



**HAL**  
open science

## Les dimensions collectives de la qualité de vie au travail

Marc Loriol

► **To cite this version:**

Marc Loriol. Les dimensions collectives de la qualité de vie au travail. La Revue des Conditions de Travail, 2016, 3, pp.25-32. halshs-01260279

**HAL Id: halshs-01260279**

**<https://shs.hal.science/halshs-01260279>**

Submitted on 28 Jan 2016

**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.

## Les dimensions collectives de la qualité de vie au travail

Marc LORIOU, IDHES Paris 1

*Revue des Conditions de Travail*, ANACT, n°3, décembre 2015, p. 25-32.

(En ligne sur le site de l'ANACT)

### Résumé

**Bien être, motivation, satisfaction, plaisir, qualité de vie, etc. Différents termes tentent de saisir le rapport que les salariés entretiennent avec leur travail. La motivation est souvent décrite comme « l'énergie » investie par l'individu dans son action, la réalisation de ses objectifs, tandis que la satisfaction résulte de la façon dont ses « attentes » sont comblées ou non. Le bien-être met en avant une perception plus subjective de la situation alors que le plaisir renvoie à une lecture psychanalytique qui en fait une sublimation de la souffrance grâce à la reconnaissance (favorable à la construction identitaire) des efforts fournis pour combler les écarts entre le prescrit et le réel. La qualité de vie au travail, enfin relève d'une double logique : gestionnaire (dans la continuité des « démarches qualités » visant à fournir des référentiels pour l'évaluation et la certification) et de compromis dans le dialogue social entre les représentants des salariés (qui souhaitent que le travail ne porte pas atteinte à la santé) et les employeurs (qui cherchent à passer d'une obligation de résultat -préserver la santé- à une obligation de moyens plus positive : passer de la souffrance aux conditions du bien être).**

Mots clés : travail, bien-être, humour, coping, sens, collectif.

L'accord national interprofessionnel de juin 2013, intitulé « vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle », définit la qualité de vie au travail comme « un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. »

Les travaux sur l'implication au travail sont généralement d'inspiration psychologique et gestionnaire : d'une part la question est abordée sous l'angle essentiellement individuel et d'autre part la réponse est pensée en termes de leviers managériaux permettant d'agir sur les attitudes individuelles. L'idée de base est que la satisfaction et la motivation de l'individu naissent de la rencontre entre les « besoins » de cet individu et son environnement de travail. Ces besoins sont généralement considérés comme relativement stables par les

psychologues (par exemple Morin, 1996), parce qu'ils sont innés ou forgés de façon précoce par le parcours de l'individu, son histoire personnelle. Si ces besoins sont satisfaits, l'individu est censé être plus heureux, motivé et efficace. Mais, les experts ne parviennent pas à se mettre d'accord sur le nombre et la nature de ces besoins, tandis que différentes études ont montré que des conditions de travail aliénantes peuvent se combiner avec une productivité élevée<sup>1</sup>. De même, il n'existe pas de formes d'organisation qui soient *a priori* et dans tous les cas une garantie automatique de bonheur et d'efficacité des salariés, même si le management participatif et l'enrichissement des tâches ont donné lieu à de nombreux espoirs.

L'objet de cet article est de montrer comment la qualité de vie au travail, le sentiment de bien-être au travail, l'ambiance au travail, sont des constructions sociales locales, spontanées et fragiles. L'intérêt du travail, les relations sociales, le sentiment de pouvoir être fier de son travail ou que les conditions de travail sont acceptables dépendent largement du sens qui est donné aux activités et aux efforts dans l'actions, à la façon dont sont définis par le groupe de travail les objectifs de l'activité, le « beau travail », la « véritable » mission ou le « cœur de métier ». A partir d'un exemple sur la fabrique du sens dans un collectif de travail (1) cet article souligne comment le cadrage des activités – à travers le *job crafting* et les répertoires communs d'action – est avant tout un travail collectif effectué spontanément par les salariés quand l'organisation le permet (2), tout comme l'instauration d'une bonne ambiance de travail ou l'échange de plaisanteries (3).

## **1 La fabrique du sens : un exemple**

Pourquoi, dans un même commissariat le contrôle routier est-il vécu comme une activité déplaisante et ennuyeuse que la hiérarchie doit imposer de façon autoritaire et conflictuelle par l'une des brigades de police-secours, tandis qu'une autre brigade le conçoit comme utile, faisant partie du travail policier et permettant de casser la routine des moments trop calmes ?

Arrêter des voitures sur la voie publique pour vérifier leur conformité (ou celle de leur conducteur) avec le code de la route n'est pas *a priori* une activité passionnante. Routinier et répétitif, ce travail met en outre souvent en porte-à-faux les gardiens de la paix avec des « citoyens ordinaires » mécontents de se voir contrôler. « *Vous êtes payés avec nos impôts pour emmerder les gens qui vont au travail* » ; « *Plutôt que d'embêter les honnêtes gens, vous feriez mieux de courir après les voyous !* » sont des remarques souvent entendues. Elles sont d'autant plus blessantes pour les policiers qu'ils préfèrent le plus souvent arrêter de « vrais bandits » et espèrent le soutien de la population pour leur mission de sécurité publique. Le comble est qu'il s'agit d'une activité dangereuse, plusieurs policiers ayant été

---

<sup>1</sup> La névrose des téléphonistes étudiée par le psychiatre Louis Le Guillant (1956) en est une illustration : les téléphonistes qui présentent les symptômes les plus graves sont les plus productives.

fauchés intentionnellement ou non, dans ce cadre<sup>2</sup>. Accepter de prendre des risques pour une activité peu valorisante suppose de pouvoir redonner un sens positif à ce travail. C'est le cas de certaines brigades de police-secours. Dans ces brigades, les « anciens » (policiers plus expérimentés) font tout un travail subtil et pédagogique pour convaincre leurs collègues que le contrôle routier n'est pas inutile et fait bien partie de la « vraie mission » de la police. A l'occasion d'accidents de la circulation, par exemple, l'on souligne que les causes (vitesse excessive, alcool, mauvais état du véhicule, etc.) auraient pu être l'objet de contrôles plus rigoureux. De même des histoires édifiantes sont rappelées (tel cycliste ou maman avec poussette renversé pour avoir dû contourner un véhicule mal garé, tel enfant fauché à un feu rouge par un conducteur ivre, etc.). Lors des patrouilles, les policiers sont incités à être attentifs à certaines infractions dont la sanction fait sens (siège-bébé non attaché, place pour handicapés occupée indument, etc.). Ces brigades n'ont généralement pas de mal à atteindre les chiffres de timbres-amende exigés par la hiérarchie et ont plus d'autonomie dans l'organisation et le déroulement des contrôles : elles peuvent choisir les lieux qui leur semblent pertinents (d'après leur expériences des accidents) et l'heure qui les arrange pour casser la routine de moments trop calmes, où il ne se passe rien d'intéressant. De plus, les policiers y sont plus libres de « négocier » avec les usagers pris en faute : celui qui est respectueux et reconnaît ses torts (ou la jolie fille qui accepte de plaisanter) bénéficie d'indulgence, ce qui aide à préserver une bonne ambiance et des relations moins tendues. Au total, les contrôles routiers ne sont pas envisagés comme pénibles et peuvent même parfois être vécus comme de bons moments.

A l'inverse, dans des brigades où il n'y a pas d'anciens (ou de mauvaises relations entre jeunes et anciens), rien n'est fait pour justifier et revaloriser l'importance du contrôle routier et cette activité est généralement délaissée. La hiérarchie, qui subit des pressions pour atteindre un certain quota de timbre-amende<sup>3</sup>, doit alors imposer de façon autoritaire des temps de contrôle fixe. Ne choisissant ni l'endroit ni le moment de ces contrôles, les policiers les perçoivent comme peu efficaces et parfois dangereux (s'il s'agit par exemple d'un axe où les voitures roulent à grande vitesse). Le travail est fait de façon plus mécanique, désinvestie et favorise moins les contacts positifs avec les usagers. Bref, les contrôles routiers sont pensés comme des tâches ingrates qui détournent les gardiens du « vrai travail policier ».

Ce que montre cet exemple, c'est que le sens de telles ou telles situations de travail n'est pas donné *a priori* mais produit en continu par le groupe de travail. Les salariés vivent et expérimentent les exigences et difficultés de leur travail en fonction du sens qu'ils accordent à la situation et à leur métier. Ce sens est largement produit au sein des collectifs de travail (groupes de collègues partageant la même tâche ou se reconnaissant dans un même métier,

---

<sup>2</sup> Un blog tenu par un policier sur ses collègues « mort en service » recense 27 décès lors de contrôles de véhicule ou de contrôles routiers entre 1971 et 2012.

<sup>3</sup> C'est le *benchmark* : une brigade ne doit pas être en dessous de la moyenne de son commissariat, un commissariat ne doit pas être en dessous de la moyenne de son département, etc., qui produit artificiellement des « mauvais » (si une brigade est au-dessus de la moyenne, mathématiquement au moins une autre doit être en dessous).

les collectifs peuvent aller des formes informelles d'échange et de coopération au sein des équipes à des formes plus organisées comme les associations professionnelles ou syndicats de métier) : définition du travail bien fait, répartition légitime des tâches, régulation des conflits, entraide et partage des expériences et savoir-faire, etc.

## **2 Job crafting, répertoires collectifs d'action et coping collectif**

Certains psychologues américains ont évoqué l'idée de « *job crafting* » (Wrzesniewski et Dutton, 2001), c'est-à-dire la façon dont les salariés tentent de forger le travail à leur main par des stratégies cognitives ou symboliques, une redéfinition des tâches, un contrôle des interactions et de l'environnement social, etc., pour le rendre plus vivable, stimulant et valorisant. Toutefois, ces travaux ont surtout mis l'accent sur les pratiques et les stratégies individuelles (par exemple Tims et Bakker, 2010) alors que la coopération joue un rôle central.

Le psychologue du travail Donald Schön (1994) a utilisé la notion de répertoire pour évoquer la façon dont chaque professionnel se constitue tout au long de sa carrière une collection d'idées, d'exemples, de solutions, de routines, de normes, etc., qui lui sert de référence pour donner du sens aux situations toujours singulières qu'il est amené à gérer. La situation familière présente dans le répertoire peut alors fonctionner comme un précédent, une métaphore ou un contre exemple pour penser la situation présente. Cependant, Donald Schön envisage ce répertoire comme une construction personnelle, un élément de la compétence individuelle. A l'inverse, dans le registre de l'action politique, l'historien Charles Tilly (1986, p. 541) définit le répertoire comme une construction plus collective, propre à un groupe social de moyens d'agir en commun sur la base d'intérêts partagés. En appliquant cette approche plus sociologique à la façon dont Donald Schön mobilise la notion de répertoire, il est possible de mieux comprendre comment un groupe professionnel retravaille le sens de son travail de façon à modeler concrètement et/ou symboliquement ses activités pour les rendre plus acceptables et valorisantes.

La recherche sur le travail des brigades de police-secours permet d'illustrer cette idée. Dans les brigades où il y a une bonne entente, après chaque intervention, l'équipage va revenir, généralement de façon informelle, sur ce qui s'est passé, discuter de ce qui ne s'est pas déroulé comme prévu afin d'améliorer les interventions futures. Cette discussion collective entretient une confiance et une interconnaissance nécessaires à l'action, à l'existence de routines et de savoirs tacites partagés. La configuration toujours singulière de ces différents éléments empêche une solution standardisée. C'est grâce au répertoire d'exemples, de représentations, de compréhensions et d'actions qu'il a assimilé que l'équipage peut comparer la nouvelle situation aux cas connus pour en voir les similitudes et les différences (ces dernières mettent en garde contre l'application trop rapide de recettes trop rôdées). Le rôle des policiers expérimentés est de pouvoir transférer le répertoire aux plus jeunes afin de garantir un fonctionnement collectif et de partager les connaissances pour mutualiser les tâches.

Ce ne sont pas seulement des informations pratiques et des savoir-faire qui s'échangent, mais aussi des constructions collectives de sens, des valeurs (Alter, 2009) attribuées aux différentes activités policières, des normes d'action. La discussion collective permet de faire ressortir aux yeux de tous l'utilité de l'action et le lien avec le « vrai » travail policier (comme l'a montré le cas des contrôles routiers). Par exemple, se raconter encore et encore les rares grands moments de la brigade (arrestation d'un braqueur, démantèlement d'un réseau de prostitution, etc.) permet d'entretenir le mythe de la grande police, de casser la monotonie de patrouilles trop tranquilles (Holdaway, 1983).

La résistance aux difficultés peut prendre des formes variables. Il peut tout d'abord s'agir d'une forme de *storytelling*, un moyen de se raconter collectivement la situation dans un sens qui la rend compréhensible et gratifiante. A un niveau macro-social, par exemple, la fierté de la classe ouvrière, a pu être soutenue et entretenue par un discours syndical et politique qui glorifie les efforts du producteur, notamment avec la référence à la théorie marxiste qui fait de l'ouvrier le seul véritable producteur de richesse et porteur d'avenir. Généralement, le mouvement ouvrier a valorisé l'effort, le travail bien fait et l'engagement productif.

A un niveau plus local, des mini-récits peuvent aussi être observés. Lansisalmi et Peiró (2000) étudient trois succursales finlandaises d'une multinationale sidérurgique et montrent comment, dans chacune d'entre elles, les salariés construisent de manière spécifique leur façon d'envisager le stress et les moyens d'y faire face. Dans un cas par exemple, le stress est vu comme une caractéristique normale du travail et un signe d'engagement et d'investissement professionnel. Le *coping* collectif repose sur une survalorisation de l'engagement dans le travail et le sentiment d'appartenir à une entreprise particulièrement performante. Dans un autre cas, les plaintes de stress sont avant tout liées à la peur de perdre son emploi et au sentiment, pour les ouvriers, de voir leur travail dévalorisé ou non reconnu.

La constitution d'un répertoire collectif est encadrée dans l'environnement social et les dynamiques de groupe et dépend donc des conditions sociales locales et de l'organisation du travail. Toutes les brigades n'ont pas les moyens de ce fonctionnement collectif. La politique du chiffre qui n'a cessé de s'intensifier dans la police depuis 2002 déstabilise les brigades les plus fragiles, remet en cause les significations locales de l'activité (seul compte ce qui est quantifié), accentue les concurrences au détriment de la coopération, etc.

Toute difficulté ou nuisance n'est pas forcément vécue comme une pénibilité (Linhart, 2012) et toute pénibilité n'est pas non plus automatiquement pensée et gérée comme une souffrance individuelle. Les collectifs de travail, les groupes de collègues, intercalent en effet divers cadrages ou modes de défense qui sont autant de médiateurs entre les difficultés et la souffrance.

Les stratégies de *job crafting*, la constitution de répertoires collectifs et de formes communes de coping participent au bien être du groupe, mais ne se décrètent pas. Ces formes de coopération et de régulation collective sont largement autonomes et ne peuvent être instrumentalisées par le management. Elles supposent un certain niveau de confiance entre les salariés et leur encadrement de proximité, une certaine stabilité des équipes afin de construire des références partagées, des routines... Il est plus facile, pour les directions de casser ces dynamiques collectives que de les susciter. Ce paradoxe est illustré par les travaux sur l'humour au travail.

### **3 – Le cas de l'humour au travail**

L'échange de plaisanteries entre les salariés est un phénomène souvent observé par les sociologues qui étudient les relations professionnelles au quotidien. L'attitude du management peut parfois sembler paradoxale : alors que l'on constate un renouveau d'intérêt pour l'humour comme outil managérial dans le discours gestionnaire, on observe dans le même temps, un regain de recours et de sanctions contre des salariés ayant eu des pratiques humoristiques pour contester des directives managériale ou se protéger contre les exigences des clients ou usagers.

Les écrits sur l'humour au travail insistent sur ses fonctions positives : servir d'exutoire aux tensions psychologiques générées par le travail ; désamorcer ou euphémiser les conflits en offrant une forme d'autodérision et de critique de l'autre, capable de transmettre des informations *a priori* agressives ou gênantes sous une forme plus acceptable (car « c'est pour rire » et l'on accepte aussi se moquer de soi-même), renforcer la cohésion du groupe par rapport aux autres en créant une connivence entre les interlocuteurs (connaissance tacite partagée à l'origine des « *private jokes* ») ; stimuler l'imagination, la créativité et le plaisir au travail. Un trait d'esprit décalé permet d'explorer des réalités alternatives, difficiles à formuler dans la langue étroite de la rationalité.

Mais les blagues ou plaisanteries peuvent être un vecteur d'humiliation ou de domination des salariés par un employeur ou un supérieur pratiquant l'humour à sens unique. Les victimes sont souvent des salariés en situation de domination ou de marginalité : femmes dans les métiers masculins remises « à leur place » par des blagues sexistes, chirurgiennes étudiées par Emmanuelle Zolézio (2013) ; immigrés dénigrés dans les métiers manuels pour mieux les cantonner aux tâches les plus subalternes (Jounin, 2009), etc.

Il existe toute une littérature d'inspiration managériale (Bellenger, 2008 ; Autissier et Arnéguy 2011), faisant de l'humour un outil pour améliorer le commandement. Dès 1940 le psychologue américain Charles Bird (1940, p. 381) fait la synthèse d'une vingtaine d'articles sur les qualités nécessaires pour être un « bon chef » : « Grande intelligence, initiative, sens de l'humour, et extraversion, apparaissent avec une fréquence suffisante pour indiquer des traits généraux possibles du leadership ». Après la mode du QI (quotient intellectuel) puis du QE (quotient émotionnel) viendrait le temps du QH (quotient humoristique) ? Une étude

américaine récente (C. Haase, 2015) a même prétendu avoir découvert le « gène de l'humour » ! Des formations à l'humour sont proposées, telle que celle du cabinet « *Come Inc - Humour Incorporated* » qui explique, par un apprentissage à la comédie, pouvoir aider les cadres à « *faciliter la prise de recul* » ; « *motiver les équipes par l'humour* » ; « *débloquer les situations tendues* », etc.

L'humour deviendrait une nouvelle injonction paradoxale du management (Mellad, 2010). Voici deux exemples d'offres d'emploi trouvées sur Internet qui montrent que l'on cherche d'abord un collaborateur adaptable, flexible, humble, prêt à avaler des couleuvres, mais aussi créatif, productif, résistant, etc., plutôt qu'un rigolo. Pour un Community & Traffic Manager : « *Doté d'un sens de l'humour à la hauteur de nos exigences* ». Pour un chef de cuisine : « *Rigueur, tact, disponibilité, discipline, calme et sens de l'humour sont très certainement des atouts que le candidat saura mettre en avant* ». L'usage instrumental et enchanté de l'humour au travail peut paraître cynique et même ridicule, notamment à une époque où les déséquilibres sur les marchés du travail, la peur du chômage, les exigences accrues de rentabilité financière, etc. font peser de fortes pressions sur les salariés et les collectifs de travail. Le « management par le rire » ne devient-il pas une des multiples façons de faire passer la pilule d'une domination et d'une précarité à la fois plus étendue et plus diffuse ?

Le rire spontané au travail est au contraire frondeur et contestataire. A partir de la comparaison d'enregistrements vidéo de réunions professionnelles et de discussions au sein de groupes d'amis en Nouvelle Zélande, Méridith Marra (2007) montre que l'humour est à la fois plus fréquent et surtout beaucoup plus subversif (ironie ou remise en cause de l'ordre établi et des relations de pouvoir) dans le monde du travail que dans l'univers amical. Un certain usage de l'humour peut être une façon de résister à des formes agressives d'encadrement du travail. Gabriel Torres (1997), un anthropologue mexicain, en donne une illustration suggestive dans son étude sur les travailleuses des plantations de tomates. Lors d'une observation du repiquage de plants, la mauvaise qualité de ces derniers ou les conditions météorologiques entraîne la mort de près de la moitié des plants. Le propriétaire, affolé par ces mauvais résultats, tente de trouver une parade avant la fin de l'opération. Il accuse alors les ongles trop longs des ouvrières d'en être la cause et exige qu'elles se les coupent. Outrée par cette remise en cause à la fois de leur identité professionnelle (les ongles longs sont un atout pour une repiqueuse expérimentées afin de mieux saisir les petits plants) et féminine (les ongles longs sont un attribut de séduction) elles refusent. Le propriétaire de l'exploitation exige alors de son contremaître qu'il coupe de force les ongles. Devant le ridicule de cet ordre, mais aussi face aux menaces de renvoi en cas de désobéissance, les ouvrières vont alors transformer l'affront en une sorte de jeu du chat et de la souris qui fait perdre la journée de travail. Furieux, le propriétaire exige alors que les ouvrières reviennent le samedi suivant pour rattraper le retard. Peu soucieuses d'offrir une journée de travail gratuite, les ouvrières imaginent alors un autre stratagème : elles organisent le vendredi soir une fête où elles invitent le propriétaire et le font danser et participer à des jeux parodiques toute une partie de la nuit. Trop fatigué (et engagé par



l'invitation à cette fête), il renonce à son idée d'exiger le travail supplémentaire du samedi. Malgré leur position de faiblesse et leur dépendance à l'employeur, les ouvrières ont ainsi obtenu une revanche symbolique, défendant leur identité tout en s'amusant.

L'humour constitue une des formes de la vie collective au travail et témoigne de « l'ambiance » du travail, élément clé mais complexe de la qualité de vie au travail. Il participe, suivant les cas, du plaisir et de la fierté de la coopération ou de la gestion des conflits ou divergences d'intérêts comme des constructions identitaires. L'écart entre l'humour spontané, parfois contestataire et l'humour instrumentalisé par le management illustre les dérives et apories de certaines politiques d'amélioration de la qualité de vie qui ignore le travail et les conflits d'intérêt pour ne se centrer que sur les aspects superficiels et périphériques de la vie au travail.

On retrouve des enjeux similaires autour des pratiques de *gamification* du travail ou de mobilisation des affects utilisées par certains managers pour stimuler leurs salariés. Il existe tout un courant critique du management qui, depuis l'ouvrage d'Ève Chiapello et Luc Boltanski sur le « nouvel esprit du capitalisme », critique la récupération du désir d'échange plaisants et ludique, de sens ou d'engagement des salariés au seul profit de la rentabilité. Les employeurs s'empareraient de la recherche de plaisir des salariés pour mieux les conduire à des formes d'auto-exploitation, de servitude volontaire. Si de telles situations peuvent être observées, elles ne résument pas tous les cas où les salariés déclarent aimer leur travail pour sa bonne ambiance ou la possibilité de faire un travail dont ils peuvent être fiers. D'ailleurs, nombre de conflits au travail ont pour objet un management trop centré sur le profit et qui ne permet pas de faire un travail de qualité. Le plaisir et l'engagement au travail peuvent ainsi être le fruit de l'actualisation d'une autonomie collective, contre les directions, d'une définition non entravée ni manipulée du beau travail (Loriol et Leroux, 2015).

## **CONCLUSION**

L'accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail souligne l'importance des expérimentations locales, du diagnostic partagé avec les travailleurs eux-mêmes, de la mise en place d'espaces de discussion entre la consultation et la négociation, de la dimension intersubjective du bien être. Il pourrait donc s'agir d'une base de négociation propice à une mise en débat du travail et de ses conditions de réalisation pour aborder le problème des RPS sans tomber dans la victimisation, l'individualisation et la pathologisation. Toutefois, l'observation des accords d'entreprise déjà signés montre que l'absence d'obligations légales pour l'employeur, comme le caractère très général et ouvert des textes actuels, peuvent conduire les entreprises à axer leur politique sur l'environnement du travail (des séances de yoga-relaxation, de massages, de soutien psychologique souvent par téléphone avec un numéro vert, différents services sur le lieu de travail : pressing, entretien de la voiture, livraison de repas, garde d'enfants, etc.), la mise en place d'un management convivial et poli, plutôt que sur le travail lui-même qui est production de valeurs, d'identité collective, de sens et non un simple échange d'un salaire contre une désutilité.

Dans le prolongement des accords sur les risques psychosociaux, le risque est, selon les termes d'une étude réalisée en Ile-de-France<sup>4</sup>, de diluer le thème de la qualité de vie au travail dans la notion plus vague de « bien-être au travail ». Donnant un « exemple typique d'accord d'entreprise », cette étude précise que « Le bien être au travail du salarié dépend uniquement de sa vie privée et de son comportement : l'entreprise met en place des actions Sommeil et Tabac. L'amélioration des conditions de travail repose aussi principalement sur les salariés : charte de bonne utilisation des courriels et de bonne conduite en *open space* ».

Il n'existe pas encore de bilan national des accords sur la QVT, d'ailleurs peu nombreux<sup>5</sup>, mais certains observateurs estiment que ce risque est bien présent. D'après une enquête du magazine *Les Echos* (du 16/04/2015) menée par Marie-Sophie Ramspacher, « la plupart des accords de QVT (qualité de vie au travail) se résument à la prévention des risques psychosociaux (RPS), voire à l'équilibre vie privée-vie professionnelle, des questions importantes mais qui n'abordent pas franchement la qualité du travail », constate Martine Keryer, secrétaire nationale santé au travail et handicap de la CFE-CGC. Selon cette militante, par ailleurs médecin du travail, le plan d'action pour l'amélioration de la vie au travail se résume trop souvent aux crèches, aux conciergeries et aux salles de sport, « ce qui élude la vraie question, celle du travail lui-même » qui devrait être abordée « à travers les relations entre collègues de travail ou encore la satisfaction dans l'exercice de sa fonction ». Il existe d'ailleurs toute une offre florissante de services aux entreprises allant dans ce sens. De même, les chefs d'entreprise que j'ai pu entendre lors de rencontres ou de colloques sur la QVT avaient tous la même définition restrictive de la qualité de vie au travail. Cela semble confirmé si l'on regarde le contenu de certains accords d'entreprise.

C'est le cas de l'accord signé à Air France 2015. Alain Benlezar<sup>6</sup> précise qu'outre le suivi des RPS et du harcèlement : « nous avons décidé de mettre en place trois *mesures visibles par les salariés* [souligné par moi]. La première est un système de garde d'enfants en urgence, sur un temps limité. L'entreprise abonne les salariés, le salarié fait appel à la plate-forme pour un dépannage rapide et il paye la durée de la garde d'enfant. Cette mesure sera adressée dans un premier temps aux familles monoparentales, avec la perspective de l'étendre. Cette expérimentation sera suivie par l'observatoire paritaire. La seconde mesure concerne l'aide aux salariés ayant des parents dépendants. Un salarié qui a des parents

---

<sup>4</sup> La négociation collective d'entreprise sur les risques psychosociaux en Ile-de-France : du stress au harcèlement et à la violence au travail, *BREF Thématique*, Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi d'Île de France, N° 55 – mars 2015

<sup>5</sup> D'après Hervé Lanouzière, directeur général de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) Interrogé dans *Liaisons Sociales Magazine* du 15/06/2015 : « Nous n'avons pas fait de recensement complet sur le sujet mais nous en avons relevé une quinzaine d'accords, signés par les grandes entreprises. Ce qui reste peu. Aujourd'hui, il y a davantage de politiques de qualité de vie au travail que d'accords, car les entreprises. »

<sup>6</sup> Lors du Séminaire du 24 février 2015 HAS – ANACT, « Outillage et démarches de qualité de vie au travail. Exemples issus d'autres secteurs d'activité ».

dépendants a des difficultés à se mouvoir dans cette jungle bureaucratique. Nous mettrons en place une plate-forme où il pourra exprimer ses besoins, puis sera orienté vers des dispositifs. À l'issue du retour d'expérience, nous aurons l'opportunité de l'étendre à l'ensemble des salariés. La troisième mesure a été d'augmenter le seuil des prêts à taux zéro au regard de la situation économique en France. » A cela s'ajoutent des formules de poly-activité et de polyvalence afin que les salariés puissent changer de travail, à défaut de pouvoir changer le travail.

Autre exemple, l'accord conclu à la MAIF en janvier 2014. Si les parties conviennent de la nécessité d'organiser des temps de parole et d'échange, il n'y a pas de précision sur les modalités pratiques. Il est question dans l'accord de favoriser le développement de l'initiative individuelle, de « Protocole relationnel » pour gérer les conflits entre personnes et de pérenniser les dispositifs d'écoute et de soutien psychologique.

Entre des employeurs qui sont réticents à mettre en débat l'organisation du travail et les choix stratégiques de l'entreprise et des syndicats qui attendent des négociations l'obtention de droits précis et concrets, de nouvelles formes de dialogue social restent encore largement à inventer pour réaliser toutes les promesses de la QVT.

## **Références**

Alter, N. (2009), *Donner et prendre : la coopération en entreprise*, La Découverte.

Autissier D. et Arneguy E. (2012), *Petit traité de l'humour au travail*, Eyrolles.

Bellenger L. (2008), *Rire et faire rire : Pourquoi l'humour change la vie*, ESF.

Bird, C. (1940), *Social Psychology*, Appleton-Century Company

Chiapello, E. et Boltanski L. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard.

Cohen, Y. (2013), *Le Siècle des chefs*, Éditions Amsterdam.

Critchley S. (2007), Humour as Practically Enacted Theory, in Westwood R., Rhodes C. (eds) *Humour, Work and Organization*, pp. 17–32.

Haase C., (2015), *Quick To Laugh Or Smile? It May Be In Your Genes*, Northwestern University.

Holdaway S. (1983), *Inside the British Police*, Oxford, Basil Blackwell.

Jounin, N. (2009), *Chantier interdit au public*, La Découverte,

Lansisalmi, JM Peiró, (2000). Collective stress and coping in the context of organizational culture. *European journal of work and Organizational Psychology*, 9, 4, p. 527–559.

- Linhart, D. (2012). Une approche sociologique des nouvelles pénibilités au travail. *Dans Risques du travail, la santé négociée*, Gollac M. et Courtet C. La Découverte, p. 215-232.
- Loriol, M. (2009), Discussions informelles au sein du groupe de travail et construction du stress, *Communication et organisation*, 36, p. 20-31.
- Loriol, M. et Leroux, N. (dir.) (2015), *Le travail passionné*, Eres, « Clinique de l'activité ».
- Mellad, J. (2010), *Le rire dans l'entreprise*, L'Harmattan.
- Schön, D. (1994), *Le praticien réflexif*, Éditions Logiques.
- Tims, M. et Bakker, A. (2010), Job crafting: towards a new model of individual job redesign, *Journal of Industrial Psychology*. vol. 36 n° 2, 88-97.
- Tilly C. (1986), *La France contestée de 1600 à nos jours*, Fayard.
- Torres G. (1997), *The force of irony*, Berg.
- Wrzesniewski, A et Dutton, J. (2001), Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work, *Academy of Management Review*, 26, n. 2, p. 179-201.