

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 69 (2011)

Heft: 3: Les fonctions du tiers dans la relation économique

Artikel: L'enjeu de faire comprendre le travail

Autor: Bernon, Jack

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-283635>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 14.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

L'ENJEU DE FAIRE COMPRENDRE LE TRAVAIL

JACK BERNON

Département Santé Travail

Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT)

j.bernon@anact.fr

> Au cours d'une intervention longue dans une grande entreprise sur le thème de l'amélioration des conditions de travail pour amener les acteurs à s'impliquer, le tiers a pris le parti de conduire une démarche d'accompagnement du changement. Le but est de proposer des transformations organisationnelles significatives. Cet article, au delà d'une présentation de l'intervention explique pourquoi le tiers s'est appuyé sur le sujet «travail». Il décline l'intérêt de recourir à ce sujet comme fédérateur des acteurs. Il évoque ensuite les conditions pour réussir une telle intervention et les limites possibles de cette réussite.

Mots clés: Tiers, accompagnement du changement, travail.

Les postures de tiers sont très variables selon les sujets d'intervention. Sur le champ de l'amélioration des conditions de travail, la posture dominante de tiers dans ce cas de figure repose sur un parti pris, celui d'être porteur d'un point de vue sur le travail. L'intervention qui vise des progrès sensibles sur les conditions de travail passe par une compréhension par les acteurs des conditions de réalisation DU travail. L'idée est de proposer un objet de réflexion aux acteurs à partir duquel leur expression sera possible.

C'est sur ce principe qu'une intervention longue conduite dans une grande entreprise a permis d'engager une démarche de progrès. Dans une première partie nous évoquerons cette intervention en termes d'enjeux, d'acteurs mobilisés et de résultats obtenus puis nous reprendrons les arguments sur le travail qui ont facilité l'agrégation des regards favorables à l'installation d'un projet de transformation du travail. Enfin nous tirerons quelques enseignements sur les conditions qui ont favorisé le mouvement positif observé autour de cette intervention mais aussi les limites pour un déploiement sur l'ensemble de l'entreprise.

1. UN EXEMPLE D'INTERVENTION EN MILIEU COMPLEXE

L'entreprise de plusieurs dizaines de milliers de salariés dans laquelle nous intervenions venait de subir un très fort traumatisme suite à une vague de suicides sans précédent. Abasourdis par cette irruption d'événements qui ont fait la une médiatique et provoqué la colère des salariés, la communication des dirigeants fut désastreuse et ils furent rapidement remplacés. C'est dans ce contexte que la nouvelle équipe dirigeante a décidé de lancer un vaste programme devant aboutir à un nouveau contrat social au cœur duquel se situe l'amélioration

des conditions de travail. Comme à chaque fois lors d'une sollicitation, les commanditaires voulaient une production rapide, efficace et surtout bien visible à l'intention des salariés. Le rôle du tiers est alors de résister à cette envie pourtant bien compréhensive. Avant toute chose il convient de bien poser le problème et d'entendre l'ensemble des parties prenantes d'un système d'acteurs lui aussi très complexe. Un dispositif partant du terrain dans un schéma sablier dont l'écoulement du sable (des informations) serait inverse à celui de la gravité, a été installé pour conduire une intervention paritaire de changement concerté. Des observations et entretiens de terrain ont eu lieu dans trois centres répartis géographiquement sur le territoire fournissant un matériau riche pour comprendre les raisons du mal être dans l'entreprise. Puis ce matériau a été confronté à un comité de suivi composé d'acteurs des trois sites et d'acteurs d'autres sites (opérateurs, cadres, direction, fonctions support, représentants de CHSCT). Ce comité de suivi a fonctionné sous forme de séminaires, six au total, pour traiter, analyser le matériau et proposer un cadre de référence pour la transformation future. Ce comité était lui même sous l'égide d'un comité de pilotage paritaire composé de représentants de la direction et de représentants des organisations syndicales, qui avait la charge de valider et de compléter les projets de transformation en vue de leur présentation au CHSCT national.

L'intérêt de cette démarche qui s'est déroulée sur plus d'une année et qui a mobilisé une équipe de cinq intervenants¹, a permis de problématiser quelques grandes questions de l'entreprise qui déterminent fortement les conditions de travail. Ainsi la question centrale débattue au sein du comité de suivi fut celle du «travail bien fait au regard du modèle de performance développé par l'entreprise». Les échanges, controverses et analyses produites ont facilité la prise en compte de la représentation du travail de l'Autre. Chacun se rendant davantage compte du système de contraintes dans lequel il est enfermé. Dès lors le modèle organisationnel débattu puis proposé vise très largement à repenser l'organisation dans un objectif de décloisonnement des fonctions, des missions, des responsabilités, des territoires, des directions: transformation par essence de longue haleine.

2. LE TRAVAIL: UN POINT DE VUE FÉDÉRATEUR

Dans un contexte aussi émotionnel que celui auquel nous avons été confrontés, les effets d'attraction vers de multiples terrains sont prégnants. Il y a ceux qui vous attirent sur le champ de la souffrance, ceux qui essaient de vous pousser sur le terrain du jugement, ceux qui attendent la compassion et le soutien psychologique, ceux qui veulent vous instrumentaliser pour soutenir leurs revendications, ceux qui souhaitent qu'à leur place vous justifiez les actions qu'ils ont entreprises. En pénétrant l'entreprise, toutes ces forces s'agitent dans des jeux de séduction ou de pression avec un objectif toujours en arrière plan: vous faire choisir leur camp. Le tiers est balloté face à ce trop plein d'attentions qui lui est prodigué. Au départ, quand le tiers se présente pour rencontrer les premiers porteurs de la demande, il se met à distance cherchant à percer les enjeux des uns et des autres mais cette posture ne peut être que temporaire: ses interlocuteurs attendent de lui sans trop savoir quoi exactement. Le tiers est là pour faire préciser leur demande.

¹ Intervention réalisée par Anne Marie Gallet, Nadia Rahou, Denis Bérard, Ludovic Bugand, Jack Bernon: Anact

En fait, dans le cas de figure de l'intervention d'amélioration des conditions de travail, les demandeurs attendent du tiers qu'il ait des réponses et qu'il se comporte en expert de la question. Même si l'intervenant sait qu'il vient pour accompagner les acteurs à discuter ensemble d'un avenir organisationnel davantage partagé et débattu, plutôt que pour résoudre des problèmes immédiats, il se sait attendu sur un savoir expert.

Le savoir faire du tiers est alors d'offrir une réponse à ces acteurs en attente impatiente de résultats. Il propose aux acteurs qu'ils s'emparent d'un sujet. Ce sujet porte pour nom le travail. A son évocation la tourmente s'apaise et les regards scintillent d'intérêt. Ce nom provoque un temps le silence. D'emblée, de manière plus ou moins vivace, chacun se sent concerné parce que légitime pour en parler. Chaque personne de l'entreprise est un maillon d'une chaîne de travail qui assume sa part dans la production des biens ou services finaux.

On peut évoquer plusieurs raisons au fait que ce sujet canalise dans un premier temps les tiraillements divers observés jusque là. On a eu beau tenter par le passé d'assimiler le travail humain à des parallèles avec des moteurs, des machines ou des robots, le travail est par essence du ressort du vivant parce qu'il allie le mouvement et l'intelligence et donc la créativité. Le travail est une fenêtre qui permet de regarder, d'ausculter et de comprendre le fonctionnement de l'entreprise. Au delà de la réalisation du travail par chacun, on peut y lire la stratégie de l'entreprise, les moyens qu'elle accorde, les marges de manœuvre qu'elle octroie, l'attention qu'elle porte à ses salariés ainsi qu'à ses clients, c'est-à-dire l'ensemble de sa politique, avec ses lignes de force et ses contradictions. Chaque travailleur se sait dépositaire, volontairement ou non, de cette politique. Il sait aussi s'appuyer sur ses compétences pour la mettre en œuvre et gérer au quotidien les difficultés qui se présentent à lui pour tenir l'ensemble de ce qui lui est demandé².

Proposer un sujet comme cadre de l'action constraint chaque acteur à se projeter. Si tous ont de l'intérêt pour le sujet «travail», selon leur propre statut dans l'entreprise, ces projections seront de natures différentes. Ainsi les opérateurs espèrent pouvoir s'exprimer sur leur quotidien, sur les difficultés qu'ils rencontrent, les injustices pour lesquelles ils se sentent victimes, les relations délicates qu'ils doivent entretenir avec la clientèle. Ils espèrent aussi pouvoir parler de leurs réussites. Ils ont tant de choses à dire! Les cadres se demandent si eux aussi vont pouvoir parler de leur travail, de ces «reportings» qui les accaparent chaque jour un peu plus, de l'éloignement forcé de leurs équipes, de ces décisions qui tombent et pour lesquelles, en bon petits soldats, ils font de leur mieux pour les appliquer. Les représentants du personnel attendent de pouvoir parler du travail. Chaque jour leurs collègues les interpellent sur ce qui ne va pas, ils disent, ils répètent mais avec cette impression désagréable de ne pas être entendus. Les directeurs s'intéressent d'abord au travail des autres, ils sont là pour les faire travailler mais eux aussi travaillent de longues journées, des fins de semaine, des soirées. La charge pèse sur leurs épaules, la concurrence est aux portes. Et si finalement ensemble³ on cherchait à travailler mieux? C'est par ce cheminement qu'a surgi la question du travail bien fait⁴, objet à la fois de débat et point de convergence.

² François Hubault «ce qu'on demande et ce que ça demande» in Ergonomie M.Noulin ed. Techniplus 1992

³ Voir H.Rouilleau et T.Rochefort: «changer le travail, oui mais ensemble» ed. Anact 2006

⁴ Cf. Yves Clot: «Le travail à cœur» ed. La Découverte Paris 2010

Le rôle du tiers dans ce type d'intervention n'est pas de se présenter les mains vides, comme il pourrait le faire dans le cadre d'une médiation d'un conflit, mais au contraire de proposer un point de vue à partir duquel il invite les acteurs à la discussion. Le choix du travail offre de multiples ressources parce qu'en le proposant au débat, l'intervenant le dégage de la chape qui le recouvre habituellement. Le sujet «travail» est largement esquivé par d'autres thèmes tel que l'emploi par exemple. Dans le fonctionnement même de l'entreprise, le travail est aussi largement escamoté: par exemple le discours interne laisse à penser que l'organisation produit les biens ou les services alors qu'en fait l'organisation détermine le travail qui lui va produire les biens et les services. Ces impasses courantes du sujet «travail» contribuent à le rendre occulte, à l'enfermer dans une boîte noire à laquelle finalement personne ne prête attention. En le replaçant comme sujet et objet central de l'intervention, il fédère les intérêts des acteurs, ce qui change la donne. Ce n'est pas suffisant pour obtenir une adhésion consensuelle durable mais c'est assez efficace pour enclencher l'intervention, mobiliser les acteurs et entamer le processus de la transformation.

3. LES CONDITIONS ET LES LIMITES DE LA RÉUSSITE DE L'INTERVENTION

Le dispositif installé par le tiers au cours de cette intervention a façonné des conditions propices au bon déroulement de l'intervention. En premier lieu il s'agit de créer des temps et des espaces pour favoriser les échanges. Les temps comme les lieux choisis ne sont pas neutres et méritent une réflexion préalable et négociée avec l'ensemble des parties prenantes. Les temps et les lieux visent à provoquer du débat, de la controverse mais pas seulement. L'objectif de ces mises en débat est de faire éclore la co-construction, but ultime de l'accompagnement pour des changements concertés et des transformations réelles des conditions de réalisation du travail. Ce point est essentiel et le tiers dans son maniement doit être particulièrement vigilant. Lors de nombreuses interventions visant l'amélioration des conditions de travail notamment sur le thème des risques psychosociaux, l'hypothèse première est de libérer la parole, de faire parler les personnes de leur souffrance, de leurs relations de travail, de leur travail incompris. Proposés par un grand nombre d'interventions naissent alors des espaces de paroles où chacun peut s'épancher. Le tiers est confronté à ces flots de paroles enfin libres. S'il veut être efficace le tiers ne doit pas seulement les canaliser mais il doit leur offrir un devenir. L'enjeu est là et ce devenir se concrétise dans l'effort de la co-construction. L'absence de perspectives après des expressions de paroles serait sans doute aussi préjudiciable, peut être même davantage, que de n'avoir rien tenté.

En deuxième lieu le tiers doit veiller aux grands équilibres d'une intervention sur l'amélioration des conditions de travail. Parmi ces équilibres, le premier de tous porte sur le paritarisme. Nous avons vu l'utilité d'un parti pris autour du travail par le tiers pour amener les acteurs à s'impliquer dans le processus de l'intervention. Ce levier doit cependant être associé à des démonstrations d'équilibre de la part du tiers: être avec tous sans être avec personne, reformuler les propos des uns et des autres pour mieux dégager les progrès possibles. Tenir le paritarisme dans l'intervention demande des régulations constantes et des ajustements permanents. Les statuts des lieux de rencontre des différentes parties et les règles des concertations sont à élaborer avec soin. Le drame pour le tiers serait de perdre l'une des parties au cours de l'intervention ôtant ainsi toute forme de légitimité à l'action entreprise.

En troisième lieu la réussite est possible si la pluridisciplinarité est convoquée pour partager les analyses réalisées au cours des observations et entretiens soulignés dans l'exemple d'intervention ci-dessus. Il serait illusoire de penser ou de croire que la complexité du travail puisse être appréhendée sous un seul éclairage. Les résultats du travail s'évaluent toujours sous trois dimensions: la production du bien ou du service, l'impact sur la santé des personnes, l'effet sur les collectifs et les relations de travail. Partant donc des résultats, l'analyse des situations appelle à des regards croisés sur ces trois dimensions. Le médecin du travail, le psychologue, l'ingénieur ont des sujets de discussion à partager avec les opérateurs et leur encadrement. Encore faut-il qu'ils aient été sollicités!

Le tiers dans sa posture de conduite de l'intervention aura à faire vivre à chaque pas ces conditions permanentes de la réussite. Pour lui l'enjeu est de se maintenir à un haut niveau de cohérence dans chaque acte qu'il pose au cours de l'intervention.

Cependant le choix d'une posture de conduite de changement concerté butte sur des limites qu'il convient de bien connaître pour chercher à les repousser. Parmi celles-ci on retiendra la difficulté majeure d'entraîner dans la transformation toutes les sphères de l'entreprise. Plus une entreprise est d'une taille imposante plus cette limite est forte. L'exemple présenté dans cette entreprise de milliers de salariés le montre bien. Ainsi lors des séminaires du comité de suivi ou à l'occasion des réunions du comité de pilotage, les acteurs impliqués ont modifié leurs représentations sur les conditions de travail, ils ont débattu et co-construit sur un projet de progrès. Ils se sont déplacés à la manière de passagers qui sont transportés d'un point A vers un point B. Ce déplacement n'a cependant été possible que tout au plus pour quelques dizaines de personnes. Pourtant l'intervention n'a pas à être confinée ni réservée à quelques privilégiés. Cette intervention était connue par de nombreux autres acteurs mais qui se sont contentés d'un rôle de spectateur. Certains sont envieux: ils auraient bien voulu être de l'intervention, d'autres sont circonspects: verrons-nous un jour des résultats? D'autres encore sont curieux et voudraient bien savoir ce qui s'est passé réellement avec les acteurs impliqués. Et puis il y a tous les autres qui ont eu peu voire pas d'échos sur ce qui s'est passé au cours de l'intervention. Ils sont loin ou tout au moins éloignés du jeu social de l'intervention. Comment atteindre de façon certaine l'ensemble de ces acteurs? Comment faire partager et déployer une méthodologie appréciée à une échelle micro pour qu'elle fasse le saut jusqu'au niveau macro de l'entreprise? C'est à cette limite que le tiers doit se confronter. Dès l'introduction de l'intervention, la question de l'après l'intervention lui est posée. Sans cet effort initial, le champ d'impact du changement heurtera très vite cette limite. A lui de la repousser et d'envisager le déploiement jusqu'aux confins de l'entreprise.

Si le paritarisme est une clé du succès, le souffle d'une intervention ne parvient pas toujours à traverser les murailles des instances représentatives. Sans doute plus souple parce que façonné pour la circonstance de l'intervention, il peut se révéler inflexible lors des épreuves de validation au sein des instances notamment lorsque l'intervention se réalise dans un contexte aussi compliqué que celui de l'intervention évoquée ci-dessus. Les instances sont des scènes avec des jeux d'acteurs à plusieurs niveaux. Leur histoire, les conflits qui s'y sont traités, les actions réussies qui ont vu le jour structurent le fonctionnement de ces instances. Le tiers s'y rend pour soutenir les acteurs mobilisés, pour se confronter à un espace politique légitime, pour traiter des conditions de travail. Les jeux, les pouvoirs, les influences traversent ces instances, le tiers doit y faire face sans tout connaître de l'ensemble des enjeux qui se percutent.

Véritable arène où les motions des uns se succèdent et précédent les annonces des autres, le tiers se trouve propulsé dans un environnement délicat. La force de la culture de l'instance peut limiter la portée de la transformation que les acteurs qu'il a accompagnés viennent présenter. Cette limite identifiée dans des interventions de ce type mérite d'être anticipée dès l'enclenchement de l'intervention. Cependant elle demande un investissement de régulation souvent au delà des moyens mis à la disposition du tiers.

Enfin, l'ultime limite pointée ici s'avère être la conduite de l'intervention face aux turbulences incessantes de l'entreprise. Si l'entreprise n'est pas un lac tranquille sur lequel peuvent glisser sans secousse les barques des transformations, la très grande entreprise correspond davantage à l'image d'un océan agité par des tempêtes tumultueuses de bouleversements: nouvelles organisations, nouveaux outils, conquête de nouveaux segments de marché, rachat ou vente de parties de l'entreprise, *turn over* des dirigeants, des cadres, mobilités des personnes, travail en mode dégradé... etc. Du mouvement, du changement, des mutations, du transfert dans des temporalités rapides, courtes. Alors que tout bouge autour d'elle, l'intervention doit vivre son existence dans ce milieu chaotique qui, à chaque instant, peut remettre en cause la mobilisation patiemment élaborée. Le tiers, sans être au cœur de l'actualité de l'entreprise, doit s'en tenir proche pour réinterpréter les avancées des transformations qui apparaissent, au péril de voir anéantis les efforts consentis.

Nous avons vu au travers d'un exemple d'intervention dans un milieu complexe comment le tiers intervenant peut prendre le parti du travail pour convaincre les acteurs de le suivre et de prendre en main un projet de transformation. Le choix du travail comme sujet de débat offre à chacun la possibilité de s'exprimer et de faire valoir son propre point de vue. Cependant cet accompagnement ne peut s'affranchir de certaines conditions pour la réussite de l'intervention. Il s'agit aussi pour le tiers de bien anticiper les limites de ce qu'il construit dans une réalité économique et sociale toujours difficile à maîtriser pour en atténuer leurs effets.