

« Dé-libérer le travail ? » Colloque du GESTES¹

La Plaine Saint-Denis, 21-22 novembre 2019

EN RÉSUMÉ

Les 21 et 22 novembre 2019 s'est tenu un colloque international organisé par le Groupement d'intérêt scientifique Gestes (Groupe d'études sur le travail et la santé au travail). Ce colloque a rassemblé plus de 40 communications qui interrogent les temporalités du travail et de l'emploi et leurs effets sur la santé, ainsi que la démocratie au travail (telle qu'elle peut servir de référence ou s'expérimenter à travers les expériences de formes d'organisation dites alternatives, de certaines transformations du management ou de pratiques de discussion sur le travail). Une sélection de ces communications est présentée ici.

AUTEURS :

A. Mias, G. Bouville, Université Paris Dauphine
C. Gaudart, E. Hamraoui, Conservatoire national des arts et métiers
M. Loriol, N. Thévenot, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne
S. Rouat, Université Lumière Lyon 2
P. Garner, Université de Lorraine
G. Bourmaud, Université Paris 8
M. Prévot-Carpentier, Institut national de recherche et de sécurité
C. Edey Gamassou, Université Paris Est Créteil

MOTS CLÉS

Conditions de travail / Santé au travail

STATUTS D'EMPLOI ET CONDITIONS DE TRAVAIL

Cette session a abordé la question des liens entre précarité d'emploi et conditions de travail. Il s'agissait de comprendre dans quelle mesure la position d'emploi peut affecter les conditions matérielles et mentales de travail, ainsi que l'exposition aux risques professionnels. Cette session a rassemblé cinq communications qui traitaient de situations professionnelles très contrastées : les indépendants dans divers secteurs d'activité, le travail en sous-traitance, le travail au domicile des personnes âgées, les métiers techniques du spectacle vivant et les femmes de ménage. À cette diversité de situations s'ajoutait une pluralité d'approches : analyses d'enquêtes statistiques nationales (enquête Emploi et enquête Conditions de travail - Risques psychosociaux, CT-RPS - 2016) et études qualitatives fondées sur des observations de situation de travail et des entretiens.

L'intérêt de prendre en compte les statuts d'emploi pour porter at-

tention à certaines conditions de travail est ressorti très nettement. Ainsi, **S. Paye** (Université de Lorraine) met en évidence un écart de plus de 10 heures entre la durée de travail hebdomadaire des salariés et des indépendants. La comparaison méthodique entre salariés et indépendants, y compris au sein de mêmes professions, lui permet d'observer un clivage temporel systématique. C'est également en comparant les conditions de travail des salariés des entreprises sous-traitantes et celles des donneurs d'ordres que **C. Perraudin** et **N. Thévenot** (Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne) font ressortir les spécificités du travail en sous-traitance du point de vue des accidents du travail (AT), de l'exposition aux risques physiques et des mesures de prévention. Les autres communications construisent également une comparaison, ou au moins une analogie, avec l'indépendance pour éclairer et analyser les conditions de travail et le rapport au travail des salariés étudiés. Ces communications font d'ailleurs ressortir une certaine porosité entre statuts d'emploi, à tel point qu'il a semblé, au cours

1. Groupe d'études sur le travail et la santé au travail

« Dé-libérer le travail ? » Colloque du GESTES

de la discussion, plus pertinent d'envisager les choses non plus en termes de statuts d'emploi, mais selon des liens de dépendance : dépendance économique pour les salariés des sous-traitants et certains indépendants, que l'on qualifiera alors d'indépendants économiquement dépendants, mais aussi dépendance économique et sociale, voire personnelle, pour les techniciens du spectacle, les aides à domicile et les femmes de ménage. La mise au jour de ces liens de dépendance permet d'éclairer un enjeu commun à ces diverses situations (à l'exception de la sous-traitance) : celui des temporalités du travail. Qu'il s'agisse de longues durées de travail, d'irrégularité du rythme de travail, de débordements non-rémunérés du temps de travail ou de disponibilité temporelle, ces différents professionnels sont tous confrontés à des temporalités de travail atypiques. Quelques résultats plus spécifiques ont été montrés. Ainsi, s'intéressant aux déclarations des employeurs concernant les conditions de travail et les pratiques de prévention, C. Perraudin et N. Thévenot font ressortir que le nombre d'AT déclarés est moins déterminé par la position de l'établissement dans la chaîne de sous-traitance que par sa taille, ainsi que par l'exposition aux risques. Elles constatent également que l'exposition importante aux risques physiques est plus répandue pour les salariés des sous-traitants que pour ceux des donneurs d'ordre, mais que cela ne conduit pas à des démarches de prévention plus développées. Par ailleurs, si la présence de travailleurs en sous-traitance sur le site des donneurs d'ordre n'a pas d'effet significatif sur l'exposition aux risques physiques, les deux économistes montrent que cela rend plus probable la mise en place de mesures

de prévention. Autrement dit, si on observe bien une extériorisation de certains risques par les donneurs d'ordre, il ne semble pas que la prévention ait suivi.

De son côté, **R. Casse** (Université de Lausanne) met en évidence certaines conditions de travail des métiers techniques du spectacle vivant, tels les rythmes de travail intenses, atypiques et irréguliers ou la pénibilité physique et le risque d'usure précoce du « capital corporel ». Surtout, il fait apparaître que la trajectoire professionnelle et la position dans le cycle de vie cadrent l'expérience subjective que chacun fait des mêmes conditions de travail. Certains apprécient la pluriactivité quand d'autres souhaiteraient plus de régularité et de prévisibilité ; certains sont attachés à la stabilité de la relation d'emploi quand d'autres cherchent à échapper à un manque d'autonomie mal vécu. Selon les cas, la pénibilité et la santé déclarée ne s'expriment pas de la même façon.

L. Boudra (Université Paris 8) et **P. Mercieca** (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) identifient trois formes d'usure professionnelle chez les aides à domicile, selon qu'elles sont liées aux déplacements multiples et aux contraintes de temps (travail multi-sites et multi-employeurs), aux sollicitations physiques et cognitives (entretien du domicile, aide fonctionnelle aux personnes âgées) ou à l'environnement psychosocial du travail (isolement professionnel, relations avec les personnes âgées et gestion des pathologies). Elles mettent aussi en évidence les « temps pluriels » qui permettent un accompagnement singularisé de la personne âgée et la constitution des ressources et des marges de manœuvre pour l'activité des salariés. Ces temps « pluriels »

débordent largement du temps de travail rémunéré, ce qui, dans une situation où s'intriquent les registres de l'emploi, de la relation, de l'affection voire de la familiarité, pose la question des limites à ces relations d'emploi singulières, pour construire la prévention des risques professionnels en même temps qu'un vrai appui à l'autonomie de la personne âgée.

Enfin, **S. Doumenc** (Université Lyon 2) décrit les conditions de travail très dégradées de femmes de ménage travaillant dans le cadre d'un système de gestion où prévaut la rémunération à la tâche. S'intéressant à celles qui se maintiennent malgré tout durablement dans cette activité, elle montre que c'est dans la sphère hors-travail que ces femmes trouvent de possibles ressources pour tenir.

INNOVATIONS TECHNIQUE-ORGANISATIONNELLES ET SENS DU TRAVAIL

La communication de **M. Prévot-Carpentier** (Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles - INRS), **C. Edey Gamassou** (Université Paris-Est Créteil), **M. Brugioni** (INRS) et **P. Wild** (INRS) portait sur le télétravail. Ils y ont proposé la définition des innovations technico-organisationnelles comme « un ensemble de pratiques appuyées sur des innovations techniques, dont s'emparent les organisations ». Ceci pose les termes du débat : les technologies « innovantes » ne sont pas porteuses en elles-mêmes d'une conception de l'organisation du travail ; elles sont instrumentalisées par des projets gestionnaires de conception, d'organisation et d'évaluation du travail. Les technologies ne sont

a priori ni « bonnes », ni « mauvaises » et s'intéresser à leurs effets sur la santé implique de les mettre en relation avec ces projets, de comprendre leurs usages dans le travail à différentes échelles, managériales, collectives et individuelles.

Examiner les liens de ces innovations avec le sens du travail implique de mieux définir ce que recouvre cette dernière notion qui – signale **C. Pérez** (Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne) – ne se superpose pas entièrement aux facteurs de risques psychosociaux (RPS) retenus par le Collège d'expertise français. Au regard des évolutions contemporaines du travail et de l'emploi, mais aussi des connaissances acquises sur les déterminants des RPS, « la perte de sens du travail exprime les conflits entre les finalités de l'entreprise et celles des travailleurs », autrement dit entre les projets gestionnaires et ce qui compte pour soi dans le travail. À partir des enquêtes Conditions de travail 2013 et 2016, C. Pérez retient ainsi trois dimensions du sens du travail : se sentir utile aux autres, savoir développer ses capacités d'action et de création, être en adéquation avec ses valeurs personnelles et professionnelles. Le chantier statistique reste ouvert, mais l'économiste pointe d'ores et déjà un lien entre sens du travail et santé psychique (mesurée par l'indice de bien-être de l'Organisation mondiale de la santé : WHO 5 pour *World Health Organisation - Well-Being Index*) : les symptômes dépressifs diminuent au fur et à mesure que le score du sens du travail s'élève et ce, pour les trois dimensions. Il y a également corrélation entre perte de sens du travail et choix de mobilité ou de reconversion professionnelle. Avoir le sentiment d'être peu utile, de ne pas pouvoir développer ses compétences ou mettre en avant

ses valeurs peut ainsi conduire à des choix de mobilité par défaut, indépendamment de la présence d'enjeux d'insécurité financière.

Si les innovations technico-organisationnelles ne sont pas les seules sources possibles de perte ou de gain de sens du travail, leur présence croissante dans tous les milieux professionnels appelle à rester attentif. Parmi ces transformations, « passer à l'agile » devient un mantra de plus en plus répandu. Ceci implique des réorganisations du travail conséquentes qui, selon les parcours et les expériences, peuvent laisser sans repère les personnes devant appliquer ces méthodes. Initialement pensées pour réduire, au sein d'un groupe projet, la rigidité des procédures, notamment hiérarchiques, ou faciliter les interactions avec les clients et ainsi réduire les délais de réponse, ces méthodes agiles se transfèrent à de plus grandes échelles, et se transforment en un puissant outil managérial d'engagement collectif à « faire vite et bien » sous l'œil d'un coach agile. **A. Botteman, A. Corfdir et S. Boucenna** (Université de Namur) ont présenté l'introduction de ces méthodes dans une entreprise du secteur bancaire, ainsi que leurs conséquences sur le travail de gestionnaires de clients. Ces méthodes sont médiées par de multiples « artefacts » : le *Flow* (flux), outil numérique donnant en temps réel pour tous la charge de travail de chacun, réunions journalières, réunions hebdomadaires de performance, bimensuelles de rétrospective... Ces espaces, virtuels ou réels, visent à réguler collectivement en juste-à-temps la charge de travail, par un jeu de répartition des tâches arbitré entre collègues. Les réunions de rétrospective listent les problèmes de la semaine passée pour définir les objectifs de la suivante. Un

système d'entretiens individuels, le *cluster lead*, plusieurs fois dans l'année, permet à la hiérarchie d'évaluer si la méthode agile est bien intégrée. L'étude plus fine des situations de deux salariés aux profils différents montre les incidences variables de l'introduction de telles méthodes sur leur activité. La première salariée, une femme de 35 ans, se saisit de cette nouvelle organisation pour faire reconnaître un travail d'organisation et de gestion d'équipe auparavant invisible mais qui intensifiait son temps de travail. Le second salarié, un homme d'une cinquantaine d'années dont l'expertise sur certains types de dossiers était auparavant valorisée, entre autres par une activité de transmission et de soutien aux collègues, se voit bousculé dans la possibilité de poursuivre ses missions, cohérentes à ses valeurs. Dans les deux cas est soulignée la pression temporelle continue exercée par l'implantation de ces méthodes qui se sont accompagnées d'une forte réduction des effectifs, notamment parmi les plus âgés et les plus expérimentés. La question du sens du travail peut se poser différemment selon les parcours des personnes, la nature de leur expérience et leurs souhaits d'évolution de carrière. Toutefois, on peut se poser la question des effets délétères de telles méthodes imposant tout à la fois le travail collectif et le contrôle de chacun des membres du collectif sur les autres. Ces travaux engagent à poursuivre la compréhension des liens entre ces méthodes managériales et la santé des personnes devant les appliquer.

Le télétravail se trouve aujourd'hui de plus en plus plébiscité par les salariés et se trouve facilité par les nouvelles technologies. **C. Denis** (Hospices Civils de Lyon - HCL) rapporte une expérimentation

« Dé-libérer le travail ? » Colloque du GESTES

visant à introduire le télétravail dans quelques services des HCL. Les motifs initiaux avancés par les salariés souhaitant faire du télétravail concernent la possibilité de gagner du temps (trajets, tâches interrompues). Après un an de pratique, si les retours restent plutôt positifs (moins de fatigue, organisation plus souple, meilleure conciliation vie professionnelle/vie personnelle), les personnes évoquent également des aspects négatifs : le temps de travail, sentiment d'isolement, manque de reconnaissance des collègues et de la hiérarchie. Le management peut ainsi demander un travail de *reporting* plus important, tandis que les collègues peuvent se montrer suspicieux quant au travail réellement fait. Par ailleurs, les nouvelles formes de répartition des tâches que cette organisation induit, par exemple des tâches en relation avec le public (que les télétravailleurs ne tiennent plus ou tiennent moins), sources potentielles de RPS, peuvent conduire à un sentiment de traitement inéquitable.

Les ambiguïtés des apports du télétravail sont également soulevées par M. Prévot-Carpentier, C. Edey Gamassou, M. Brugioni et P. Wild à une échelle plus macro à partir de l'enquête SUMER 2017. Les télétravailleurs, occasionnels ou réguliers, ont davantage le sentiment que les autres d'avoir un travail qui leur permet d'apprendre des choses nouvelles, d'être plus autonomes, y compris dans les prises de décision. Mais ils soulignent également avoir le sentiment de travailler plus et qu'on leur en demande plus, sans être pour autant reconnus. Ils sont plus nombreux à se sentir fatigués et à avoir des difficultés d'endormissement. Pour les orateurs, les télétravailleurs sont une population à laquelle il faut porter attention du fait d'ex-

positions possibles à des risques professionnels, notamment les RPS. Les deux communications pointent l'importance de changer les représentations des collègues et de l'encadrement.

C. Denis, en restituant les résultats de son enquête auprès des services concernés, évoque les bénéfices secondaires d'une telle restitution : permettre, à l'occasion de l'introduction du télétravail, de débattre plus largement du travail et des conflits potentiels, managériaux, collectifs, individuels, que les innovations technico-organisationnelles produisent ou exacerbent. Comme on l'a vu avec les méthodes agiles et le télétravail, ces « innovations » remettent en cause des frontières classiques bien ancrées : entre encadrants qui prescrivent et encadrés qui exécutent, entre temps de travail et temps personnel. La perte de sens du travail se joue, entre autres, dans l'impossibilité d'évoquer collectivement ces déplacements de frontières.

TEMPORALITÉS DU TRAVAIL ET DU HORS-TRAVAIL

M. Beque (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, DARES) a ouvert la session par un exposé sur les difficultés de conciliation entre vie familiale et vie professionnelle. D'après l'enquête CT-RPS 2016, 13 % des femmes et 14 % des hommes salariés déclarent recevoir des reproches de leur entourage en raison de leur manque de disponibilité du fait de leur travail. Cependant, à caractéristiques identiques, ce sont les femmes qui rapportent plus souvent de tels reproches et en particulier les ouvrières et les employées de commerce. Ces reproches sont également plus fré-

quemment adressés aux salariées qui ont des horaires alternants ou de nuit. Pour les femmes, être exposée aux reproches de son entourage multiplie par deux le risque de présenter un moindre niveau de bien-être (évalué par le questionnaire WHO 5), tandis que la corrélation n'est pas significative pour les hommes. La prégnance du modèle familial traditionnel dans les classes populaires explique probablement les pressions sociales subies par ces femmes, notamment quand elles ont des enfants de moins de 18 ans. Un cercle vicieux peut alors s'enclencher : les difficultés de conciliation accroissent le risque dépressif ou la perception d'une santé dégradée tandis que les salariées présentant un risque dépressif sont peut-être plus sensibles aux reproches de leur entourage.

L. Joxe (Université Paris Descartes) s'intéresse à un univers professionnel particulier, celui du travail humanitaire et des Médecins sans frontières (MSF). L'expatriation, l'urgence, le fait de vivre en vase-clos 24 heures sur 24, d'être soumis pendant plusieurs mois d'affilée à de strictes consignes de sécurité, font que les frontières entre vie privée et activité professionnelle sont particulièrement brouillées. Préserver son intimité et son autonomie lors des temps hors-travail est un enjeu crucial pour le bien-être des expatriés, d'où l'importance des activités et des temps « refuge » pendant lesquels le travailleur humanitaire peut, sur son temps libre, en retrouver un peu. Certains s'enferment dans leur chambre jusqu'au lendemain matin pour regarder des films et pour communiquer avec leurs proches. D'autres pratiquent du sport quotidiennement, dans la limite de ce que le projet autorise, parfois en courant entre leur maison et l'enceinte murée qui l'en-

ture. D'autres font de la musique. D'autres encore se réfugient dans les addictions (alcool fort, bières, cigarettes, marijuana). Mais l'importance attachée à ce hors-travail est variable selon les individus, leur métier, leur parcours ou leurs expériences passées. Ainsi, quand, sur le terrain, certains expatriés luttent pour le respect des horaires ou davantage de confort, et que d'autres militent au contraire pour un engagement sans limite, deux visions de l'humanitaire, l'une professionnelle et l'autre engagée, et deux visions de la notion de travail, l'une contraignante et l'autre éprouvante, s'affrontent.

A. Lambert (Institut national d'études démographiques) apporte un regard complémentaire aux deux premiers en s'intéressant aux salariés ayant des horaires non standards et à leurs conséquences sur les configurations familiales (calendrier des naissances, mise en couple et séparation, partage des tâches). Outre une exploitation secondaire de l'enquête CT-RPS 2016, elle mobilise une étude qualitative sur les personnels navigants d'une compagnie aérienne européenne. Parmi ces salariés, 44 % sont exposés à au moins une catégorie d'horaires atypiques en 2017 selon la DARES, une proportion en augmentation ces dernières années. A. Lambert note que les effets négatifs des horaires non standards sur la famille et le bien-être sont d'autant plus forts qu'il y a une faible prévisibilité et une impossibilité de choix. À partir d'une analyse statistique réalisée sur l'ensemble des salariés en France métropolitaine, A. Lambert montre que les temps fragmentés concernent plus particulièrement les femmes peu qualifiées (avec enfants), tandis que le travail de nuit est plus fréquent chez les hommes (ouvriers) et dans une moindre mesure chez les femmes (dans ce cas, elles sont

plus souvent célibataires et sans enfant). Les cadres, de leur côté, subissent un surtravail, corrélé à un plus faible nombre d'enfants. Les entretiens semi-directifs menés avec les personnels navigants montrent que la question des enfants est bien plus souvent abordée par les femmes que par les hommes. Ces derniers estiment d'ailleurs que la mobilité pour raison professionnelle est non seulement naturelle, mais qu'elle peut aussi avoir un effet bénéfique sur le couple, même si certains, notamment les jeunes pilotes, déplorent une perte d'autorité parentale ou de connivence avec leur partenaire et désirent plus souvent effectuer des rotations courtes. Dans tous les cas, les discours moraux sur la nécessité d'une sexualité exclusive tranchent avec les clichés sur les mœurs supposées libérales des navigants. En conclusion, des données longitudinales sont nécessaires pour aller plus loin dans l'analyse des liens entre horaires atypiques, dynamiques familiales et santé au cours du parcours de vie.

Le dernier exposé, par **É. Vayre** (Université Lumière Lyon 2), présente, sur la base d'une enquête par questionnaire auprès de 502 cadres exerçant en Île-de-France, les usages des technologies digitales à des fins professionnelles dans et en dehors des espaces-temps formellement dédiés au travail. La littérature scientifique a déjà documenté les effets parfois positifs (enrichissement de l'activité, flexibilité dans la gestion du temps, efficacité accrue, conciliation travail-famille), mais le plus souvent négatifs des usages professionnels des outils connectés (accélération des flux, fragmentation des tâches et *multitasking*, surcharge de travail, difficulté à délimiter le travail et le « hors travail », techno-addiction, etc.). L'en-

quête montre que les cadres interrogés se répartissent en quatre groupes d'importance numérique équivalente. Le premier rassemble des cadres ayant des usages peu intenses des technologies qui se cantonnent aux espaces-temps formellement consacrés au travail. Ces derniers sont ceux qui présentent le plus fort niveau d'engagement au travail, le plus faible niveau d'addiction aux nouvelles technologies et qui perçoivent le moins d'impact de leur travail sur leur vie privée. *A contrario*, les cadres utilisant de manière intensive, extensive et poreuse les technologies pour travailler (au travail, au domicile, dans les transports, aussi bien les jours travaillés que non travaillés) sont aussi ceux qui ont le niveau d'engagement le plus faible et les niveaux d'addiction et de perception d'interférences entre leur travail et leur vie privée les plus élevés. Les deux classes intermédiaires étant associées à des usages, des niveaux d'engagement, d'addiction aux technologies et de perception d'impact du travail sur le « hors travail » plus modérés. En conclusion, pour interpréter ces résultats, É. Vayre évoque des études qui montrent un lien entre les usages intensifs des technologies à des fins professionnelles, l'addiction aux nouvelles technologies et le risque de développer un *burnout*.

SYNDICATS, MOBILISATION ET DÉLIBÉRATION COLLECTIVE

B. Delay et **A.L. Ulmann** (Conservatoire national des arts et métiers, CNAM) ont choisi de présenter une expérimentation réalisée dans le cadre du décret d'application de l'Action de formation en situation de travail (AFEST). Celle-ci a pour

« **Dé-libérer le travail ?** »
Colloque du GESTES

objectifs d'inventer et de construire un nouveau type d'action de formation favorable à la démocratisation de la formation professionnelle et à l'apprentissage en situation de travail. Cette présentation a éclairé comment les acteurs ont pu, non sans difficultés, réinventer un cadre de formation pour sortir du modèle classique du stage et aller vers un modèle d'émancipation. Elles ont poursuivi leur présentation en donnant à voir différents registres de l'inhabituel à l'œuvre dans cette co-construction : d'abord celui de convoquer l'analyse du travail dans la formation professionnelle ; ensuite celui de mettre le travail des chercheurs au service des questions des acteurs de terrain ; puis celui de déplacer la réflexion d'une conception de la formation dans laquelle le stagiaire apprend et adapte ses capacités et savoirs aux attentes de l'organisation du travail à une conception où le travailleur construit ses compétences et savoir-faire à partir des situations concrètes de travail ; enfin, celui d'utiliser la délibération entre acteurs comme une occasion d'opérer ces déplacements et de transformer leur rapport à l'évaluation professionnelle. Pour finir, elles ont mis en relief les obstacles liés : à l'adhésion au départ des acteurs et leurs efforts pour permettre leur engagement en s'appuyant sur leurs pratiques ; à la temporalité et au fait d'accepter de prendre le temps de l'errance pour co-construire ; aux débats récurrents entre acteurs et chercheurs sur l'objet de cette innovation pédagogique mêlant des séquences de mise en situation et des séquences réflexives. Ces débats pouvaient être le signe que l'action agissait sur le « noyau dur » de la représentation de la formation professionnelle chez les acteurs. En conclusion, si cette expérimentation a fait bouger les représentations et les pratiques des

acteurs, le processus est encore fragile, le risque étant bien présent de chercher à normer, standardiser et rigidifier le travail accompli.

J.P. Tonneau (Université de Nantes) a pris l'exemple des contestations judiciaires et juridiques en France pour comprendre comment le recours au droit pouvait être un vecteur de la démocratie au travail. Cette présentation prend appui sur un travail de recherche approfondi des archives professionnelles de l'avocat militant Tiennot Grumbach qui ne représentait que les salariés, les organisations syndicales et les comités d'entreprises. L'usage syndical du droit est en effet peu analysé par les spécialistes qui portent davantage leur attention soit sur le moment même de la restructuration d'une entreprise, en s'arrêtant particulièrement sur les mobilisations des salariés, soit sur l'après-restructuration, en se focalisant, par exemple, sur le devenir des salariés licenciés. La question posée pour entrer en matière a été la suivante : pourquoi, lorsqu'une entreprise décide de licencier 1 000 personnes en annonçant un Plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), les acteurs syndicaux se mobilisent-ils et recourent-ils au droit alors qu'il y aura quand même au final 1 000 licenciements ? Autrement dit, à quoi sert le recours au droit pour les acteurs syndicaux ? Tout d'abord, les analyses d'archives ont permis d'identifier deux idéaux-types qui illustrent les usages syndicaux du droit dans ces situations : le premier, plutôt à l'œuvre dans les grandes entreprises, s'illustre par un usage familier où la relation à la direction, également habituée à ce fonctionnement, est d'emblée pensée au prisme du droit et de la contestation ; le second, plutôt à l'œuvre dans les plus petites entreprises, s'illustre par un usage où le droit est un cadre parmi d'autres pour résoudre un litige, un usage

ouvert à une pluralité de modes d'action, et dans lequel les directions sont peu accoutumées et s'y essaient pour contrer, déclenchant procédure contre procédure. Ces deux idéaux-types donnent également à voir deux types de relation à l'avocat : le premier met en évidence comment syndicats et avocat sont co-acteurs de la stratégie judiciaire, la relation se cultivant plus de militant à militant que de professionnel à client, une communauté de buts en somme, pouvant aller jusqu'au mélange des genres et à la remise en cause de l'autonomie professionnelle de l'avocat ; le second montre une intervention plus accrue de l'avocat (même dans l'aide apportée à la rédaction de tracts ou l'écriture de motions), les rôles ne se mélangeant pas, ce qui tend à diminuer le niveau de tensions. En conclusion, J.-P. Tonneau examine quatre rôles, pour les syndicats, du droit dans ces contextes : un usage instrumental, le recours aidant à gérer le temps et à en gagner dans la procédure à l'œuvre ; un usage politique, le processus de mobilisation étant l'occasion de s'adresser aux salariés et de diffuser une certaine grammaire de la lutte ; un usage social par une réappropriation de sa propre situation et de sa propre histoire en désingularisant son propre cas ; un usage stratégique pour peser dans les négociations, juridiciarisation et négociation étant les deux faces d'une même pièce.

TRAJECTOIRES

Si les objets d'analyse, les méthodologies (analyse de données quantitatives, enquêtes de terrain), les disciplines (économie, gestion) des intervenants de cette session sont pluriels, chaque communication a soulevé la question du rôle

des organisations de travail et des pratiques de gestion de la main-d'œuvre dans la dégradation des conditions de travail et de la santé. La présentation de **F. Lainé** (Pôle Emploi) et **N. Prokovas** (Institut d'études européennes) rend compte des déterminants du déclassement professionnel et de la précarité de l'emploi à partir d'une étude quantitative menée sur les données de l'enquête sur la Formation et la Qualification Professionnelle (FQP) sur le champ des personnes se trouvant en emploi en 2009-10 et en 2014-15. À partir du croisement entre, d'une part, leur trajectoire en matière d'emploi et de chômage sur cette période de 5 ans et, d'autre part, leur mobilité professionnelle appréhendée à partir de leur changement de métier ou de qualification professionnelle, leur étude amène à discuter les conditions des transitions emploi-chômage conduisant à des trajectoires déclassantes. Leur résultat principal est de montrer que le fait de traverser un épisode de chômage n'agit pas de façon unidimensionnelle sur les parcours professionnels. En effet, si la présence de périodes de chômage et leur durée restent un déterminant central de la dégradation de la situation des individus vis-à-vis de l'emploi (contrats à durée limitée et/ou à temps partiel, non-salarié), l'accès au contrat à durée indéterminée ne protège pas de la mobilité descendante et une mobilité ascendante peut aussi s'accompagner d'une série de contrats précaires. C'est donc une réalité contrastée en matière de déterminants du déclassement professionnel.

E. Hennequin (Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne) a présenté les premiers résultats d'un projet de recherche portant sur l'ostracisme dont peuvent faire l'objet les lanceurs d'alerte. Du point de vue du cadre juridique français en pleine

mutation, l'alerte n'est pas de la délation, ni de la dénonciation. Le lanceur d'alerte salarié est celui qui intervient pour protéger l'intérêt public en ayant des preuves de pratiques allant à l'encontre de la loi. Le projet de recherche s'intéresse au lanceur d'alerte au niveau professionnel. Une des conséquences pour les salariés lanceurs d'alerte est l'ostracisme, défini comme une forme de représailles informelles. Il s'agit d'un acte visant à ignorer ou exclure un individu, de manière intentionnelle ou non, entravant la capacité de l'individu à faire partie du groupe. E. Hennequin adopte une méthode qualitative sur la base d'entretiens axés sur les récits de vie de dix salariés lanceurs d'alerte ayant tous perdu leur emploi. Les premiers résultats indiquent qu'il existe un triple ostracisme : au niveau de l'équipe (ignorance, exclusion sociale, isolement technique), de l'entreprise et du management (mêmes phénomènes et démantèlement de l'équipe, isolement physique, aliénation sociale, ironie et discrédit professionnel) et du secteur professionnel (exclusion sociale au niveau du réseau professionnel). Être la cible d'ostracisme impacte physiquement (perte de sommeil, perte de poids) et psychologiquement le salarié (tristesse, colère, désespoir, baisse de l'estime de soi, détresse, anxiété, comportements suicidaires). Ce travail débouche sur la nécessité de mener des études à différents niveaux : individuel, sur la santé physique et psychologique des lanceurs d'alerte et sur le harcèlement dont ils peuvent faire l'objet ; organisationnel, face aux dysfonctionnements qui peuvent apparaître dans la gestion des équipes post-alertes ; sociétal, pour traiter la question de l'accompagnement professionnel, judiciaire et psychologique des lanceurs d'alerte.

L. Lizé (Université Paris 1 Panthéon-

Sorbonne) étudie les conditions de travail en sous-traitance à partir de pratiques de flexibilisation renouvelées, source d'intensification du travail dans le secteur de l'hôtellerie. À partir d'une enquête qualitative par entretiens semi-directifs auprès de 12 salariés exerçant des métiers liés au nettoyage et à la sécurité dans ce secteur, l'oratrice dresse des portraits variés mettant au jour différentes façons dont la flexibilité se diffuse au sein de la relation salariale. Si les leviers classiques de flexibilité, tels que le recours aux temps partiels et aux contrats à durée déterminée (flexibilité quantitative interne) ou à la polyvalence imposée (flexibilité fonctionnelle), font l'objet d'une utilisation renforcée dans les entreprises sous-traitantes, le développement de dispositifs d'incitation au travail et la sous-traitance du cœur de métier dans l'hôtellerie conduisent à des conditions de travail particulièrement dégradées pour les salariés des preneurs d'ordres dont les capacités de résistance sont limitées par l'éclatement des collectifs de travail : non reconnaissance de leurs qualifications, salaires plus faibles que ceux des donneurs d'ordres, avantages obtenus *via* les accords de site non étendus, mobilités forcées pouvant conduire à des démissions contraintes ou à des licenciements. Ces premiers résultats invitent aussi à questionner le rôle des politiques de l'emploi et des politiques sociales dans le développement du segment secondaire d'emplois dégradés.

DISPOSITIFS INNOVANTS

Dans le cadre de cette session, **A. Boboc** et **H. Rivoal** (Orange Labs) se sont intéressées aux usages d'un dispositif organisationnel :

« Dé-libérer le travail ? » Colloque du GESTES

« les murs d'idées ». Ce dernier est à situer dans la longue histoire des dispositifs organisationnels visant à faire participer les salariés dans le processus d'innovation en s'appuyant sur leurs suggestions et leurs idées. A. Boboc et H. Rivoal ont constaté une appropriation différenciée du dispositif entre deux catégories de salariés qu'elles nomment : les « généreux » et les « entrepreneurs de soi ». La différence entre ces deux catégories ne se situerait pas dans l'objet des idées postées, mais plutôt dans la manière de les mettre en valeur et de communiquer autour de celles-ci. Les « généreux » se contentent de proposer de nouvelles idées sans chercher à communiquer pour se mettre en valeur. À l'inverse, les « entrepreneurs de soi » vont chercher à mobiliser leur réseau pour, d'une part, présenter une idée plus aboutie et ayant donc plus de chances d'être prise en considération et, d'autre part, accroître le nombre de votes en faveur de leur idée. Ils agissent ainsi en véritables « entrepreneurs » de leur capital humain en visant à le valoriser au mieux aux yeux de leurs employeurs.

Dans une deuxième présentation, **M. Djabi** (Université Paris Sud), **L. Lanoe** (Université de Nantes) et **N. Dumouchel** (Université Paris-Est Marne-La-Vallée) proposent une méthode d'animation et d'analyse des situations de tension dans le travail. Sur la base d'une recherche-intervention, ils ont analysé quatre situations génératrices de tensions qui ont été soumises à la recherche de solutions au sein d'espaces de discussions.

Enfin, la présentation de **N. Guidou** (Université Lumière Lyon 2) mobilise la théorie du processus transitionnel pour analyser, dans le cadre d'une recherche-intervention dans un institut de forma-

tion en Service de santé au travail interentreprises, des « ateliers de génération d'idées » associant managers et formateurs. Cette innovation transitionnelle s'est effectuée sur une durée de dix mois et a permis de faire évoluer l'organisation du travail et de contribuer à un meilleur partage des pratiques pédagogiques au sein des formateurs. Ces évolutions se sont traduites par une diminution de 52 % de l'absentéisme des formateurs. Cette brève synthèse souligne le renouveau de l'intérêt porté au « droit de réunion en conseils d'atelier ou de bureau » (art. L2282-2 du Code du travail) : « *les salariés s'y expriment dans tous les domaines intéressant la vie de l'atelier ou du bureau* ». Toutefois, il serait intéressant d'éclairer les études actuelles sur les espaces de discussion à la lumière des recherches passées sur l'effectivité de cette loi et sur le management participatif.

DIALOGUE SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Institutionnalisé en France au début des années 1970, l'usage de la notion de conditions de travail renvoie, comme l'écrit M. Prévot-Carpentier, à un triple champ de significations : un qui conditionne l'activité humaine salariée ; un qui établit les normes et les prescriptions qui prétendent la régler ; un qui définit les conditions de possibilité d'un travail qui soit activité industrielle et épanouissante, mode de rayonnement du vivant dans son milieu. Se pose en arrière-plan la question de la définition des alternatives dont cette notion peut être porteuse dans le domaine professionnel et des effets positifs que son usage peut entraîner sur l'ensemble de la société. Les contributions expo-

sées lors de cette session reposant sur des dispositifs d'enquête ou d'observation visant à mettre en débat le devenir de la santé au travail (**B. Barlet**, Université Paris Dauphine) ont évoqué la question des effets métaboliques délétères, psychopathologiques, sociaux et familiaux des horaires atypiques au sein de l'entreprise (**M.A. Gautier** et **L. Weibel**, INRS) sur la base de données d'enquête. Elles ont également décrit l'impact des horaires longs sur la santé (**M. Dupré**, Université Lumière Lyon 2). Elles se sont de même questionnées sur les conditions de possibilité d'une ingénierie des dispositifs qualité de vie au travail (QVT) en montrant la nécessité de descendre au niveau de l'activité en vue de savoir articuler les niveaux technique, subjectif et ergonomique (**C. Kornig** et **C. Massot**, Université Aix-Marseille). Dans le même temps se trouvent mis en œuvre des dispositifs visant à augmenter la compétitivité en flexibilisant et en étendant les temps de travail, faisant naître le sentiment d'une « mauvaise fatigue » (**J.S. Carbonell**, Institut des sciences sociales du travail).

ENTREPRISE NUMÉRIQUE ET DÉMOCRATIE AU TRAVAIL

Cette session a réuni des chercheurs dont les travaux portent sur des entreprises très différentes mais ayant en commun un usage particulier du numérique ou une culture revendiquée d'autonomie et de liberté issue du domaine de la production de logiciels libres, qui constitue autant une innovation sociale que technique. **M. Flecher** (Université Paris Dauphine) a exposé une recherche portant sur les nouvelles formes de contraintes dans des organisations souvent

présentées comme alternatives dans leur mode de fonctionnement, les *start-ups* (jeunes entreprises technologiques). Alors que les *start-ups* semblent attirer les jeunes, l'oratrice s'est demandée dans quelle mesure elles proposent réellement des formes de management différentes des grandes entreprises et des organisations hiérarchiques. L'enquête ethnographique présentée est le fruit d'une observation participante de quatre mois et de quarante-huit entretiens, au cours desquels la chercheuse a étudié la transformation de la relation de subordination et la place de l'autonomie et de la liberté dans ces entreprises. La population étudiée est particulièrement homogène socialement comme en termes d'attentes : il s'agit de jeunes (27 ans en moyenne), sans enfant, diplômés, en recherche de responsabilité et en quête d'épanouissement, qui adhèrent au discours critique contre les grandes entreprises porté par les *start-ups*. Un tiers seulement des salariés avait plus d'un an d'ancienneté. Les *start-ups*, imaginées comme un produit du nouvel esprit du capitalisme, revendiquent la libération des contraintes spatiales et temporelles classiques du travail et se présentent comme des organisations ouvertes, collaboratives, horizontales, distribuées, fonctionnant par projets. Les données recueillies donnent néanmoins à voir le caractère systématique de la définition de procédures (« *process* »), c'est-à-dire la meilleure méthode pour atteindre un but donné qui, une fois définie, doit être respectée. Mais elles montrent aussi l'omniprésence de mesures de l'activité. Les *start-ups* mettent en effet en place des contraintes similaires au modèle contre lequel elles se sont construites, au service d'objectifs comparables de

performance. Or en autorisant, grâce aux technologies, les salariés à avoir plus de latitude dans l'organisation de leur travail, le mode de management des *start-ups* étudiées crée un sentiment de redevabilité et même de culpabilité, sous la forme de contraintes plus insidieuses qui incitent les salariés à travailler intensément sans contrepartie financière. Le contrôle s'exerce par le contrôle social, par les pairs, facilité par l'*open space* et se traduit par des logiques de réputation. Dans ce cadre, le télétravail est présenté comme une récompense, assimilable à une contrepartie des efforts fournis et donc à une rétribution. Ces écarts entre le discours affiché de promotion et respect de la liberté et de l'autonomie et la réalité des pratiques vécues au quotidien sont susceptibles de placer les membres de l'organisation en situation de dissonance, dans un contexte où l'implication et l'intégration dans le groupe sont très valorisées. Ces différents éléments suggèrent la présence de facteurs de risques psychosociaux relevant non seulement de l'intensité du travail mais aussi des conflits de valeur et des exigences émotionnelles.

Y. Fondeur (CNAM) s'intéresse aux entreprises de services numériques autour desquelles se développe un halo d'activités en croissance. Ce secteur est dominé par une forme particulière d'entreprises, anciennement appelées SSII (sociétés de services en ingénieries informatiques). La dénomination renouvelée en 2012 a vocation à répondre à un problème identifié d'image de ces entreprises. Le collectif de travail des salariés de ces entreprises était initialement celui du client pour lequel ils travaillaient. L'orateur se demande dans quelle mesure aujourd'hui ce modèle est fragili-

sé. En effet, trois phénomènes sont apparus : le développement du travail indépendant, la plateformes et la renaissance de formes coopératives. Le chercheur a étudié des structures nouvelles, identifiées par le terme « No SSII », qui réunissent des indépendants et se définissent comme des collectifs alternatifs de travail. La volonté de faire entreprise autrement - sans être entrepreneur - se traduit par la reconstitution de certaines fonctions de l'entreprise intégrée qui vont être partagées.

V. Grossi (Université de Strasbourg) a comparé la collaboration entre professionnels et les dispositifs organisationnels mis en œuvre pour coordonner la pluralité de figures professionnelles grâce à deux ethnographies menées dans le secteur de la presse : l'une dans une rédaction *print* (journal papier) et l'autre dans une rédaction *web* (journal en ligne). La comparaison point par point entre ces deux organisations donne à voir ce que ces changements organisationnels font au travail en action. Elle met en évidence que dans l'organisation *web*, la polyvalence s'accompagne d'une individualisation car chacun est auteur de ses propres règles du bon travail. Le rapport à la hiérarchie devient dual et sans médiation par le corps professionnel (appelé *segment*), et le conflit ne peut plus être dépersonnalisé. Les salariés ont davantage d'autonomie opérationnelle mais moins d'autonomie professionnelle ou d'autonomie stratégique, l'une prenant la place des autres.

DIALOGUE ET HIÉRARCHIE

Cette session a rassemblé cinq communications abordant des sujets divers : le management in-

« Dé-libérer le travail ? » Colloque du GESTES

termédiaire à l'épreuve de l'agilité organisationnelle (*M. Baladron*, École des hautes études en sciences sociales), les conséquences de l'innovation managériale sur le bien-être au travail et la performance (*A. Caillé* et *C. Jeoffrion*, Université de Nantes), l'implantation d'un nouveau mode d'organisation coopératif et une digitalisation du travail dans une entreprise du milieu bancaire canadien (*É. Chevallier* et *J.C. Coallier*, Université de Sherbrooke, Québec), une analyse des discussions du manager au sein de l'organisation (*L. Lanoe*, Université de Nantes) et les dispositifs de personnalisation de la gestion (*C. Perrin-Joly*, Université Paris 13).

Les cinq communications de cette session partagent une assertion : le salarié veut prendre des initiatives dans son organisation. Il a besoin de s'approprier le travail et de le personnaliser. Ces particularités individuelles qui ont des répercussions dans la vie professionnelle émergent depuis le milieu des années 2000. Ainsi, les entreprises sont en train de mettre à leur bénéfice des dispositifs d'innovation managériale, sous une forme « libérée ». Cette liberté porterait le costume d'*empowerment*, c'est-à-dire une prise en charge « responsabilisante » de la gestion de leur travail suivant un fonctionnement totalement autonome. Ces démarches organisationnelles ont révélé une perception particulièrement négative chez les collaborateurs. Une expérimentation a été menée dans une industrie aéronautique pour modéliser cette méthode en suivant une règle de limitation de lignes hiérarchiques afin d'aplanir la structure et de gagner en réactivité. Les résultats ont montré que ce style de *leadership* inédit était considéré par les collaborateurs comme un procédé asservissant, dominé par le contrôle

et l'aliénation managériale dissimulée. Ils rejettent la culture du résultat et s'opposent frontalement aux règles de fonctionnement de l'entreprise, notamment celles basées sur la performance. Il semblerait qu'une coopération bienveillante du management, accompagnée d'un champ de travail et de rôle bien délimité, serait attendue chez les collaborateurs pour qu'ils puissent davantage s'impliquer.

La première clé d'entrée de cette implication par l'innovation managériale consisterait à proposer aux collaborateurs une orientation client suivant une plus grande flexibilité dans les échanges entre salariés, comme jouer plusieurs rôles en entreprise, solliciter autrui ou encore travailler avec qui-conque. Sous ce prisme, il apparaît que les discussions collectives sur le travail qui permettent *in fine* aux membres de l'équipe de collaborer, voire coopérer, sont lacunaires. Elles se déroulent essentiellement sous un format binaire et non structuré et ne concernent que rarement le travail.

Le second moyen de favoriser l'engagement des salariés serait de réduire la charge de travail par la digitalisation. La transformation digitale intégrerait un élargissement des postes informatisés, un décloisonnement des espaces de travail, des interactions à distance et un renforcement de la pratique des réseaux sociaux dans le but de travailler ensemble sous une forme collaborative et coopérative. Un organisme bancaire au Canada a testé la transformation digitale en grande nature. Il en est ressorti que les collaborateurs ne sont pas prompts à la coopération et à la collaboration. Ils y émettent un frein en matière de temps de réalisation, de type d'activité exercée, d'informations supplémentaires à identifier et à diffuser

ainsi que de baisse d'opportunité à intervenir sur d'autres champs de compétence. Les individus sont en recherche d'autonomie, de confiance et d'ouverture. De leur côté les managers sont invités à redonner du temps, des moyens et de la valeur au travail. Pour ce qui concerne l'échange, sa fréquence doit pouvoir s'inscrire dans la durée afin d'assurer une stabilité managériale, même si les discussions sur le travail engendrent des coûts incompressibles sur les plans cognitifs, sociaux, politiques et de responsabilité. C'est pourquoi le partage des connaissances et des difficultés réciproques ainsi qu'une installation pérenne de la légitimité du manager doivent être impérativement assurés.

ORGANISATIONS "ALTERNATIVES" ET TRAVAIL

Les quatre communications ont décrit les organisations dites « alternatives » du point de vue du travail réel. Cette session a ainsi été marquée par un ancrage des contributeurs dans du matériau empirique, et non vers l'objectif de produire une évaluation, qu'elle soit normative ou critique, des situations de travail exposées. Trois grands thèmes transverses sont ressortis : le travail bien fait, les collectifs et les rapports de pouvoir.

Il y a beaucoup d'éléments qui sont de l'ordre du discours dans l'entreprise libérée théorisée par I. Getz et B. Carney et leur ouvrage, qui a servi de base au développement du modèle, est le récit d'une parole de dirigeant. Or à travers la description de plusieurs organisations, *D. Richard* (INSEEC School of Business & Economics Lyon), *T. Briere* (Philos), *D. Chabanet* (IDRAC

Business School Paris), **I. Corbett**, **C. Defelix** et **C. Perea** (Université Grenoble Alpes) considèrent que ce fonctionnement revient à instrumentaliser les individus sans jamais remettre en cause la « raison d'être » de l'entreprise. Dans cette « *ingénierie de la discussion sans discussion* », les salariés sont mis en invisibilité et « *il n'y pas ici de parole libérée* ». Si le salarié n'est pas heureux, il ne rentre pas dans l'espace de communication possible de cette théorisation qui paralyse ce que J. Habermas appelle « *l'agir communicationnel* ». La promesse, qui était celle d'une nouvelle naissance, reste de l'ordre de la promesse et du discours, avec des situations qui peuvent aller jusqu'à des formes de violence.

E. Laneyrie (Université Lumière Lyon 2) souligne que l'organisation qu'elle décrit s'inscrit dans un secteur à forte pénibilité, la restauration, secteur qui reste cependant extrêmement attractif. Les professionnels sont en demande de solution face aux risques professionnels auxquels leurs salariés sont exposés. Habituellement, les organisations de ce secteur ont un fonctionnement très pyramidal. La demande à laquelle elle a répondu a été formulée par les fondateurs d'un restaurant avec la volonté de partager le pouvoir dans un modèle de libération du travail. Elle expose l'intention du collectif de mettre en discussion des situations problématiques du quotidien dans des espaces de dialogue afin de définir, par exemple, « *ce qu'est une chambre froide rangée* » pour l'ensemble de l'équipe. Cette mise en dialogue a permis une reconnaissance du travail bien fait, ce qui rejoint les autres organisations présentées, soucieuses de faire de la qualité du travail un élément central de reconnaissance. Cette reconnaissance du faire ressort même comme fondatrice

dans la scierie auto-gérée présentée par **C. Boullier** (CNAM). Elle parle de « *projet politique de production dans le concret* » et de la dimension expérimentale de cette organisation au recul de trois décennies, qui invite à ne pas « *hésiter à bricoler l'outil de production* » pour élaborer un travail de qualité. C. Boullier expose aussi la prise de décision collective et la stabilité de la structure dans le temps, avec un équilibre attribué à la pérennité du collectif, pourtant composé de profils hétérogènes. Lorsque des décisions sont prises par une seule personne, elles sont considérées comme plus difficiles à assumer et plus compliquées à défendre, notamment pour « *les salariés moins familiarisés avec l'expression orale* ».

E. Laneyrie décrit également des éléments qui sont le signe d'un collectif de travail soudé dans le restaurant qu'elle analyse. Les salariés y développent des liens et entrent dans une émulation favorable pour l'évolution de l'organisation. Le sentiment de s'engager dans un projet stimulant et d'être toujours en train d'essayer de mettre en place de nouveaux projets font partie de l'histoire commune.

A.C. Wagner (Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne), qui a axé sa communication sur les formes d'apprentissage de la « *démocratie d'entreprise* » dans des Sociétés coopératives et participatives (*Scop*) industrielles, rappelle cependant les limites de la participation et en identifie deux : d'une part, cet « *aménagement institutionnel* » est fixé par ceux-là même qui ont le pouvoir ; d'autre part, se pose la question du sens de la participation quand le profit revient toujours à ceux qui détiennent l'entreprise. Les *Scop* qu'elle décrit apparaissent donc comme un contre-exemple, avec une struc-

ture qui appartient juridiquement aux salariés eux-mêmes et des profits partagés. Cependant, le statut juridique ne résout pas tout et « *l'organigramme en cercle* » ne permet pas de s'affranchir d'une forme d'injonction à participer. Le statut d'associé complique celui de salarié, avec une dissociation peu facile à vivre. De plus, il y a beaucoup moins de représentation syndicale dans les *Scop* que dans les entreprises de même taille et de même secteur car de fait « *il est difficile de protester contre soi-même* ». Elle relève une dérive vers une personnalisation voire une psychologisation des conflits malgré le fait que, dans les *Scop*, s'opère un « *remplacement du pouvoir des actionnaires par celui des associés* ».

Pour terminer, E. Laneyrie a souligné que l'intervention en ergonomie vise toujours à apporter du pouvoir pour agir dans l'activité de travail, principe au cœur de la discipline. En remettant le travail au centre et en le considérant comme la dynamique essentielle de l'organisation, l'ergonomie promeut le travail bien fait que les salariés ont à cœur, et non ce que des structures organisationnelles pourraient vouloir promouvoir dans une posture de surplomb. Le mouvement général qui ressort de ces organisations « *alternatives* » est donc le passage du pouvoir sur des salariés au pouvoir pour réaliser un projet collectif.