par là même une nouvelle forme d'action syndicale centrée sur la question de l'organisation ?

Plus largement, ce mémoire pose les questions suivantes : Comment les espaces de discussion sur le travail peuvent-ils être utilisés par un syndicalisme en crise pour renouer des liens avec les salariés et reconstruire un rapport de force ? Leur mise en place dans le cadre d'un accord négocié comme sur notre terrain d'enquête traduit-elle une nouvelle approche de l'organisation du travail par le mouvement syndical ?

Finalité de l'enquête :

Diversifier nos sources d'informations, de données, et compléter nos recherches documentaires et scientifiques de témoignages vivants de délégués syndicaux actifs sur la mise en place d'EDT sur notre terrain d'études.

Population enquêtée :

Nous avons circonscrit notre enquête à l'entreprise Grandjouan SACO, un terrain d'expérimentation des EDT.

L'accord qui prévoit cette expérimentation, est signé par les 2 syndicats présents et représentatifs sur l'entreprise : l'UNSA qui est le syndicat minoritaire et la CGT (syndicat majoritaire). Aussi avons-nous fait le choix de circonscrire notre enquête à ces 2 seuls syndicats.

Tableau récapitulatif des délégués syndicaux : leur profil social

Les délégués syndicaux de l'entreprise (périmètre d'application de l'accord) : tous des hommes/ouvriers.

	Mandats Syndicaux	Autres Mandats Elus	âge	Ancienneté dans l'entreprise	Poste de travail
Délégué A	DS d'établissement et DS central UNSA (signataire de l'accord) (Depuis 1984)	CE et DP	59 ans	1982	Conducteur PL collecte des déchets industriels
Délégué B	DS d'établissement et DS central CGT (signataire de l'accord) (depuis plusieurs décennies)	CE et DP	52 ans	1989	Conducteur PL collecte des déchets industriels
Délégué C	DS d'établissement et DS central CGT (pendant plusieurs décennies)	CE et DP	61 ans retraité depuis fin 2017	1980	Conducteur PL collecte des déchets industriels
Délégué D	DS d'établissement UNSA (depuis fin 1990')	CE, DP et CHSCT	56 ans	1981	Conducteur PL collecte des déchets industriels
Délégué E	DS d'établissement CGT (depuis plusieurs décennies)	CE et DP	58 ans	1982	Conducteur PL collecte des déchets ménagers

Il aurait été selon nous pertinent de pouvoir également enquêter auprès de syndicalistes permanents au sein de ces deux syndicats, pour recueillir l'avis de représentants de l'appareil syndical, pour recueillir la position politique du syndicat ; il aurait pu être intéressant de croiser la représentation de l'appareil politique syndical avec la perception pratique, terrain des délégués syndicaux de l'entreprise.

Nous avons fait le choix de solliciter des délégués syndicaux centraux (UNSA et CGT) un contact que nous pourrions rencontrer au niveau de l'union locale ou de l'union départementale, supposant que les délégués syndicaux centraux pouvaient être facilitateurs pour décrocher un rendez-vous... Malgré nos multiples sollicitations téléphoniques, nos appels sont demeurés sans réponse. La période estivale arrivant, nous avons fait le choix d'abandonner cette piste ; du coup notre collecte de matériaux sur la position politique de chacun des 2 syndicats sur les EDT, s'est faite par le biais d'une recherche documentaire via internet. Nous noterons les limites de ce parti pris à la lumière de la différence de moyens matériels entre les 2 syndicats : si pour la CGT, les documents abondent sur internet, pour l'UNSA c'est moins vrai.

Modalités de l'enquête :

Nous avons procédé à des entretiens individuels semi directifs, en vue de recueillir l'avis, les représentations des délégués syndicaux de l'entreprise Grandjouan SACO, leurs perceptions des EDT.

Nous avons retenu la forme de l'entretien semi directif, soucieux d'offrir une liberté de parole aux personnes enquêtées, et une réelle souplesse dans le déroulé de l'entretien.

Notre grille d'entretien était constituée de 7 thématiques afin de pouvoir recueillir :

- des données sur l'engagement militant des enquêtés,
- leur perception de l'action syndicale en faveur de l'amélioration des conditions de travail,
- leur avis sur les Espaces de discussion sur le travail comme dispositif favorisant l'amélioration des conditions de travail,
- Leur avis sur les Espaces de discussion sur le travail comme servant l'action syndicale,
- des informations sur d'éventuels débats, désaccords qu'aurait suscité le projet d'accord prévoyant la mise en place des EDT,
- leur perception de l'espace de discussion sur le travail, dans l'idéal,
- leur opinion sur ce que devrait être le syndicalisme de demain...

Pour chacune des thématiques, nous avons listé une série de questions pouvant servir à guider les échanges, ou à relancer le discours de l'enquêté, en cas de besoin. Mais bien entendu, ce guide d'entretien n'avait pas vocation à être utilisé de manière rigide.

L'engagement Militant :

- ↳ Sources de motivation de l'engagement syndical
- ↳ Critères de choix du ou des syndicats
- ↳ Son rôle en tant que syndicaliste vis-à-vis des salariés
- ↳ Son rôle en tant que syndicaliste vis-à-vis des managers
- ↳ Son rôle en tant que syndicaliste vis-à-vis des employeurs
- ↳ Quelles actions syndicales sont aujourd'hui prioritaires ?
- ↳ Quelle intervention sur le terrain, avec quel soutien du syndicat ?

L'action syndicale en faveur de l'amélioration des conditions de travail

- ↳ Quelle définition des conditions de travail ?
- ↳ Perception de l'évolution des conditions de travail

- ↳ Quels types d'action les syndicats doivent ils mener pour améliorer les conditions de travail ?
- ↳ En s'appuyant sur quels dispositifs (CHST, DUER, échanges avec les salariés, les managers...)

Les Espaces de discussion sur le travail et l'amélioration des conditions de travail

- ↳ Les EDT sont-ils un dispositif qui peut contribuer à améliorer les conditions de travail
- ↳ Un dispositif pour améliorer la santé des travailleurs.

Les Espaces de discussion sur le travail et l'action syndicale

- ↳ En tant que DS, quels intérêts vois-tu à ce que l'employeur mette en place des EDT ?
- ↳ Les EDT peuvent-ils être utiles à l'action syndicale ?
- ↳ Ces EDT peuvent-ils représenter un risque pour les syndicats ?
- ↳ Au sein de ces EDT, quel est ton rôle en tant que Délégué syndical ?

Le projet d'accord QVT avec la mise en place des EDT a-t-il provoqué des débats, des désaccords :

- ↳ entre les délégués syndicaux ?
- ↳ entre toi et l'UD ? Quelle est la position de ton syndicat sur ces EDT ?
- ↳ entre toi et les salariés ?

L'espace de discussion sur le travail, dans l'idéal :

- ↳ que devrait-il être idéalement ?
- ↳ Pourrait-il être mis en place au niveau du syndicat. indépendamment de l'employeur ?

Le syndicalisme de demain...

- ↳ le syndicalisme doit-il changer ?
- ↳ Pourquoi ? Comment ?

Conditions de réalisation de l'enquête :

Notre objectif était d'obtenir un entretien avec chaque délégué syndical de l'entreprise impliqué directement (présent aux négociations) ou indirectement (un seul n'était pas présent aux négociations) dans la négociation de l'accord. Les 5 délégués syndicaux d'établissement ou/et centraux ont accepté l'entretien individuel.

Chaque entretien s'est déroulé au sein de l'entreprise (ou bien au local syndical, ou bien dans une salle disponible au sein de l'établissement, à la préférence du délégué syndical). Chaque entretien a duré à peu près 1h30mn. Ils ont tous accepté que l'entretien soit enregistré (faute de temps, nous n'avons pas pu faire à une retranscription fidèle des enregistrements, un vrai

regret).

Nous avons donc réalisé 5 entretiens individuels :

1. Des entretiens de qualité, où les délégués ont livré leur perception, leur conviction, parfois même leur dépit, colère vis-à-vis de l'évolution des rapports sociaux... Ils ont généreusement livré leur vécu, leur trajectoire de syndicaliste.
2. Des discours cohérents avec mes observations, mon expérience, la connaissance que j'ai de cette population... et qui m'ont apporté un éclairage nouveau.

Principaux résultats :

Nous n'avons pas fait de restitution des contenus de ces entretiens. Ils sont inclus dans le chapitre 3 et nourrissent ma réflexion tout au long de cette partie. Ils prennent aussi la forme de quelques citations illustrant de manière vivantes le texte.

Limites de l'enquête :

Une difficulté en termes de moyen (temps et méthode) : comment mieux exploiter le contenu de ces entretiens ? Comment illustrer davantage mon propos, de verbatims extraits des entretiens ?

Un biais lié à ma fonction au sein de l'entreprise : RRH depuis une quinzaine d'années au sein du Groupe Veolia, et notamment au sein de l'entreprise Grandjouan SACO, le terrain d'expérimentation des EDT, j'ai eu un rôle prépondérant et dans le déroulé des négociations sur l'accord QVT et dans la décision d'expérimenter les EDT au sein de l'entreprise.

Interlocutrice privilégiée pour les délégués syndicaux d'entreprise et/ou d'établissement au sein de l'entreprise, membre actif au sein des partenaires sociaux, la question de la neutralité de l'enquêtrice que je me suis proposée d'être, la question de l'objectivité de mon travail se pose de toute évidence.

Plusieurs questions me viennent auxquelles je n'ai pas de réponse scientifiquement satisfaisante :

- Qu'est-ce qui a motivé les délégués syndicaux à accepter l'entretien individuel ?
- Ce qu'ils ont livré lors des entretiens peut-il vraiment être exploité dans le cadre d'un travail d'enquête acceptable scientifiquement ?

Annexe 1 : Membres de la Commission de réflexion sur la souffrance au travail

Co-présidents :

- Jean-François COPÉ, Président du groupe UMP
- Pierre MÉHAIGNERIE, Président de la Commission des Affaires sociales

Co-rapporteurs :

- Olivier JARDÉ, Député de la Somme
- Jean-Frédéric POISSON, Député des Yvelines

Atelier « Santé » :

Animateurs : - Anne GROMMERCH, Députée de la Moselle
- Guy LEFRAND, Député de l'Eure

Personnalités qualifiées :

- Jack BERNON, Responsable du département Santé Travail à l'ANACT
- François BOUYER, Chef d'entreprise, membre de Croissance Plus
- Jean-Claude DELGENES, Directeur Général de Technologia
- Marielle DUMORTIER, Médecin du travail, auteur de *Mon médecin du travail*
- Patrick LEGERON, Psychiatre, directeur du cabinet Stimulus, Co-auteur du rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail remis au ministre du travail en mars 2008
- Jean-Baptiste OBENICHE, Directeur général de l'ANACT
- Marie PEZE, Docteur en Psychologie, psychanalyste, expert judiciaire. Consultation « Souffrance et Travail » CASH de Nanterre

Atelier « Organisations » :

Animateurs : - Xavier BRETON, Député de l'Ain
- Marie-Anne MONTCHAMP, Députée du Val-de-Marne

Personnalités qualifiées :

- Marc BIEHLER, Inspecteur général à l'IGAS
- Bernard BRUNHES, Président de France Initiative
- Véronique ROUZAUD, Directrice générale des ressources humaines de Véolia Environnement

Atelier « Nouvelles technologies » :

Animateurs : - Laure de LA RAUDIERE, Députée d'Eure-et-Loir
- Arnaud ROBINET, Député de la Marne

Personnalités qualifiées :

- Alexandre DES ISNARDS, Co-auteur de *L'open space m'a tuer*
- Denis ETTIGHOFFER, Fondateur de l'Eurotechnopolis Institut
- Frédéric MOATTY, Chargé de recherche au CNRS, Sociologue du travail
- Thomas ZUBER, Co-auteur de *L'open space m'a tuer*

Atelier « Management » :

Animateurs : - Gérard CHERPION, Député des Vosges
- Marie-Christine DALLOZ, Députée du Jura

Personnalités qualifiées :

- Nicole AUBERT, Sociologue et professeur à l'ESCP Europe
- Florence BEGUE, Psychologue, auteur de *Suicide et travail : que faire ?*
- Dorothee BURKEL, Directrice des ressources humaines de Google pour l'Europe du Sud
- Thomas CHAUDRON, PDG de Mecanalu
- Roland GUINCHARD, Psychologue et consultant en management
- Christian LEROY, Directeur du développement humain de Flunch

Ainsi que les députés des groupes UMP et Nouveau Centre :

- Nicole AMELINE, Députée du Calvados
- Martine AURILLAC, Députée de Paris
- Xavier BERTRAND, Député de l'Aisne
- Jérôme BIGNON, Député de la Somme
- Claude BIRRAUX, Député de la Haute-Savoie
- Chantal BOURRAGUE, Députée de la Gironde
- Loïc BOUVARD, Député du Morbihan
- Jean-Yves COUSIN, Député du Calvados
- Rémi DELATTE, Député de la Côte d'Or
- Stéphane DEMILLY, Député de la Somme
- Bernard DEPIERRE, Député de la Côte d'Or
- Michel DIEFENBACHER, Député du Lot et Garonne
- Jean DIONIS du SEJOUR, Député du Lot-et-Garonne
- Cécile DUMOULIN, Députée des Yvelines
- André FLAJOLET, Député du Pas de Calais
- Jean-Pierre GIRAN, Député du Var
- Jacques GROSPERRIN, Député du Doubs
- Francis HILLMEYER, Député du Haut-Rhin
- Sébastien HUYGHE, Député du Nord
- Christian KERT, Député des Bouches-du-Rhône
- Marguerite LAMOUR, Députée du Finistère
- Michel LEJEUNE, Député de la Seine-Maritime
- Philippe-Armand MARTIN, Député de la Marne
- Pierre MOREL A L'HUISSIER, Député de la Lozère
- Jean-Luc PREEL, Député de la Vendée
- Jean PRORIOU, Député de la Haute-Loire
- Frédéric REISS, Député du Bas-Rhin
- Jacques REMILLER, Député de l'Isère
- Lionel TARDY, Député de la Savoie
- Jean-Charles TAUGOURDEAU, Député du Maine et Loire
- Christian VANNESTE, Député du Nord
- Isabelle VASSEUR, Députée de l'Aisne
- Catherine VAUTRIN, Députée de la Marne
- Francis VERCAMER, Député du Nord
- Michel VOISIN, Député de l'Ain

Annexe 1 – Liste des personnes auditionnées

1. ENTREPRISES

- **Adecco**

M. François DAVY

- **Air France**

M. Jean-François COLIN

Mme Anne GRJBINE

M. Alain BENLEZAR

- **Bouygues Construction**

M. François JACQUEL

M. Jean-Manuel SOUSSAN

Mme Claire PINARD

Mme Cécile ROSENBERG

- **Capgemini**

M. Alain DONZEAUD

M. Jeremy ROFFE-VIDAL

M. Jacques ADOUE

- **Carrefour**

Mme Cécile CLOAREC

M. Jean-Luc DELENNE

- **Centre des jeunes dirigeants d'entreprise**

M. Gontrand LEJEUNE

- **Essilor**

M. Xavier FONTANET

M. Joël GAVAZZI

- **France Télécom**

M. Stéphane RICHARD

- **GMF**

M. Thierry DEREZ

M. Joachim PINHEIRO

- **IBM**

M. Tim STEVENS

Mme Josiane GAIN

M. Jean-Louis PLEYNE F

- **Lafarge**

M. Philippe JACQUESSON

- **PSA**

M. Denis MARTIN
M. Philippe DORGE

- **Publicis**

M. Benoît ROGER-VASSELIN

- **Renault**

M. Bernard OLLIVIER
Mme Louise D'HARCOURT

- **Vivendi**

M. Stéphane ROUSSEL

2. PARTENAIRES SOCIAUX

Organisations syndicales de salariés

- **Confédération française de l'encadrement – confédération générale des cadres (CFE-CGC)**

M. Bernard SALENGRO

- **Confédération française démocratique du travail (CFDT)**

M. Henri FOREST
M. Jean-Louis MALYS

- **Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC)**

M. Joseph THOUVENET

- **Confédération générale du travail (CGT)**

M. Yves BONGIORNO
M. Alain DELAUNAY

- **Force ouvrière (FO)**

M. Jean-Marc BILQUEZ
M. Bertrand NEYDANS

Organisations d'employeurs

- **Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME)**

M. Georges TISSIE
M. Pierre THILLAUD

- **Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles (FNSEA)**

Mme Muriel CAILLAT
M. Gilles DEBAIRE

- **Mouvement des entreprises de France (MEDEF)**

M. Benoît ROGER-VASSELIN
Mme Véronique CAZALS
Mme Nathalie BUET

- **Union nationale des professions libérales (UNA-PL)**

M. Gérard GOUPIL
Mme Chirine MERCIER

- **Union professionnelle de l'artisanat (UPA)**

M. Pierre BURBAN
Mme Houria SANDAL

3. PERSONNALITES QUALIFIEES

- **Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)**

M. Benjamin SAHIER

- **Altedia**

M. Xavier LACOSTE

- **Caisse nationale des accidents du travail et maladies professionnelles (CATMP)**

M. Jean-François NATON
M. Stéphane SEILLIER

- **Capital santé**

M. Romain CRISTOFINI

- **Centre national de la recherche scientifique (CNRS)**

M. Jean-Pierre LE GOFF

- **Centre de recherche en économie et statistique (CREST)**

M. Michel GOILLAC

- **Conservatoire national des arts et métiers (CNAM)**

M. Yves CLOT
M. William DAB

- **Institut français d'action sur le stress (IFAS)**

M. Eric ALBERT

- **Université de Laval, Québec / Stimulus**

M. Jean-Pierre BRUN

- **Technologia**

M. Jean-Claude DELGENES

- **Violences, travail, environnement (VTE)**

M. Michel DEBOUT
M. Yves GRASSEI

Merci par ailleurs à toutes les personnes auditionnées individuellement par des membres de la mission et qui ont contribué à sa réflexion.

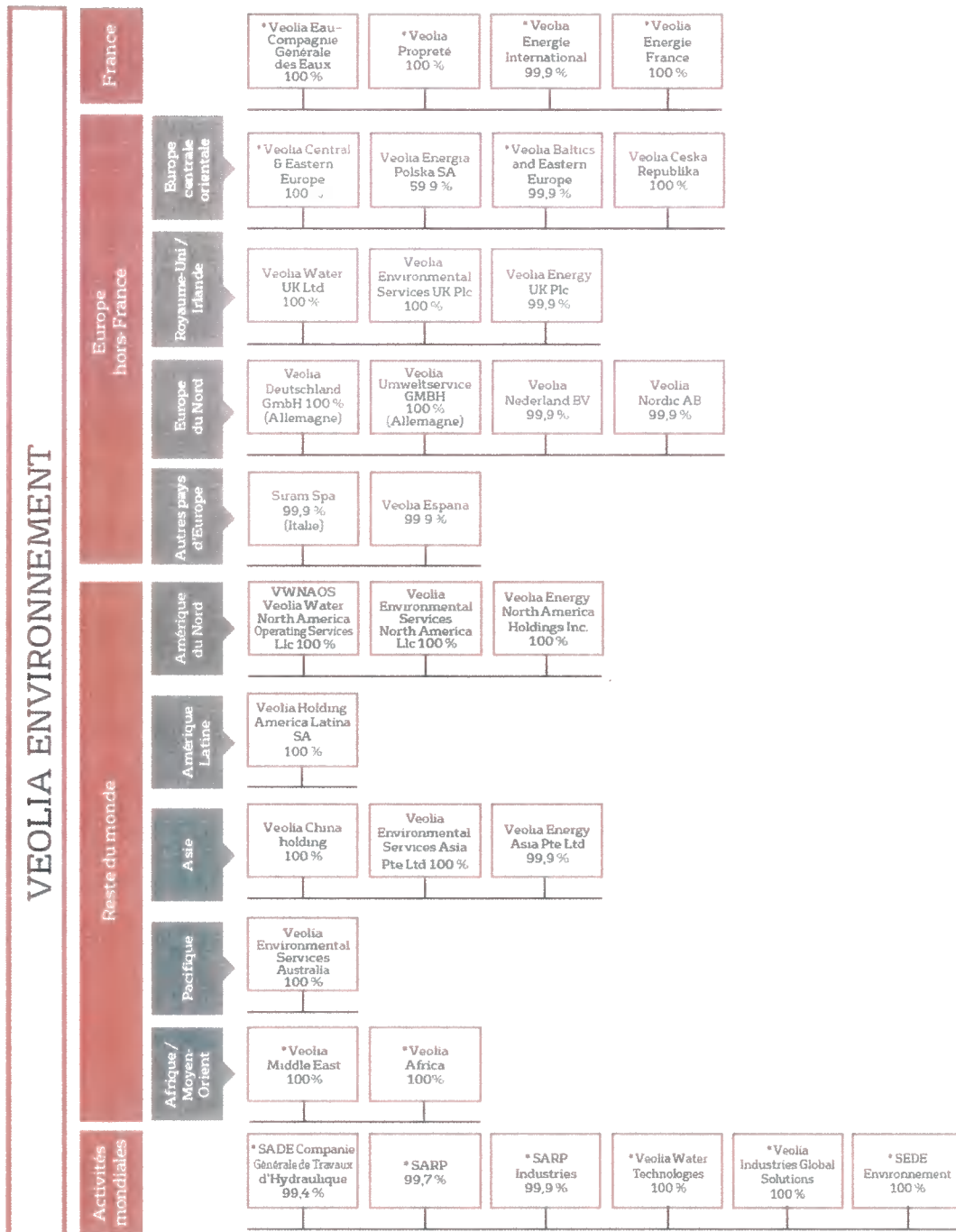
Tableau récapitulatif des expérimentations patronales.

CARACTÉRISTIQUES DE QUELQUES GROUPES D'EXPRESSIONS D'INITIATIVE PATRONALE

	Composition du Groupe	Objectifs	Thèmes	Méthode	Périodicité
Groupes autonomes	Unité de travail	Restructuration des tâches	Organisation et conditions de travail ; Répartition des pauses ; Efficacité du travail au niveau de l'atelier	Réunions	Permanents
Réunion d'échange	Unité de travail	Faire exprimer des avis et donner des informations	Organisation et conditions de travail	Réunions	Permanents
ERACT	Groupe vertical « transfonctionnel » au niveau de l'atelier	Recherche - Étude sur l'amélioration des conditions de travail	Conditions de travail	Réunions	Permanents
R.C.A.	Équipe d'animation interne et externe	Améliorer l'efficacité et les conditions de travail	Efficacité et organisation du travail	Méthodologie élaborée	Temporaires
Système de suggestions	Individu	Améliorer la productivité et la sécurité	Organisation et conditions de travail ; Qualité du travail	Proposition de modifications	Ponctuels
Groupe de progrès	Groupes transversaux	Recherche et étude sur qualité et organisation du travail	Qualité et organisation du travail	Réunions et formation des cadres	Temporaires
Cercles de qualité	Unité de travail	Améliorer la qualité ; Résoudre les problèmes	Qualité du travail ; Productivité	Méthodologie élaborée	Permanents

Tableau extrait de : Jennifer BUE, L'expression des salariés avant la loi du 4 août 1982, les expériences d'initiative patronale, dans Travail et Emploi N°23 - 03/1985

Organigramme du Groupe :



Légende :
 * Société ayant son siège en France
 % Pourcentage de détention directe et indirecte de Veolia Environnement au 31 décembre 2017

Source : Document interne, Rapport financier annuel 2017

L'objectif de l'organigramme simplifié des principales activités/filiales classées par zones géographiques, détenues par Veolia au 31 décembre 2017, est de présenter l'organisation par zones géographiques du Groupe au travers des principales activités/filiales contrôlées par Veolia et non de refléter l'organigramme juridique du Groupe (qui serait difficile à représenter sous la forme d'un organigramme du fait de sa complexité).

En 2014, le Groupe abandonne son organisation historique, par métier (division), et dans le cadre d'un grand plan de restructuration, insiste sur la complémentarité de ses 3 métiers en s'organisant en dix zones géographiques qui regroupent chacune les 3 métiers du Groupe, à l'exception de la France qui conserve une organisation par métier, avec une zone dédiée au métier de l'Eau et une autre zone dédiée au métier des Déchets (Véolia Eau France, et Véolia Recyclage et Valorisation des Déchets France) ; Le groupe compte donc 7 zones à l'internationale, chacune regroupant les 3 métiers du Groupe (Eau, Déchets et Energie), les directeurs de chaque zone étant ainsi responsables des métiers Eau, Déchets et Énergie sur leur périmètre (Europe centrale et orientale, Europe du Nord, Royaume-Uni/Irlande, Afrique/Moyen-Orient, Amérique du Nord, Amérique latine, Asie, et Australie/Nouvelle-Zélande). Enfin, en complément des 9 zones ci-dessus, le Groupe a regroupé au sein d'une 10^{ème} zone, sur un périmètre mondiale, l'ensemble des entreprises dites de spécialité : SARP et SARPI (filiales spécialistes de la gestion globale des déchets dangereux et spéciaux), SEDE (filiale spécialisée dans le traitement et la valorisation des boues d'épuration et des déchets organiques et minéraux), Veolia Eau Solutions et Technologies et SADE (filiales spécialisées dans la conception, la construction et la maintenance de réseaux d'eau)

PRESENTAION SYNTH2TIQUE DES TROIS METIERS DU GROUPE :

La gestion de l'eau :

Son expertise consiste à maîtriser le traitement et le suivi de la qualité de l'eau, depuis le prélèvement jusqu'au rejet dans le milieu naturel. Sur cette activité, le Groupe affirme que « sa mission est de préserver la ressource Eau, de favoriser son recyclage ainsi que la réutilisation de l'eau pour les villes et les industriels ». Les métiers de l'Eau en 2017, en quelques chiffres :

- 96 millions de personnes desservies en eau potable
- 62 millions de personnes raccordées en assainissement
- 4 117 usines de productions d'eau potables gérées
- 2 878 usines de traitement des eaux usées opérées
- Chiffre d'affaires : 11 113,8 millions d'euros soit 44 % du chiffre d'affaires du Groupe

La gestion des déchets :

Spécialiste de la gestion des déchets, liquides ou solides, banals ou spéciaux, l'expertise du groupe couvre l'ensemble du cycle de vie des déchets, de la collecte jusqu'à leur valorisation finale sous forme de matière ou d'énergie. Le Groupe entend « faire de nos déchets, une ressource ». Les métiers du Déchet en 2017, en quelques chiffres :

- 40 millions d'habitants desservis en collecte pour le compte des collectivités locales,
- 47 millions de tonnes de déchets traités,
- 579 unités de traitement exploitées,
- 737 977 entreprises clientes,
- Chiffre d'affaires : 9 039,9 millions d'euros soit 36 % du chiffre d'affaires du Groupe.

La gestion de l'énergie :

Expert des services énergétiques, le Groupe accompagne ses clients municipaux et industriels, en leur permettant de réduire leur empreinte écologique, par plus d'efficacité énergétique, par la gestion performante des réseaux de chaleur, de froid, par la production d'énergies vertes...

Les métiers de l'Energie, en 2017, en quelques chiffres :

- 45 millions de mégawatheures produits,
- 40 210 installations thermiques gérées,
- 595 réseaux de chaleur et de froid opérés,
- Plus de 2 291 installations industrielles gérées,
- Chiffre d'affaires : 4 970,9 millions d'euros soit 20 % du chiffre d'affaires du Groupe.



Titre 1 : Les Espaces de discussion sur le travail pour améliorer la qualité de vie au travail

Les parties considèrent que conformément à l'Accord National Interprofessionnel sur la qualité de Vie au Travail du 19 juin 2013, le droit d'expression des salariés est de nature à favoriser le dialogue au sein de l'entreprise, en donnant aux salariés le droit à une expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation du travail.

Cet Accord national Interprofessionnel du 19 juin 2013 précise que « la possibilité donnée aux salariés de s'exprimer sur leur travail, sur la qualité des biens et services qu'ils produisent, sur les conditions d'exercice du travail et sur l'efficacité du travail est l'un des éléments favorisant leur perception de la qualité de vie au travail et du sens donné au travail. »

1. La qualité du travail :

Les partenaires s'accordent sur le fait qu'une démarche QVT doit commencer par une réflexion sur la QUALITE DU TRAVAIL :

La qualité du travail entendue à la fois :

- comme la capacité donnée aux salariés de faire du bon travail dans de bonnes conditions,
- et comme notre capacité à faire du bon travail, c'est-à-dire à fournir à nos clients des biens et services de qualité, notre capacité à satisfaire nos clients.

La qualité du travail, concourant à la fois à l'épanouissement des personnes et à la compétitivité de l'entreprise, est ainsi placée au centre de la démarche.

Les partenaires sociaux ont donc cherché à ce que la démarche QVT vise d'abord le travail lui-même : son contenu, ses conditions matérielles d'exercice, son organisation, le système de relations sociales dans lequel il s'insère, le pouvoir d'agir des individus et de donner du sens à leurs actions, c'est-à-dire la capacité qui leur est donnée de faire du bon travail dans de bonnes conditions.

2. Mise en place d'Espaces de Discussion :

Ils conviennent ainsi d'initier la mise en place d'espaces de discussion sur le travail au niveau des unités de travail afin de donner du pouvoir d'expression et du pouvoir d'agir au plus près de l'activité du travail. Une telle approche centrée sur le « travail bien fait » devrait permettre de générer une compétence collective et contribuer donc à développer de la performance en équipe ainsi que de la qualité de vie au travail.

Les espaces de discussion sur le travail s'organiseront sous la forme de groupes de travail entre salariés d'une entité homogène de production ou de réalisation d'un service.

La mise en œuvre de ces espaces de discussion implique la collaboration active de la ligne managériale.

Un espace de discussion sur le travail est un temps d'échanges entre salariés et managers sur le travail, sur les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail. Il doit permettre à chacun, sur un temps collectif de s'exprimer et agir sur le contenu du travail, pour produire des propositions



d'amélioration ou des décisions concrètes sur la façon de travailler, d'opérer au quotidien, au service de la performance et du bien-être.

L'objectif de l'espace de discussion sur le travail : TROUVER COLLECTIVEMENT DES REPONSES ADAPTEES AUX ENJEUX/DIFFICULTES RENCONTRES DANS L'EXERCICE DU TRAVAIL.

Les sujets qui y sont abordés :

- ↳ ceux qui relèvent de la responsabilité des personnes présentes (lieu de « CO-DECISION »).
- ↳ Et qui concernent le contenu, l'organisation et les conditions de réalisation du travail

L'animateur de cet espace de discussion sur le travail : Le DUO/responsable de service.

- ↳ Une condition pour que cet espace dispose d'un pouvoir d'action.

La participation de tous les salariés de l'Unité de travail est un objectif souhaité. Chaque salarié reste cependant libre de participer ou non à cet espace de discussion sur le travail.

- ↳ L'espace de discussion se déroule sur le lieu et le temps de travail, est payé comme tel.
- ↳ Les membres du groupe ne souhaitant pas y participer continueront donc à travailler normalement.
- ↳ Le groupe de pairs réuni pour un espace de discussion devra être composé de 15 salariés maximum.

ATTENTION :

Cet espace de discussion sur le travail ne se substitue pas :

- ↳ Ni à l'action des représentants du personnel (DP, Syndicats)
- ↳ Ni à l'accès direct et individuel du salarié vers son manager.

Ces espaces de discussions sur le travail s'ajoutent aux modes d'expression déjà mis en œuvre dans l'entreprise, et s'en distinguent : les réunions de service, les causeries sécurité, les entretiens individuels et professionnels, etc...

Les questions concernant notamment le contrat de travail, les classifications, les contreparties directes ou indirectes du travail, les conditions d'emploi (par différence aux conditions de travail), ne sont pas l'objet des espaces de discussion sur le travail.

Les représentants du personnel y participent en leur qualité de salarié et s'expriment pour leur propre compte dans les mêmes conditions que les autres salariés et non pas au titre de leur mandat syndical ou électif

3. Fréquence et durée des espaces de discussion sur le travail :

Le manager en charge de l'animation de l'espace de discussion sur le travail (DUO ou responsable de service) organise 1 ou 2 espaces de discussion sur le travail par an et par entité homogène de travail. A titre exceptionnel, une 3ème réunion pourrait être programmée à la demande motivée de la majorité des salariés présents à l'espace de discussion. Ce 3ème espace se tiendrait le cas échéant dans les mêmes conditions que les précédents.

La date et l'heure de chaque espace de discussion sur le travail sont fixées par les responsables d'activité/service.

Chaque espace de discussion devra durer au maximum 2h (1h30 étant la règle).

Le démarrage des premiers espaces de discussion sur le travail est prévu pour le dernier trimestre 2018.

4. Modalités d'organisation de l'espace de discussion sur le travail.

L'espace de discussion, dont le vecteur principal est la parole, se déroule suivant un cadre et des règles co-construites avec les parties prenantes. Les managers (DUO, responsables de service) auront



a organiser ces espaces de discussion selon les contraintes et spécifiques de l'activité concernée avec l'équipe.

Les membres du groupe seront informés de la date de l'espace de discussion au moins 3 semaines avant. Chaque manager s'appliquera à faire en sorte que les sujets inscrits à l'ordre du jour par les salariés soient visibles/consultables par tous les membres du groupe.

- ↳ fiches repère QVT ci jointes en annexe qui permettront de guider le manager et l'équipe sur le déroulé et l'animation à mettre en œuvre.
- ↳ Une sensibilisation/formation sera dispensée à chaque manager amené à animer un espace de discussion.

Animation

L'animation des espaces de discussion autour du travail est assurée par le manager (DUO, responsables de service) qui doit avoir pour objectifs :

- ↳ de veiller au bon ordre du déroulement de ces réunions
- ↳ de veiller à ce qu'en début de chaque réunion soit choisi un secrétaire de séance chargé d'établir la liste des demandes formulées et propositions émises
- ↳ de faire respecter la liberté d'expression de tous
- ↳ de s'assurer des temps de parole respectifs de chacun

Une charte est proposée dans les fiches repères en annexe : il conviendra de présenter les règles, d'éventuellement de les discuter, pour les adopter et ainsi poser le cadre des échanges. Il est primordial que chacun veuille à éviter tout abus de droit, notamment par une mise en cause personnelle ou une attitude malveillante, de façon à ce que ces espaces de discussion puissent se dérouler dans les meilleures conditions possibles.

Le manager veillera à ce que le compte rendu soit établi conformément à ce qui a été décidé collectivement, et diffusé à l'ensemble des salariés de l'unité de travail (présents ou pas à l'espace de discussion).

Secrétaire de séance

Un secrétaire de séance sera choisi sur la base du volontariat parmi les membres du groupe au début de chaque espace de discussion. Son rôle sera d'établir un compte rendu présentant les demandes et solutions retenues par le collectif.

Le compte rendu pourra se faire sur le modèle en annexe (Fiche repère).

Le compte rendu sera signé par le manager et le secrétaire de réunion, à l'issue de l'espace de discussion.

Evaluation de l'espace de discussion par chaque participant

A l'issue de la séance, chaque participant procédera à l'évaluation de l'espace de discussion (cette évaluation sera anonyme).

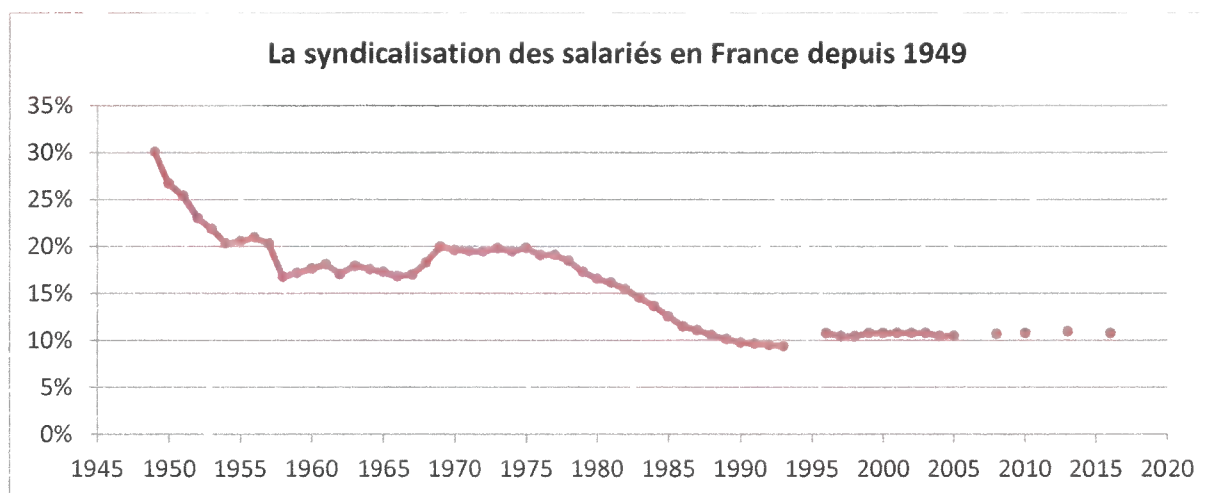
Une grille d'évaluation est proposée en annexe.

Information du comité d'établissement, du CHSCT

Chaque année, un bilan des Espaces de discussion sur le travail sera effectué.

7
OS
RY
D-H

ANNEXE



Champ : ensemble des salariés de plus de 15 ans - France métropolitaine

Sources :

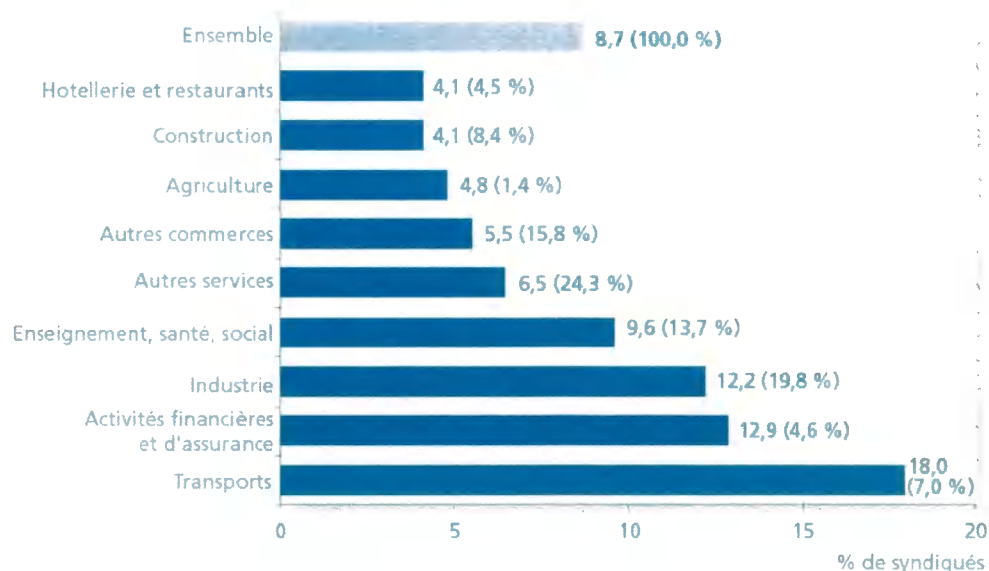
De 1949 à 1993, estimations fondées sur le nombre de cotisations syndicales

Entre 1996 et 2005, reprojctions DARES sur données de l'enquête EPCV (Insee)

En 2008 et 2010, estimations DARES à partir de données de l'enquête SRCV (Insee)

En 2013 et 2016, calcul Dares à partir des enquêtes CT 2013 et RPS-CT 2016 (Dares-DGAFP-Drees-Insee)

Taux de syndicalisation des salariés des entreprises et des associations par secteur d'activité



Note : 0,6 % de salariés du secteur classés en « autre » ne figurent pas dans le graphique.

Lecture : 18,0 % des salariés des transports sont syndiqués. 7,0 % des salariés du secteur marchand et associatif travaillent dans les transports.

Champ : salariés du secteur marchand et associatif ; France entière.

Source : Dares-DGAFP Drees-Insee, enquête Conditions de travail 2013

18 % des salariés des transports déclarent être membres d'une organisation syndicale. Dans ce secteur, des PME côtoient de grandes entreprises publiques (la RATP, la SNCF, la Poste ou Aéroports de Paris), où les syndicats demeurent fortement implantés en dépit des transformations intervenues ces trente dernières années telles que le remplacement progressif des salariés à statut par des salariés de droit privé, l'externalisation des emplois ouvriers ou la diffusion de règles de gestion managériales propres au secteur privé.

Dans l'industrie, où le syndicalisme ouvrier est né et s'est fortement implanté au cours des « trente

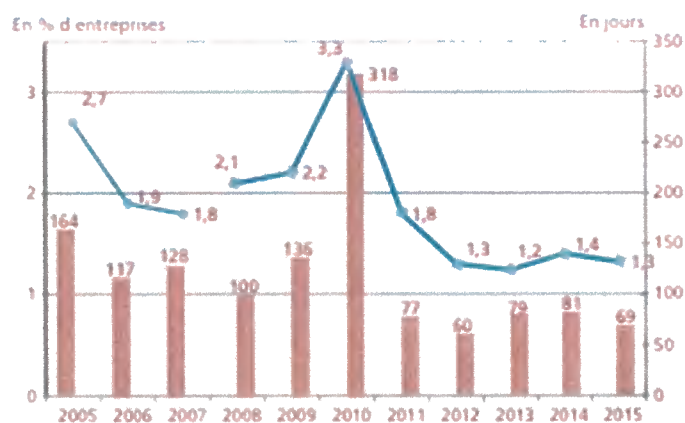
glorieuses », les restructurations ou la disparition d'anciens « bastions syndicaux » ont contribué à un recul de la syndicalisation. Elle demeure toutefois supérieure à la moyenne (12 %). L'industrie, qui emploie un cinquième des salariés du secteur marchand et associatif, représente 28 % des salariés syndiqués.

Si les salariés de « l'enseignement, de la santé et de l'action sociale » du secteur privé ont un taux de syndicalisation proche de la moyenne (10 %), ceux « des activités financières et d'assurances » sont deux fois plus syndiqués (13 %) que les salariés des autres activités de service. Le secteur « banques, assurances et mutuelles », marqué par une tradition syndicale ancienne, présente des taux de syndicalisation relativement élevés.

Le taux de syndicalisation est, en revanche, très faible dans les activités du « commerce et de réparation automobile et motocycle » (près de 6 %) ou dans l'« hôtellerie et la restauration » (4 %).

Ces secteurs connaissent une forte rotation de la main-d'œuvre, notamment du fait d'un recours important aux emplois à durée limitée (CDD et emploi saisonnier en particulier) qui rend plus difficile l'adhésion syndicale. Enfin, dans la construction, où la grande majorité des salariés travaillent dans des TPE et des PME, seuls 4 % déclarent adhérer à un syndicat.

Graphique 1
Entreprises ayant déclaré au moins une grève et nombre de jours de grève pour 1 000 salariés de 2005 à 2015*



* À partir des données 2008, la pondération de l'enquête a été revue, d'où une rupture de série.

Lecture : en 2015, 1,3 % des entreprises ont connu au moins une grève dans l'entreprise ou l'un de ses établissements et le nombre de journées non travaillées pour fait de grève rapporté aux effectifs salariés est égal à 69 jours pour 1 000 salariés.

Champ : entreprises de 10 salariés ou plus du secteur marchand non agricole.

Source : Dares, enquête Acemo « Dialogue social en entreprise ».

Taux de syndicalisation selon les caractéristiques des salariés et le secteur

E 1

	Fonction publique	Secteur marchand et associatif	Ensemble
Sexe			
Homme	23,5	9,8	12,2
Femme	20,1	7,6	10,7
Âge			
15-24 ans	10,1	3,4	5,7
25-34 ans	17,9	10,2	14,6
35-44 ans	21,6	11,7	16,7
45-54 ans	23,2	11,1	17,2
Date de l'arrivée dans l'établissement			
Avant 1981	24,3	9,7	11,8
Entre 1981 et 1990	23,8	19,7	20,8
Entre 1991 et 2000	25,5	14,3	17,3
Entre 2001 et 2010	18,8	7,0	9,9
Depuis 2011 au plus	11,7	3,3	4,8
Type de contrat			
CDI ou titulaires	22,7	9,9	12,8
Contrat à durée limitée	4,7	2,1	2,9
Intérim		1,2	1,2
Aidé	5,3	1,7	2,3
Temps de travail			
Plein temps	21,6	9,3	12,0
Temps partiel	12,9	6,7	8,2
Ensemble	19,8	8,7	11,2

Lecture : dans la fonction publique, 23,5 % des hommes sont syndiqués contre 9,8 % dans le secteur marchand et associatif.

Champ : salariés ; France entière

Source : Dares-DGAFP-Drees-Insee, enquête Conditions de travail 2013

