

Management du travail et travail de qualité¹

Document de synthèse

« Il convient de modifier la manière dont le travail est organisé et analysé. Il faut le regarder comme une activité, c'est-à-dire observer de près les gestes de l'homme au travail et fonder toute analyse sur cette observation. Le faire ainsi, c'est se donner les moyens de réintroduire du sens, et donc du mieux-être dans le travail lui-même. »

Philippe Bernoux²

Présentation

La recherche-action « *Initiative picarde pour le management du travail de qualité* » a pour objet l'élaboration et l'expérimentation d'un modèle de management qui considère le travail non comme une variable d'ajustement mais comme une dimension essentielle à toute prise de décision au sein des organisations. Elle repose sur une hypothèse qui pourrait, en première approximation, se formuler de la façon suivante : « les managers doivent adopter une approche compréhensive du travail, du leur et de celui de leur équipe, afin d'en améliorer la qualité, source de performance organisationnelle durable ». Ce modèle, qui fait rupture avec les modèles classiques, vise à créer les conditions d'un travail de qualité, lequel doit permettre d'améliorer les performances organisationnelles et d'assurer le bien-être au travail. Il suppose que le manager soit en capacité d'adopter une démarche réflexive sur sa propre activité de manager, et de comprendre les activités de travail de ses collaborateurs. Il correspond au déploiement d'une politique d'entreprise qui considère le bien-être au travail comme une ressource pour la performance économique.

En mettant le travail au centre de sa construction, ce modèle va à l'encontre des évolutions que l'on peut observer en matière d'organisation du travail et de management. Comme l'analyse Pascal Ughetto³, « les transformations intervenues ces dernières décennies » imposent « dans la journée de travail des exigences formelles de qualité, rapidité, tenue de délais stricts, procédures, potentiellement assez coûteuses. Emblématique de cela, l'informatique impose des scripts, un formatage des données, de l'information, des procédés », « les systèmes d'information et les lourdes machines de gestion » imposant leur rythme au travail des salariés. Les conditions de travail deviennent « très sollicitantes et parfois pesantes : mobilisation cognitive, dilemmes entre plusieurs manières de s'acquitter de la tâche où les règles de l'organisation ne s'accordent pas forcément spontanément avec

¹ Ce texte est la synthèse des débats occasionnés par la Recherche-action intitulée « *Initiative picarde pour le management du travail de qualité* », laquelle a été menée à l'initiative du CESTP-ARACT Picardie (Centre d'Ergonomie et de Sécurité du Travail de Picardie, Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) avec différentes entreprises locales. Cette recherche-action avait pour objectif de mettre à l'épreuve des entreprises volontaires les principes d'un management du travail. A ce titre, elle s'intéressait principalement à la prise en compte du travail réel dans le management des équipes, à la qualité du travail et aux espaces de discussion. Ce texte doit beaucoup à l'équipe qui a conduit cette recherche : Catherine Arnaud, Stéphane Balas, Fabrice Bourgeois, Marylène Coppi et Laurence Théry. Qu'ils soient ici sincèrement remerciés.

² Bernoux P. (2015), *Mieux-être au travail : appropriation et reconnaissance*. Octarès, Toulouse, 207 p.

³ Ughetto P. (2015), « Des transformations de la matérialité du travail aux expérimentation d'espace de discussion et de dialogue », in Anact, *La Revue des conditions de travail*, n° 2, p. 106-113.

les contraintes de la situation et/ou les morales professionnelles, etc. »

Dans le même ordre d'idées, de nombreux travaux de recherche mettent en évidence une coupure, nette, franche, entre le sommet et la base, entre le niveau macro et le niveau micro de l'entreprise. Ainsi, François Daniellou⁴ distingue-t-il deux mondes : « le monde de cristal de la prescription, (avec) des organisateurs de plus en plus éloignés du terrain (...) ; d'un autre côté, des salariés qui se battent, dans l'ombre, contre l'organisation, pour tenter de gérer les situations réelles ».

De façon complémentaire, pour Anne-Marie Dujarier⁵, la mise en chiffres de l'activité, qui encadre le travail concret par une quantification abstraite, la mise en concurrence entre équipes, entre salariés, la menace à la fermeture d'entreprises se présentent comme autant de modes de pression sur les salariés. Ceux qui conçoivent les organisations ne connaissent pas le travail réel et ils n'anticipent pas les conséquences des évolutions qu'ils mettent en place sur la santé des salariés – ou ne s'en préoccupe tout simplement pas. Dans un ouvrage récent, Anne-Marie Dujarier⁶ décrit et explique l'émergence d'une catégorie socio-professionnelle, qu'elle dénomme « les planneurs », dont l'activité principale consiste à concevoir « des dispositifs » de management ayant pour fonction - « fait social majeur » - d'orienter, d'encadrer et par là de contraindre le travail au quotidien des salariés. Ce dispositifs se répartissent en trois catégories : les « dispositifs de finalités » disent *quoi faire*, en définissant des objectifs quantifiables ; les « dispositifs de procédés » indiquent *comment faire*, en prescrivant, par des progiciels de gestion, un cheminement précis pour les tâches et en imposant une manière de les réaliser ; les « dispositifs d'enrôlement » définissent *comment être*, en fixant les comportements que doivent adopter non seulement les salariés mais aussi les consommateurs, voire les citoyens. Ce management, qui s'exerce à distance de l'activité et qu'A.-M. Dujarier qualifie de « désincarné », suscite de fortes critiques de la part des salariés et des utilisateurs. Ces critiques prennent quatre formes différentes : « un renversement des moyens et des fins, la rigidité des plans face au réel (...) une confiance empêchée » ; l'incapacité à prendre en compte les situations contingentes, complexes et imprévues ; des rythmes qui ne s'accordent pas à ceux des travailleurs ; une quantification débridée. En conséquence, ces dispositifs entravent davantage la réalisation de l'activité qu'ils ne l'aident à l'organiser.

Comment alors « réincarner » le travail ? Quels moyens mettre en place pour assurer un travail de qualité, un travail « bien fait », synonyme d'efficacité et de bien-être au travail ? C'est bien là l'enjeu d'un management du travail. Tenter d'y répondre suppose de traiter, dans un premier temps, quatre questions : Comment comprendre le travail ? Qu'est-ce qu'un travail de qualité ? Que signifie manager le travail ? Qu'est-ce que le bien-être au travail ? Elle implique, dans un second temps, de faire *tenir ensemble* les réponses à ces différentes questions, c'est-à-dire pouvoir les intégrer dans un tout cohérent, qui fasse système, qui constitue ce que l'on pourrait appeler une *doctrine* pour le management du travail, propice à un travail de qualité. La cohérence de l'ensemble n'est pas acquise et l'on peut craindre que les réponses se formulent par des notions quelque peu disparates ; parfois complémentaires, parfois divergentes ; parfois claires, parfois confuses.

⁴ Daniellou F. (2015), « Agir sur l'intensification du travail », in Thebaud-Mony A., Davezies P., Vogel L., Vokoff S. (dir.), *Les risques du travail. Pour ne pas risquer sa vie à la gagner*, La Découverte, p. 246-255.

⁵ Dujarier A.-M. (2015a), « Ne travailler que pour des chiffres ? Le sens du travail à l'épreuve du management contemporain », in Thebaud-Mony A., Davezies P., Vogel L., Vokoff S. (dir.), *Les risques du travail. Pour ne pas risquer sa vie à la gagner*, La Découverte, p. 171-179.

⁶ Dujarier A.-M. (2015b), *Le management désincarné*, La Découverte, 264 p.

Quatre questions cruciales

1. Comprendre le travail... oui, mais comment ?

Tout d'abord – car cela n'est pas acquis spontanément –, comment faire prendre conscience au manager que le renforcement de l'efficacité organisationnelle passe par une meilleure connaissance du travail, du sien et de celui de ses collaborateurs ? Ensuite, que doit-il savoir ? Que doit-il savoir-faire ? De quels principes, de quelles méthodes et de quels outils doit-il être équipé ? Les membres de la recherche-action se sont accordés pour privilégier les principes de l'analyse du travail dans une perspective ergonomique, lesquels reposent sur une distinction fondamentale entre le *travail prescrit* et le *travail réel*. Cette distinction, qui est au cœur de l'ergonomie de langue française, a été établie par Jacques Leplat et Jean-Michel Hoc dans un article fondateur⁷ : « D'après les acceptions courantes, la tâche indique de qui est à *faire*, l'activité ce qui se *fait*. La notion de tâche véhicule avec elle l'idée de prescription, sinon d'obligation. La notion d'activité renvoie, elle, à ce qui est mis en jeu par le sujet pour exécuter ces prescriptions. » Ainsi, par *travail prescrit* – ou tâche –, on entend le travail tel qu'il est défini et attendu par le management de l'entreprise, à savoir les objectifs à atteindre, les procédures à suivre, les consignes à respecter... Par *travail réel* – ou activité –, on comprend le travail tel qu'il est effectivement effectué par les travailleurs dans les situations qu'ils rencontrent. L'activité n'est pas le reflet de la tâche, elle n'est jamais la pure exécution de ce qui est attendu par l'organisation, tout travail impliquant une mobilisation de l'intelligence. Ce cadre d'analyse, qui fait toujours référence, est aujourd'hui mis en discussion, par différents travaux, notamment ceux de Gilbert de Terssac et d'Yves Clot. Pour G. de Terssac⁸, organiser le travail – nous y reviendrons – est en soi un travail qui consiste à élaborer « des méditations organisationnelles », lesquelles « se traduisent, dans le cours d'action, par des décisions et des actions qui "retravaillent" les cadres préalables, des échanges et des communications qui assurent la mutualisation des connaissances et la confrontation des points de vue, des "débordements" qui révèlent des formes d'action inédites ». Les cadres de travail se révèlent insuffisants, voire inadaptés, ils sont donc à "retravailler", à "déborder" et l'activité de travail consiste alors à inventer des façons de faire inédites à partir de ces cadres préalables, voire contre. Yves Clot, quant à lui, fait valoir que « les conceptions habituelles de l'analyse du travail doivent être interrogées »⁹. Pour lui, « l'activité laborieuse, loin de pouvoir être regardée seulement comme ce qui réalise la tâche, mérite plus de volume pour garder plus d'ouverture ». Il définit l'activité comme « l'unité de base de l'échange social », elle ne se limite pas à des opérations sur des objets, elle est certes tournée vers ces objets et, simultanément, vers l'activité des autres portant sur ces objets. Cette définition fait « de la place au sujet » et la reconnaissance sociale de la singularité de son action « passe par la connaissance des compétences » qu'il met en œuvre. Car le travail a ceci de particulier, c'est que rien ne se passe comme prévu. Par leur activité, le salarié, le collectif de travail font preuve de création pour mettre en correspondance les tâches prescrites et les situations réelles. Il faut alors distinguer l'*activité réelle* et le *réel de l'activité*, notion qui recouvre ce que l'on ne peut pas faire, ce qui est *empêché*, alors que l'on considère que c'est important pour la qualité du travail, pour soi-même¹⁰. A la différence de l'analyse du travail classique, qui cherche à mieux comprendre

⁷ Leplat J., Hoc J.-M. (1983), « Tâches et activités dans l'analyse psychologique des situations », *Cahiers de Psychologie Cognitive*, 3, 1, p. 49-63.

⁸ Terssac G. de (2006), « Pour une sociologie des activités professionnelles », in Bidet A. (Coord.), *Sociologie du travail et activités*, Octares, Coll. Le travail en débat, p. 191-207.

⁹ Clot Y. (1995), *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Editions La Découverte, p. 261.

¹⁰ Clot Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, PUF, coll. Le travail humain, 296 p.

pour transformer¹¹, cette conceptualisation de l'activité vise à mieux connaître par la transformation. Ainsi Yves Clot milite-t-il pour une conception de l'analyse du travail qui viserait essentiellement à « seconder (les) collectifs (de travail) dans leurs efforts pour redéployer leur pouvoir d'agir dans leur milieu. Autrement dit, pour élargir leur rayon d'action »¹².

Equiper les managers de ce cadre théorique vise à leur permettre de mieux comprendre leurs activités et celles de ses collaborateurs, et c'est d'ailleurs ce qui a été tenté lors de la recherche-action "*Initiative picarde pour le management du travail de qualité*". Il serait alors intéressant de savoir plus précisément ce que les managers bénéficiaires de la formation dispensée lors du projet ont fait de ce qu'ils ont appris. En quoi ces références leur ont-elles été utiles ? Comment s'en sont-ils servis concrètement ?

D'autres références pourraient être sollicitées. Ainsi, *le modèle C2R (Contraintes, ressources, régulation)*, fondé « sur l'existence, inhérente au travail, d'une tension permanente, dans l'entreprise, entre les exigences de l'organisation et celles des salariés »¹³, nous semble également être de nature à outiller le manager dans sa compréhension du travail en lui permettant de se poser quelques bonnes questions : « la charge de travail de mes collaborateurs est-elle bien dimensionnée ? Ont-ils les ressources nécessaires pour faire face aux objectifs qui leur sont assignés ? L'organisation met-elle à leur disposition les ressources pour faire du travail de qualité ? Ces objectifs sont-ils conformes aux valeurs professionnelles de leurs métiers ? Peuvent-ils s'appuyer sans crainte sur le collectif de travail pour résoudre les problèmes nouveaux qui surgissent ? Echangent-ils suffisamment entre eux sur leurs difficultés ? Bénéficient-ils d'un soutien suffisant de ma part ? Faut-il que je résiste encore plus aux prescriptions de mon organisation de manière à ne pas les embarquer dans des missions impossibles ? » Si se poser de telles questions est pertinent pour un responsable d'équipe, comment alors l'aide-t-on dans son questionnement ?

La démographie du travail pourrait également constituer une autre ressource pour les managers. Par cette expression, nous désignons un ensemble de travaux qui visent à produire des connaissances sur les liens entre conditions de travail et évolutions des populations. Le modèle d'analyse de la démographie du travail repose sur deux principes¹⁴ :

- « Les salariés d'une même entreprise ne rencontrent pas les mêmes conditions de travail en fonction de leur âge, leur sexe, leur expérience, leur niveau de formation, etc. La variété des conditions de travail s'observe dans la *répartition des activités* entre les salariés, dans *l'exposition aux contraintes* et aux différents types de risques, dans les *conditions d'emploi* (type de contrat, temps de travail, horaires) et dans les *possibilités d'évolution professionnelle*. Ces quatre dimensions constituent les axes qui structurent l'analyse démographique.
- Ces conditions de travail différenciées ont des effets sur la santé et les parcours professionnels. Les conditions de travail peuvent avoir un impact positif sur la santé des salariés, comme elles peuvent être délétères. Elles peuvent être "excluantes", ou au contraire favoriser la mobilité et l'acquisition de compétences. »

Là encore, il s'agit d'un type de questionnement qui semble pertinent dans la perspective du bien-être au travail en ce qu'il permet de repérer les situations de travail à risques, celles qui

¹¹ Voir : Guérin F. et al. (2006), *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*, Editions de l'Anact, 318 p.

¹² Clot Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, op.cit.

¹³ Douillet P. (2013), *Prévenir les risques psychosociaux. Outils et méthodes pour réguler le travail*, Editions de l'Anact, coll. Agir sur.

¹⁴ Parmentier C. (2013), « Apports de la démographie du travail dans les démarches d'amélioration des conditions de travail », Note de synthèse, Anact, 16 p.

sont propices à une usure professionnelle prématurée, celles qu'il faut aller regarder de plus près, celles donc dont il faut urgemment améliorer les conditions. Il s'agit ici moins d'équiper individuellement le manager de ce type de techniques que de mettre à sa disposition, dans l'entreprise, une expertise favorable à ce repérage.

Bref, l'analyse du travail est certes un moyen puissant permettant au responsable d'équipe d'améliorer sa pratique managériale, mais d'autres démarches existent, qui participent à une culture managériale sur le travail. Ainsi l'expression « compréhension du travail » nous paraît être plus adaptée pour le projet que celle d'« analyse du travail » qui n'est qu'une méthode parmi d'autres.

2. Qu'est-ce qu'un travail de qualité ?

La question de la qualité du travail occupe une place centrale dans la recherche-action. De quoi est-elle faite ? A quoi la reconnaît-on ? La notion de qualité est une norme managériale depuis quelques décennies déjà et nombre de règles, de principes et de procédures ont été diffusés au nom, par exemple, de la "qualité totale". Cette normalisation s'est faite progressivement, par une série de conventions qui se sont peu à peu imposées. Toutefois, appliquée au travail, la notion de qualité est loin d'être univoque. Pour certains, la qualité du travail est même une fausse évidence. Ainsi, Dominique Lhuillier estime que « la difficulté à cerner la qualité et à établir une vision partagée résulte de la diversité des places occupées. Les priorités et les critères d'appréciation diffèrent pour l'opérateur, le contremaître, le service commercial, la direction, le client... »¹⁵. D. Lhuillier établit une nette distinction entre deux visions de la qualité. D'un côté, la qualité *prescrite*, qui est celle véhiculée par les normes et les techniques de gestion, revêt différentes formes : qualité totale, qualité des produits, des services, des processus, des procédures de certification... A.-M. Dujarier parlerait de « dispositifs » et s'interrogerait sur la qualité du travail de prescription, celui réalisé par les managers, organisateurs, gestionnaires, bref par les « planneurs ». De l'autre, la qualité que l'on pourrait qualifier de *professionnelle*, celle qui est synonyme de « travail bien fait » du point de vue des acteurs de terrain : règles de métier, règles du collectif de travail, construction des valeurs en situation de travail et dans d'autres domaines d'activité, valeurs personnelles engagées dans l'activité. Dans cette seconde perspective, la qualité du travail peut renvoyer à la qualité de la vie au travail ainsi qu'à la notion de « travail soutenable ». Cette notion semble intéressante à valoriser tant elle apparaît cohérente avec les intentions du projet. Michel Gollac, Sandrine Guyot et Serge Volkoff¹⁶ ont mis en évidence son intérêt heuristique. Pour eux, un travail soutenable correspond à « un système de travail satisfaisant aux critères suivants : "bio-compatible", c'est-à-dire adapté aux propriétés fonctionnelles de l'organisme humain et à leur évolution au fil de l'existence ; "ergo-compatible", donc propice à l'élaboration de stratégies de travail efficaces ; et "socio-compatible", donc favorable à l'épanouissement dans les sphères familiale et sociale, à la maîtrise d'un projet de vie ». Bien-être au travail et efficacité organisationnelle sont ici reliés à la question de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Johann Petit et Bernard Dugué considèrent, eux aussi, que le concept de qualité « est source de divergences selon que l'on soit opérateur, cadre de direction, actionnaire ou encore client »¹⁷. Comment alors en faire une référence commune ? En la mettant en débat, en croisant les points de vue au moins de ceux qui produisent, en surmontant les désaccords, en s'efforçant de parvenir à un accord acceptable pour tous ; ces discussions sur le travail pouvant avoir des effets bénéfiques sur la santé des opérateurs. C'est en tout

¹⁵ Lhuillier D. (Coord.) (2014), *Qualité du travail, qualité au travail*, Octares, 228 p.

¹⁶ Gollac M., Guyot S., Volkoff S. (2008), « A propos du "travail soutenable" », *Rapport de recherche* n° 48, Centre d'études de l'emploi.

¹⁷ Petit J., Dugué B., (2012) « Quand l'organisation empêche un travail de qualité : étude de cas », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, <http://pistes.revues.org>.

cas la conviction de ces auteurs selon lesquels « si l'on souhaite engager des processus de prévention durables concernant les TMS et les RPS, il y a un enjeu majeur à comprendre les enjeux de qualité dans le travail, ce qui empêche qu'un travail de qualité puisse être fait et enfin permettre que cette activité "refrénée" puisse être accomplie ». Ces propos font écho aux réflexions portées par D. Lhuillier pour qui « la qualité ne se décrète pas. Personne n'a le monopole de sa définition. Mais on peut favoriser le retour d'expérience et le débat sur le travail réel, développer des dispositifs participatifs visant à créer les conditions d'un dialogue sur la qualité. » Comprenons ici que les critères permettant de juger de la qualité d'un travail, d'apprécier si un travail est "bien fait" ou pas, doivent faire l'objet d'une *régulation*, d'une recherche de compromis opératoire par le débat, par la négociation, notamment au sein d'espaces de discussion.

3. Que signifie manager le travail ?

L'expression "management du travail" s'impose progressivement dans les pratiques managériales et dans la littérature académique ; elle a donné lieu à quelques travaux de référence¹⁸. Pour Patrick Conjard¹⁹, il s'agit de mettre en évidence, au-delà des activités de direction et de contrôle, la place des activités de *régulation* afin de saisir et de dépasser les tensions inhérentes au travail. Manager le travail consiste ainsi à « prendre en compte le travail, ses conditions de réalisation, les besoins de reconnaissance et de régulation dans les processus et les pratiques de management pour améliorer la performance collective et la qualité de vie au travail des salariés ». La réalisation d'un "travail soutenable", d'un "travail bien fait", est ainsi l'un des objectifs affichés de ce modèle managérial.

Selon P. Conjard, le management du travail repose sur cinq principes clés :

- Repositionner le management en soutien à la réalisation du travail et intégrer les principes d'un management du travail à tous les niveaux de l'organisation. Cela consiste à lever les contraintes, apporter des ressources, réguler, opérer un travail d'ajustement ;
- Rapprocher les processus de décision du terrain, via, notamment, l'ouverture d'espaces de discussion sur le travail. Il faut, pour ce faire, appliquer le principe de subsidiarité et organiser la discussion ;
- Développer une autonomie sécurisée et managée ; ce qui implique de sortir d'un management par le contrôle, et de piloter, d'organiser, de soutenir cette quête d'autonomie ;
- Soutenir et accompagner les managers de proximité ; ce qui nécessite de les former, de les soutenir, de les accompagner, de connaître et de reconnaître leur activité de manager du travail, de les mettre en situation de faire l'apprentissage de nouveaux repères ;
- Agir simultanément sur le dialogue professionnel et le dialogue social, grâce à l'ouverture d'espaces de concertation, à des expérimentations, à la volonté de sortir des logiques et postures traditionnelles.

En faisant de la notion de *régulation* la pierre angulaire du management du travail, P. Conjard nous invite de fait à revisiter les travaux de Gilbert de Terssac sur le travail d'organisation (TO)²⁰. Afin de conceptualiser le TO, G. de Terssac prend appui sur les

¹⁸ Karsenty L. (2015) (Coord.), *Quel management pour concilier performances et bien-être au travail ?* Octares éditions, 200 p.

¹⁹ Conjard P. (2014), *Le management du travail. Une alternative pour améliorer bien être et efficacité au travail*, Editions de l'Anact, p. 178.

²⁰ De Terssac G. (1998), « Le travail d'organisation comme facteur de performance », *Les cahiers du changement*, n° 3, décembre, p. 5-13. Terssac G. de (2000), « L'action organisée », in Berthelot J.-M. (Dir.), *La sociologie française contemporaine*, PUF, p. 99-116. Terssac G. de (2003), « Travail d'organisation et travail de régulation », in Terssac G. de (Dir.), *La théorie de la régulation sociale de*

recherches de Jean-Daniel Reynaud portant sur l'action collective et la régulation sociale²¹. Ces recherches font de la règle le cœur du fonctionnement des organisations : « la règle est un principe organisateur ». La notion de règle doit s'entendre, dans un premier sens, comme l'ensemble des dispositions fixant le travail à faire, les moyens et méthodes à utiliser ; il s'agit de règles – de « dispositifs » ! - généralement élaborées par le système de management et imposées au groupe d'exécution. Elle peut désigner également l'ensemble des manières d'agir et les décisions que le groupe d'exécution développe. *Régulation de contrôle*, d'une part, *régulation autonome*, d'autre part, « ne se rencontrent pas nécessairement » et peuvent même occasionner des tensions, des conflits, lesquels peuvent être surmontés par une négociation « aboutissement heureux, auquel on est loin de toujours parvenir ». Toutefois, « les exigences mêmes de l'entreprise peuvent favoriser des compromis pratiques et un certain degré de *régulation conjointe* ». Le TO se présente comme une application, un prolongement de cette théorie de la régulation. Considérons que le travail fait l'objet d'un marchandage permanent intervenant tout au long de la chaîne de décisions relatives au travail, entre les concepteurs des dispositifs, l'encadrement intermédiaire et de proximité, et les destinataires de ces dispositifs, les opérateurs. Cette négociation quotidienne est d'autant plus nécessaire que, pour G. de Terssac, le TO, « comme ordre préalable », revêt « un caractère inachevé », et il doit être « retravaillé dans l'action ordinaire » (1998). La notion de TO permet d'affûter notre regard sur les évolutions des univers professionnels en ce qu'elle facilite l'analyse de « tout ce qui contribue, par une production normative quotidienne, à "organiser", à structurer nos actions et à définir un certain ordre social » (2003). Le TO peut alors être défini

« comme la manière dont les acteurs, dans un contexte particulier, se mobilisent pour inventer des solutions singulières face à un problème particulier et pour mettre en place des dispositifs pour régler leurs échanges : le TO est une activité, l'activité de mobilisation et d'engagement pour résoudre un problème et pour gérer les interactions et les interdépendances entre les acteurs » (2003).

Certains des termes de cette définition demandent à être explicités. L'*acteur* est un concept central en sociologie du travail, des organisations, de l'entreprise et des relations professionnelles. G. de Terssac (2000) fait ainsi état du paradigme commun qui traverse ces différentes disciplines, « celui de l'acteur social irréductible, qui ne se laisse jamais totalement emprisonner, de le réduire à un simple exécutant ». Le travailleur n'est pas un sujet passif, c'est un acteur stratégique, « il joue un rôle qui n'est pas celui qui est prescrit, mais celui qu'il invente en situation en interprétant la partition et la pensée écrite » (2001). Bref, il ne renonce pas à sa « liberté créatrice ». Celle-ci lui sert à imaginer des *solutions singulières*, c'est-à-dire « des solutions efficaces pour résoudre les problèmes posés par les perturbations qui contredisent le déroulement habituel de la production » (2006), tant il est vrai que la « bonne organisation » n'est pas « celle qui est préconisée ou affichée, mais celle qu'inventent quotidiennement les acteurs tant pour produire un service de qualité, que pour faciliter leurs échanges » (2003). Cette efficacité dans le travail s'obtient effectivement grâce à *des échanges, des interactions et des interdépendances entre les acteurs*. Le *comment faire* voire le *quoi faire* sont mis en débat au sein des équipes ; les oppositions, les tensions, les divergences d'interprétation, de priorités peuvent être surmonter localement selon un principe de réalité et déboucher sur des compromis, c'est-à-dire sur de nouvelles règles qui

Jean-Daniel Reynaud. *Débats et prolongements*, La Découverte, p. 121-134. Terssac G. de (2006), « Pour une sociologie des activités professionnelles », in Bidet A. (Coord.), *Sociologie du travail et activités*, Octares, Coll. Le travail en débat, p. 191-207. Terssac G. de (2011), « Théorie du travail d'organisation », in Maggi B. (dir.), *Interpréter l'agir : un défi théorique*, PUF, Coll. Le travail humain, p. 97-121.

²¹ Reynaud J.-D. (1993, 2^{ème} édition), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, 314 p.

conviennent en ce sens qu'elles permettent de construire les réponses adaptées aux problèmes de travail posés au quotidien, de mettre en mémoire les solutions inventées et les modes de régulation qui les ont produites et, ce faisant, de se construire en tant qu'acteur collectif, de constituer un groupe professionnel cohérent. En résumé, le TO est une activité organisatrice qui répond à cinq caractéristiques : elle résout des problèmes, elle suppose une analyse critique des situations, elle engendre un acteur collectif, elle établit des coopérations, elle installe des processus d'apprentissage.

Le modèle du TO tel que G. de Terssac le conçoit est un modèle séduisant car il permet de comprendre comment des acteurs de terrain peuvent compléter mais aussi remettre en question une prescription qui ne suffit pas pour travailler efficacement, voire qui empêche un travail de qualité. Nous y voyons trois limites toutefois. Tout d'abord, la réinterprétation des consignes de travail, la remise en cause de la prescription ne vont pas sans un minimum d'autonomie, de marges de manœuvre, que celle-ci soient consenties ou conquises. Car, comme le fait remarquer P. Ughetto (2015), « tout cela est suspendu au fait, pour les directions générales, d'autoriser responsables et personnels opérationnels à faire état des situations réelles, à parler du faire et de ses difficultés pratiques ». Cette autorisation est loin d'être acquise tant les organisations ont naturellement tendance à canaliser, à contraindre l'activité collective. Ensuite, on ne comprend pas bien quelle est la place du management, notamment le management de proximité, dans la manière dont les équipes, constituées en acteurs collectifs, négocient en leur sein et avec les prescripteurs afin de produire de nouvelles règles qui leur conviennent et qui assurent la satisfaction des buts de l'organisation. Le manager est la figure absente du travail d'organisation ! Il s'agit pourtant ici de leur attribuer un rôle déterminant dépassant le simple relai d'une communication essentiellement descendante et étant en capacité de « faire remonter jusqu'aux niveaux supérieurs de la direction les problèmes réels auxquels les membres de leurs équipes sont confrontés, chaque jour, dans leurs activités », comme l'expliquent Matthieu Detchessahar et Anouk Grevin²². P. Conjard (2014) a bien tenté de combler ce vide en confiant au manager un rôle de soutien de ses collaborateurs, en lui proposant de réduire les contraintes et d'accroître les ressources mais ces questions doivent encore être approfondies. Enfin, les régulations réclament des espaces, des moments, des cadres pertinents pour s'exercer. Comment alors les ordonnancer ? Sur quelle ingénierie les faire fonctionner ? C'est probablement à cette question que tente de répondre l'ainsi nommé « espace de discussion », figure centrale du management du travail.

L'espace de discussion (ED) se loge en effet au cœur du management du travail tout en correspondant à un dispositif spécifique. Il se présente principalement comme un lieu d'échange, de confrontation, de débat qui vise à améliorer les conditions de réalisation du travail, à produire collectivement des règles d'action efficaces pour surmonter les contraintes inhérentes à l'activité de travail. Pour M. Detchessahar²³, l'espace de discussion est à la fois un « lieu de confrontation des subjectivités et de déploiement d'un pouvoir d'agir sur le travail » et « un espace de construction par le dialogue de solutions ou de construits d'action collective entre acteurs interdépendants ». Cette définition est bien cohérente avec la conception du TO : les acteurs y agissent, en interaction et en relative indépendance, afin de construire des réponses qui conviennent aux problèmes qu'ils doivent surmonter. Ce faisant, ils élargissent leur « rayon d'action », selon l'expression d'Y. Clot (2008). Pour M. Detchessahar et A. Grevin, les managers de proximité ont un rôle décisif à interpréter dans ce cadre : ils « jouent assurément un rôle clef d'animation de la discussion et de remontée des conclusions » (2009) et ainsi font en sorte que, pour reprendre les termes de la théorie de la régulation de J.-D. Reynaud, régulation de contrôle et régulation autonome se

²² Detchessahar M., Grevin A. (2009), « un organisme de santé... malade de "gestionnite" », *Gérer et comprendre*, décembre, n° 98, p. 27-37.

²³ Detchessahar M. (2013), « Faire face aux risques psychosociaux : quelques éléments d'un management par la discussion », *Négociations*, p. 57-80.

rencontrent en une régulation conjointe.

La notion d'ED est parée de beaucoup de vertus, elle connaît aussi quelques limites. Vincent Bottazzi, Jean-Luc Collin, Michel Saily et Emmanuel Couvreur²⁴ considèrent que son enjeu principal « consiste à nouer de nouveaux liens entre la performance et le bien-être au travail », ce qui tend à confirmer sa place centrale dans le management du travail. Le débat entre les opérateurs et leur manager doit porter « sur le réel en privilégiant la description des actions », en faisant valoir que le management sera, de fait, « transformé par la mise en discussion du travail ». P. Ughetto (2015) exprime un point de vue un peu plus mesuré. Les reposent-ils sur « une autorisation politique » de la part des directions fonctionnelles ? Lesquelles ne doivent pas interpréter les remises en question par les opérateurs de « certaines règles d'organisation et certains outils » comme une menace de détricotage de « ce qu'elles ont patiemment élaboré en estimant que cela relevait de l'intérêt général au sein de l'entreprise ». Cette « autorisation politique » n'est jamais accordée sans un excès de précaution. De plus, faut-il encore que les managers soient formellement dotés de leur propre pouvoir d'agir les mettant en capacité soit de valider les modifications proposées par les équipes de travail, soit de les porter et de les défendre au niveau de management pertinent. Enfin, pour P. Ughetto, la « présence ou non de l'encadrement » lors de la tenue des ED reste ouverte ; la question ne pouvant être tranchée que localement, en situation réelle. Bref, pour prometteuse qu'elle soit, la notion d'ED devra durablement faire l'objet d'expérimentations avant de constituer un modèle de référence.

Au delà de la référence au TO et à la présentation des ED, le management du travail s'appuie sur tout un ensemble de notions, connexes et complémentaires :

- *La traduction.* Comme nous l'avons vu précédemment à propos des critères visant à définir un travail de qualité, les prescriptions auxquelles le manager doit faire face proviennent d'un grand nombre d'acteurs : les actionnaires ou les élus, la hiérarchie, les fournisseurs et les partenaires extérieurs, les subordonnés, les autres services, les clients et usagers. C'est en partant de ce constat que Céline Desmarais et Emmanuel Abord de Chatillon entreprennent de repenser la place et les rôles des managers²⁵ en mettant en lumière « le caractère central (de leur) rôle de traduction », rôle qui « consiste à articuler les différentes prescriptions et attentes avec les réalités du terrain et les enjeux de l'action du service ». Ce travail d'articulation porte aussi sur « les logiques contradictoires » en s'efforçant de « leur donner du sens, (de) les intégrer au sein d'un cap flexible et évolutif en fonction des pressions subies et des ressources développées pour résister à ces pressions ». Pour ce faire, le manager doit entretenir de bonnes relations avec ses différents interlocuteurs, bénéficier de marges de manœuvre suffisantes, favoriser « la jonction entre les différents systèmes d'interprétation ». Dans cette perspective, la capacité à résister à certaines règles et attentes est décisive, notamment la résistance « aux injonctions hiérarchiques et institutionnelles de réduction des moyens de leur service ». Le rôle de traducteur « suppose donc des compétences de toutes sortes (relationnelles, techniques et cognitives) et une capacité aiguë à interpréter, hiérarchiser, articuler les contraintes de son environnement ». C. Desmarais et E. Abord de Chatillon nous permettent de bien saisir l'importance « de la transgression de certaines règles et de la résistance à certaines prescriptions » comme parties intégrantes du statut de manager. Considéré dans sa diversité de rôles, dans sa capacité à prendre du recul par rapport à des prescriptions de nature diverse et à les rendre compatibles, le modèle ici présenté, loin des définitions dominantes, valorise un

²⁴ Bottazzi V., Collin J.-L., Saily M., Couvreur E. (2015), « Des espaces de discussion au service de la capacité d'action des salariés et de la performance », in Anact, *La Revue des conditions de travail*, n° 3, p.74-82.

²⁵ Desmarais C., Abord de Chatillon E. (2010), « Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance », *Revue française de gestion*, n° 205, p. 71-88.

comportement managérial actif qui paraît plus à même de surmonter les difficultés inhérentes de la fonction.

- *La conversation.* Proche de la notion de traduction mais quand même spécifique, la conversation se présente selon deux formes complémentaires : a) la conversation stratégique, afin que le sommet comprenne ce que sont les contraintes du terrain – et vice versa ! b) la conversation opérationnelle, entre les membres de l'équipe, afin certes de faire face aux problèmes qui se posent mais surtout de se doter de règles pour continuer de travailler ensemble. Ces conversations, qui portent essentiellement sur le travail, prennent place dans des espaces de discussion.
- *L'autonomie.* De quelles marges de manœuvre le manager dispose-t-il pour concilier des prescriptions de nature contradictoire ? Cette autonomie étant plus souvent conquise qu'accordée. De la même manière, de quelles marges de manœuvre l'opérateur dispose-t-il pour réaliser ses activités dans le souci d'un travail bien fait et de la satisfaction du client ? L'autonomie est à mettre en lien avec le concept de « pouvoir d'agir » qui, selon Y. Clot, « mesure le rayon effectif du sujet ou des sujets dans leur milieu professionnel habituel, ce que l'on appelle de rayonnement de l'activité, son pouvoir de récréation »²⁶. Cette notion renvoie à une vision de l'individu comme « sujet capable », acteur au quotidien de son travail dans une perspective de bien-être et d'efficacité.
- *Le soutien.* Il peut prendre *a minima*, là encore, deux formes complémentaires. Le soutien du manager, plus présent sur le terrain, afin, notamment, d'arbitrer entre les différentes priorités. Celui du collectif de travail dans le cadre d'un système d'entraides, d'interdépendances, voire de compétences collectives.

4. Qu'est-ce que le bien-être au travail ?

Le bien-être au travail peut être compris comme le résultat d'une politique de qualité de vie au travail. Nous privilégions cette expression qui repose sur des travaux scientifiques établis et qui nous paraît s'intégrer plus facilement dans le système de référence du projet. Il correspond à une aspiration légitime des salariés, se présente, selon Irène Gaillard²⁷, comme « un processus qui se construit par les choix d'organisation qui conviennent aux salariés concernés et qui s'éprouve dans les difficultés au cours de l'activité ». Il est la résultante de tout un ensemble de conditions : réflexions sur les pratiques, confrontation à des épreuves dont on tire collectivement des enseignements, proximité entre les acteurs, rôles clairement définis, compréhension des contraintes des uns et des autres... Mais le bien-être au travail suppose aussi de disposer de ressources afin de faire face aux difficultés inhérentes à l'exercice de l'activité ; ces ressources étant, selon François Hubault²⁸, essentiellement immatérielles : l'autonomie, la santé, la compétence, la confiance, la réputation, la coopération...

D'une manière générale, le bien-être au travail répond à une politique d'entreprise : « une organisation qui a développé une attitude réflexive vis-à-vis de ses propres pratiques apparaît plus favorable au bien être-au travail qu'une structure demeurant en permanence

²⁶ Clot Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, op. cit.

²⁷ Gaillard I. (2015), « Le bien-être dans les TPE : intelligence du travail comme bonne pratique », in Karsenty L. (Coord.), *Quel management pour concilier performances et bien-être au travail ?* Octares éditions, p. 41-62.

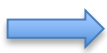



²⁸ Hubault F. (2015), « Le bien-être, un enjeu très sensible pour le management dans l'économie du service », in Karsenty L. (Coord.), *Quel management pour concilier performances et bien-être au travail ?* Octares éditions, p.145- 160.

dans une appréhension sans recul des réalités »²⁹. Il s'agit bien là d'une démarche exigeante pour la ligne managériale, qui ne doit pas craindre que les échanges entre les salariés ne se transforment en autant de « mise en péril des structures hiérarchiques » mais qui doit profiter de l'intelligence collective ainsi créée pour atteindre les objectifs assignés.

Faire tenir ensemble

Comment mettre ces différentes notions en interdépendance ? Comment les insérer dans un système global ? En première approximation et d'une manière qui demande encore à être fortement travaillée, nous pensons à un système d'emboîtement de ces éléments qui permettrait de développer des raisonnements faisant apparaître des cohérences entre une politique d'entreprise déterminée, un modèle de management qui prend parti pour le travail de qualité et qui, pour cela, doit avoir à sa disposition des outils de compréhension de l'activité de travail.

Ce système d'emboîtement pourrait se présenter de la façon suivante.

Le bien-être au travail		<ul style="list-style-type: none"> • Une politique d'entreprise économique et sociale • Une ressource pour la performance
Le management du travail		<ul style="list-style-type: none"> • Une fonction de régulation • Un rôle de traduction entre les différentes prescriptions
La qualité du travail		<ul style="list-style-type: none"> • Une référence commune à construire • Une mise en débat pour dépasser les conflits de critères
La compréhension du travail		<ul style="list-style-type: none"> • Un équipement pour les managers • Une vision du travail en tant que création de valeur

Assurer un travail de qualité nécessite de se doter d'un équipement permettant de comprendre les logiques à l'œuvre dans l'activité de travail. La qualité du travail relève d'une construction locale au cours de laquelle les différents critères sont débattus. Le management du travail consiste en un travail d'organisation du travail dans lequel le manager aurait un rôle d'animation et d'arbitrage, notamment lors de la tenue d'espaces de discussion qui sont en fait des espaces de régulation du travail. L'ensemble correspond à une politique déterminée de l'entreprise qui fait du bien-être au travail une ressource pour son développement.

Michel PARLIER
michel.parlier2@gmail.com

²⁹ Althaus V., Grosjean V., Brangier E. (2015), « Approche systémique et intervention "bien-être au travail" : agir sur l'organisation du travail », in Karsenty L. (Coord.), *Quel management pour concilier performances et bien-être au travail ?* Octares éditions, p.19-40.