



VIE AU TRAVAIL □ Un chercheur et un consultant mettent en avant la nécessité du « conflit positif ».

« Pas de stratégie du bien-être sans stratégie du bien-faire »



INTERVIEW
YVES CLOT

PROFESSEUR DE PSYCHOLOGIE
DU TRAVAIL AU CNAM

DOMINIQUE REIGNIER

DIRECTEUR ASSOCIÉ DU CABINET BPI GROUP

« Il serait plus intéressant d'exiger, dans les entreprises, des négociations sur la qualité du travail plutôt que d'imposer des négociations sur la prévention du stress. » YVES CLOT

A moins de deux mois de l'élection présidentielle, pas un jour ne passe sans que le thème du travail ne s'invite dans la campagne. Mais les vrais débats n'ont toujours pas lieu, estiment Yves Clot (*) et Dominique Reignier, cofondateurs de l'Institut du travail et du management durable.

Lejaby, Photowatt, Florange, le travail semble plus que jamais au cœur de la campagne électorale. Est-ce une bonne chose ?

DOMINIQUE REIGNIER. Dans la campagne présidentielle, ce n'est pas le travail qui est au centre des débats mais l'emploi. Certes, le chômage ne cesse de progresser. Mais n'évoquer que l'emploi revient à ignorer une dimension fondamentale du travail : celle de ses contenus, qui sont des sources majeures de performance économique. Malgré l'ampleur du chômage, c'est une erreur de croire que, sous la menace de perdre leur poste, quelque 20 millions de salariés sont prêts à accepter n'importe quelles conditions de travail. Si elle ne le comprend pas, l'entreprise le paiera en termes de compétitivité. Car celle-ci ne se résume en rien au coût du travail. Pourtant, souvent, les dirigeants regrettent le manque d'implication des salariés, tandis que ces derniers ne se considèrent pas assez bien traités, et donc limi-

tent leur investissement.

YVES CLOT. Contrairement à l'Allemagne, la France est un pays où le travail est un territoire de conflits, marqué par une méfiance chronique des travailleurs vis-à-vis des dirigeants. Et vice versa. Toutefois, le conflit n'est pas forcément contre-productif. Au contraire. Mais le fait de ne pas l'exprimer génère des frustrations, un travail « rentré » que les salariés estiment « ni fait ni à faire ». Il y a une vraie réflexion à mener avec les collaborateurs sur le contenu de leur travail. A l'heure de scandales comme celui des prothèses PIP, un conflit sur la qualité du travail n'est pas du temps perdu, car s'il est traité, il peut renforcer la compétitivité durable de l'entreprise.

Comment l'entreprise peut-elle procéder concrètement ?

D. R. Une dérive classique pour une société est de se laisser aller au soupçon, au contrôle, en multipliant les processus de reporting. Il faut casser cette mécanique étouffante. Via le « lean », certains grands groupes l'ont dépassée en impliquant leurs salariés. Renault, par exemple, a développé l'innovation participative par la voie d'équipes autonomes. L'initiative, plébiscitée par les syndicats comme par la direction, s'est révélée un facteur de performance. Cela s'applique aux servi-

ces : des sociétés d'assurances comme Allianz, AXA, Generali ont des démarches comparables, qui privilégient un processus d'amélioration continue et de revalorisation des métiers. Cela permet aux salariés de devenir des acteurs de la performance. Lorsque leur parole, même contestataire, devient audible, cela se traduit souvent par une progression spectaculaire des indicateurs de business. Car on leur laisse exprimer leur souci de bien faire. Pourquoi ne pas imaginer, par exemple, des accords d'entreprises tripartites entre des représentants d'un métier, les partenaires sociaux et leurs directions opérationnelles ? **Y. C.** En France, on adore les systèmes livrés clés en main par des consultants. Mais cette « expertise descendante » rend aveugle. Il faut aussi partir des salariés, qui détiennent

« Un conflit sur la qualité du travail n'est pas du temps perdu, car s'il est traité, il peut renforcer durablement la compétitivité de l'entreprise. » YVES CLOT

nent une expertise brute, une éner-



gie, une fierté. Il faut entendre ce qu'ils ont à dire, y compris lorsque ce n'est pas agréable. Un tel conflit est constructif, indispensable. Il est urgent de sortir du jeu de rôle habituel, de ces conflits empoisonnés qui contaminent tout, privent de discussions et sont, pourtant, omniprésents en entreprise. À l'instar, par exemple, de ce qui se passe entre direction et représentants des salariés, quand l'objectif des dirigeants est d'obtenir, au plus vite, l'avis des instances représentatives sur une réorganisation et que celui des partenaires sociaux est, à l'inverse, de faire durer la procédure. Il faut encourager les conflits positifs.

A quoi ressemble un « conflit positif » ?

Y. C. Dans les supermarchés, par exemple, les directions mettent en place des caisses automatiques. Et doivent, pour ce faire, prévoir une hausse des pertes pour vol. Vous imaginez, pour les caissières, ce que cela peut signifier, alors même que leurs employeurs font de la lutte contre le vol une de leurs missions à elles. Quel est le message quant à la considération de leur travail ? Où peuvent-elles s'exprimer ? Les salariés seraient capables de faire des compromis. À condition de mettre le conflit sur la table. Et d'élaborer

des instances pour le traiter.

Instaurer un dialogue avec les salariés, n'était-ce pas, déjà, l'objectif des lois Auroux, qui se sont soldées par un échec ?

Y. C. Les lois Auroux portaient sur l'expression des salariés mais leurs espaces d'expression n'étaient pas des lieux de décision. La parole n'y était, de ce fait, pas libre car il ne fallait pas afficher les divisions ni les conflits en présence du chef, qui, de toute façon, était condamné à appliquer des décisions prises ailleurs. La loi est restée au milieu du gué. Aujourd'hui, le débat sur l'intervention des salariés se focalise sur la présence de leurs représentants dans les conseils d'administration ou les comités de rémunération. Il serait plus intéressant d'exiger, dans les entreprises, des négociations sur la qualité du travail plutôt que sur la prévention du stress. Il n'y a pas de

« Ce sont les "perles" des entreprises, ceux qui sont le moins capables de transiger sur la qualité de leur travail, qui souffrent le

plus. » DOMINIQUE REIGNER

stratégie du bien-être déconnectée du bien-être.

L'obligation faite par la loi aux employeurs de traiter du stress n'est donc pas une réponse ?

Y. C. Intimer l'ordre de présenter un accord ou un plan d'action en quelques mois, peu importe son contenu, n'apporte pas vraiment de solution, si ce n'est que maintenant, dans les DRH, certains sont préposés à la veille sanitaire. De même, créer des cellules d'écoute pour que des salariés puissent s'épancher correspond à une démarche hygiéniste, mais ne permet pas d'avancer. C'est un cautère sur une jambe de bois. Davantage que les salariés, c'est le travail qu'il faut soigner.

D. R. Par ailleurs, ces mesures induisent l'idée qu'une partie du salariat a une fragilité personnelle à surveiller. Mais la réalité, c'est que ce sont les « perles » des entreprises, ceux qui sont le moins capables de transiger sur la qualité de leur travail, qui souffrent le plus.

PROPOS RECUEILLIS PAR

LEÏLA DE COMARMOND

ET LAURANCE N'KAOUA

(*) Auteur de « Le Travail à cœur » (La Découverte).