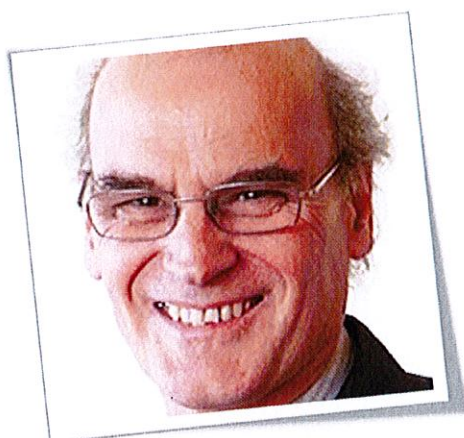


Mardi 15 mai 2018

18h - 20h

AgroParisTech



Yves Clot

Professeur émérite du Cnam,
chaire Psychologie du travail

Mettre en débat la qualité du travail dans les entreprises : les règles et les effets

Dossier Documentaire

- 143 pages -

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Mettre en débat la qualité du travail dans les entreprises : les règles et les effets

Sommaire

- **Autour de Yves Clot**..... pp. 03-49
 - Le travail à cœur
Martinez Dominique, *Nvo* (www.nvo.fr), juillet 2010
 - Le travail peut-il devenir supportable ?
Clot Yves et Gollac Michel, *Armand Colin* (www.armand-colin.com), 2014, 256 p.
Présentation, Sommaire, Ringarder manuellement
 - L'aspiration au travail bien fait
Clot Yves, *L'École de Paris du management* (www.ecole.org), septembre 2012
 - Le travail soigné, ressort pour une nouvelle entreprise
Clot Yves, *La nouvelle revue du travail* 1 | 2012, *OpenEdition Journals* (<https://journals.openedition.org>), 2012
 - « C'est sur l'axe de la qualité du travail que l'entreprise se remettra en marche »
Clot Yves, *Le Monde* (www.lemonde.fr), mars 2018
 - La qualité du travail se négocie. Entretien avec Yves Clot
Minard Audrey, *Sciences Humaines* (www.scienceshumaines.com), septembre 2014
 - Réhabiliter la dispute professionnelle
Clot Yves, *L'École de Paris du management* (www.ecole.org), juin 2013

- **Mettre en débat la qualité du travail dans les entreprises**..... pp. 50-137
 - L'espace politique des espaces de discussion sur le travail
Ughetto Pascal, Working paper n°14-03 (Latts), *Hal-Enpc* (<https://hal-enpc.archives-ouvertes.fr>), 2014
 - Faire face aux risques psycho sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion
Detchessahar Mathieu, *Revue Négociation* n°19 (pp. 57-80), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2013
 - Pour une psychologie de l'initiative professionnelle : une expérience à Renault-Flins
Bonfond J.Y., Clot Yves et Scheller L., *Syndicollectif* (<http://syndicollectif.fr>), 2015
 - Quand l'organisation empêche un travail de qualité : étude de cas
Petit Johann et Dugué Bernard, *Revue Pistes* 15-2 (pp. 1-18), *Hal-Shs* (<https://halshs.archives-ouvertes.fr>), 2013
 - L'invention d'espaces de dialogue sur les conditions de travail dans l'administration. Le cas du processus au Ministère des finances
Lochard Yves, *Revue de l'Ires* n°74 (pp. 177-206), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2013

- **Cinq vidéos de l'Uodc sur travail, santé et performance dans les entreprises**..... pp. 138-143
 - 1 - Construire la performance par le travail et les collectifs. Une alternative à la folie gestionnaire
Florence Osty, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°224, février 2018
 - 2 - Comment concilier qualité du travail, santé des personnes et performance ? Le point de vue d'un syndicaliste
Philippe Martinez, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°216, septembre 2017
 - 3 - Installer le point de vue du travail dans les entreprises. Ce que cela transforme dans les industries à risques
François Daniellou, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°198, juillet 2016
 - 4 - Changer l'organisation du travail et le management dans un grand groupe. Comment fait Michelin ?
Bertrand Ballarin, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°189, décembre 2015
 - 5 - Travail et pouvoir d'agir
Yves Clot, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°84, mars 2009

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Mettre en débat la qualité du travail dans les entreprises :
les règles et les effets

- Partie I -

- Autour de Yves Clot pp. 03-49
 - Le travail à cœur
Martinez Dominique, *Nvo* (www.nvo.fr), juillet 2010
 - Le travail peut-il devenir supportable ?
Clot Yves et Gollac Michel, *Armand Colin* (www.armand-colin.com), 2014, 256 p.
Présentation, Sommaire, Ringarder manuellement
 - L'aspiration au travail bien fait
Clot Yves, *L'École de Paris du management* (www.ecole.org), septembre 2012
 - Le travail soigné, ressort pour une nouvelle entreprise
Clot Yves, *La nouvelle revue du travail* 1 | 2012, *OpenEdition Journals* (<https://journals.openedition.org>), 2012
 - « C'est sur l'axe de la qualité du travail que l'entreprise se remettra en marche »
Clot Yves, *Le Monde* (www.lemonde.fr), mars 2018
 - La qualité du travail se négocie. Entretien avec Yves Clot
Minard Audrey, *Sciences Humaines* (www.scienceshumaines.com), septembre 2014
 - Réhabiliter la dispute professionnelle
Clot Yves, *L'École de Paris du management* (www.ecole.org), juin 2013

LE TRAVAIL À CŒUR

Titulaire de la chaire de psychologie du travail du Cnam, directeur du centre de recherche sur le travail et le développement, le psychologue du travail Yves Clot a consacré plusieurs ouvrages à la question du travail. Son dernier livre *Le Travail à Cœur* s'adresse, entre autres, au syndicalisme. Porté par l'urgence et l'exigence de l'action dans un contexte où les «maladies du travail» explosent.

PAR DOMINIQUE MARTINEZ

NVO Pourquoi ce livre ?

Yves Clot C'est un livre de circonstance, écrit dans une conjoncture précise pour essayer de peser sur celle-ci. C'est un livre d'action. Une intervention politique sur la question du travail. Mon métier est de faire de la psychologie du travail avec un souci pratique et scientifique, mais il y a des circonstances historiques dans lesquelles on ne peut pas, quand on occupe les fonctions qui sont les miennes, ne rien dire. Le traitement médiatique de la souffrance au travail, la manière dont ce sujet est devenu d'intérêt pour des réalisateurs, des journalistes, des essayistes... Ce problème monte en puissance, ce qui lui vaut d'être traité par des gens qui le font parfois un peu vite et avec une certaine naïveté sociale. Mais dans notre société il y a une place réservée aux «porte-paroles» qui mesurent mal à quel point ils rendent muets ceux qui sont directement concernés. La dénonciation sans l'action concrète rend impuissant. L'impossibilité où se trouvent beaucoup de travailleurs de pouvoir simplement «faire leur travail» empoisonne la vie sociale: activités ordinaires contrariées, travail «ravalé», initiative refoulée jours après jours finissent par «rendre la vie impossible». Mais là où est le problème est la solution. Ce ne sont ni les appareils

d'État, ni les journalistes, ni les experts qui ont les moyens de développer la capacité d'agir de ceux qui sont dans les situations évoquées, si tant est qu'ils en aient la volonté. C'est l'initiative des salariés eux-mêmes qui est décisive pour leur santé. La santé ne se délègue pas.

Et vous, alors ?

Je ne me suis jamais considéré comme un porte-parole de la souffrance humaine. C'est d'abord le travail qui est en souffrance. Et il y a de quoi être en colère. Mais ne requalifions pas trop vite ces affects de colère dans le vocabulaire psychologique de la souffrance qui rend vite passif. La seule expertise qui vaille en la matière est celle qui cherche à convertir l'exaspération de la colère en moyen d'agir dans les situations concrètes. Le livre vient dire sur la place publique: premièrement, vous qui êtes dans ces situations, ne vous laissez pas définir par les autres, vous avez la responsabilité de prendre en charge le travail, vos métiers, pour éviter de finir pris en charge par des experts qui transforment l'action en gestion. Deuxièmement, c'est une responsabilité face à votre santé, à la qualité de la vie et à l'avenir de la planète. L'exemple de BP en Louisiane le montre: la qualité du travail est un bouclier écologique. Quand le travail est «mal fait» la nature est en danger. Les travailleurs sont capables de s'occuper de ces questions à condition qu'on leur redonne la main.

Quel est le fond du problème ?

Le déni du conflit sur la qualité du travail. La thématique de la «souffrance au travail» n'est pas bonne. C'est un piège qui a fonctionné. Il a, de fait, servi à transformer les travailleurs en sinistrés et en



infirmes car malgré le mot «travail» présent dans cette formulation, c'est «souffrance» qui l'emporte, donc l'idée de «victime». Si on écoute certains il faudra bientôt dégager des couloirs humanitaires dans l'entreprise, envoyer des «casques bleus» de l'âme pour soutenir, sauver, protéger. Cette thématique de la souffrance au travail a été recyclée dans l'entreprise contemporaine qui la traite désormais comme n'importe quel objet de gestion. Les travailleurs sont affectés par ce qu'on fait à leur travail, bien sûr. Il y a de l'affect, de la colère. Mais c'est seulement quand elle ne trouve pas à se réaliser en moyen d'agir qu'elle devient souffrance. Mais parler d'emblée de souffrance débouche sur ce que j'appelle «le despotisme compassionnel»: le dépistage et le traitement de la souffrance individualisée qui fera bientôt l'objet d'une surveillance et d'une obligation de soin psychologique si on n'y prend garde. Or, le travail n'est pas un produit toxique. C'est de ne pas pouvoir le faire correctement qui l'est. C'est lui qu'il faut soigner.

Que pensez-vous de la réponse apportée par les pouvoirs publics ?

Le travail de l'État a toujours été de transformer les problèmes politiques en problèmes de gestion. C'est une formi-

YVES CLOT
Directeur du centre de
recherche sur le travail et
le développement,
psychologue.





« C'est d'abord le travail qui est en souffrance. Et il y a de quoi être en colère. »

B. Roudreau

dable machine à dépolitiser les problèmes, donc à les rendre techniques, là où ils sont politiques. Or, la question du travail est la question politique principale d'aujourd'hui. C'est l'endroit où se pose la question de savoir si on dénie les conflits ou si on les enrichit. Or, la politique est bien l'endroit où on développe, au bon sens du terme, presque au sens photographique, les conflits. Mais, actuellement la politique fonctionne, au contraire, au déni de ce conflit, à la fabrication du consensus. Sur les questions du travail, on s'entend sur la manière de définir le stress, la souffrance, le manque de reconnaissance, le besoin d'humanité et de communication dans les entreprises. Or, la question n'est pas là. La question est que les travailleurs se reconnaissent de moins en moins dans ce qu'ils font, ce qui produit une inflation de la demande de reconnaissance. L'État et les directions d'entreprises en offrent, mais elle est factice, faussée. Elle consiste à dire aux gens: «votre vie est difficile, le monde est dur, il y a un marché, on est tous sous contrainte, on comprend que ça fasse

LE TRAVAIL N'EST PAS UN PRODUIT TOXIQUE, C'EST DE NE PAS POUVOIR LE FAIRE CORRECTEMENT QUI L'EST

mal, mais on reconnaît vos efforts». Ça ne fait pas le compte. Peut-on faire un travail dont on puisse être fier? Dans lequel on puisse se reconnaître? Qu'on puisse transmettre à ses enfants? Voilà ce qui reste décisif. Ce qui est au cœur de la fonction anthropologique et psychologique du travail humain et de sa fonction sociale, particulièrement en France où, comme le montrent plusieurs enquêtes, les gens considèrent que le travail a une fonction sociale particulière. Il doit être utile et fait dans les règles de l'art sinon, à tort ou à raison, on en fait une maladie.

Vous faites le pari que le salut viendra du travail bien fait.

C'est vrai. D'autres pays sont en difficulté profonde sur ces questions du travail parce qu'ils ne sont pas «au bon endroit». La France a un temps d'avance. La défense du travail de qualité est véritablement d'avant-garde. L'exemple de BP en Louisiane est triste mais parlant. On a détruit la Louisiane parce que la plateforme a explosé suite à des choix

financiers qui ont sacrifié la qualité du matériel posé sur la plateforme. Mais aussi parce que les ouvriers et techniciens de la plateforme qui ont, au moins quinze jours avant, identifié le risque et signalé n'ont pas été entendus. «Ce n'était pas du boulot». Avec BP, il s'agit d'organisations qui ne prévoient, face à un problème de qualité comme celui-là, ni espace ni temps où l'on puisse évaluer et corriger des décisions unilatérales, d'endroits où la controverse sociale sur la définition des critères de qualité puisse avoir lieu. Ce sont même des entreprises dans lesquelles il est fait en sorte que ce point de vue du travail, ce qu'on pourrait appeler le «parti du travail», ne puisse pas compter dans les décisions.

Qu'entendez-vous par le parti du travail?

C'est le parti du travail bien fait. Il y a des choses qui peuvent se faire, qui se font, et d'autres qui ne se font pas dans l'exercice d'un métier. Il y a des règles de l'art. Chez BP, par exemple, on a fait des choses qui ne se font pas, on a sacrifié la qualité technique de l'installation, le point de vue des opérateurs sur la qualité technique des opérations et au bout du compte, on a même sacrifié des opérateurs, car certains ont payé de leur vie

cette situation. Si on ne met pas au centre de la délibération sociale et de la politique la qualité du travail, ça risque de finir souvent comme en Louisiane. Les lamentations politiques ne suffiront pas. Les connaisseurs qui travaillent dans les situations sont bien placés pour savoir ce qui est possible et ce qui n'est pas possible en matière de qualité du travail. Pas seuls bien sûr. C'est pourquoi le parti du travail n'est pas l'équivalent du parti des travailleurs. Il arrive même que les travailleurs « oublient » de prendre le parti du travail. Il n'empêche : le discours écologique, montre que notre activité laisse une empreinte sur la nature dont nous sommes comptables. Nous sommes en train de prendre conscience que la survie de la planète est devenue dépendante de la qualité du travail qu'on y réalise. La Louisiane est détruite mais ce qui a été détruit en réalité par cette affaire, sans qu'on en parle vraiment, c'est la conception de l'entreprise qui est derrière. Les vrais « vigiles » capables de défendre l'environnement aujourd'hui sont ceux qui « font le boulot » mais n'ont aucun pouvoir de décision dans l'entreprise. Il doit y avoir dans les entreprises, des institutions dans lesquelles les critères de la qualité du travail puissent être débattus pour finalement l'emporter.

Cela renvoie à la place des CHSCT, des CE, des DP, des syndicats ?

Nous avons, du point de vue de l'entreprise, deux types d'institutions : d'un côté, celles dédiées à la direction d'entreprise, au chiffre d'affaires, à la performance – aujourd'hui de plus en plus réduite à la dimension financière – et l'autre, des institutions dédiées à la santé, les CHSCT. Je critique ce dualisme dangereux pour la santé au travail, pour la santé tout court.

Mais quelle conception de la performance ? Quel processus de définition des objectifs ? Comment faire pour que la performance incorpore des critères de qualité pas seulement pour l'entreprise mais pour la planète toute entière ?

Nous sommes comptables de cela. Il y a des institutions nouvelles à inventer qui placent la qualité du travail au cœur. C'est vrai du côté de l'organisation officielle dans l'entreprise, mais aussi du côté des organisations du monde du travail, des institutions représentatives du personnel.

Que pensez-vous de la participation des syndicats aux négociations sur le stress et de leur signature d'accords sur la souffrance au travail ?

Je constate que beaucoup d'accords d'entreprise sont signés en acceptant la dichotomie mentionnée. On signe des accords sur le stress qui laissent de côté la définition de la performance alors que c'est précisément la définition actuelle de la performance qui empoisonne la santé. Du coup, les accords signés ne font que gérer la maladie. Or, la santé n'équivaut pas à l'absence de maladie. C'est la capacité d'agir sur soi et en situation. Ce qui place le syndicalisme devant un problème majeur. Tout le syndicalisme,

puisque tous les syndicats ont signé l'accord national interprofessionnel sur le stress de 2008 sur la base d'une définition du stress extrêmement discutable bien que ce soit la définition dominante sur le plan académique. Elle consiste à dire qu'il y

a du stress lorsque les travailleurs n'ont plus les moyens ou les ressources pour faire face aux exigences de l'organisation. Tout le monde a signé cet accord, alors qu'on peut renverser la proposition et soutenir qu'il y a du stress lorsque l'organisation ne donne plus les ressources aux travailleurs de faire du travail de qualité. Dans la première définition, les travailleurs sont trop petits pour l'organisation, il faut les aider à passer les épreuves de leur fragilité personnelle. Dans la deuxième, ce sont les organisations qui deviennent trop petites pour les travailleurs.

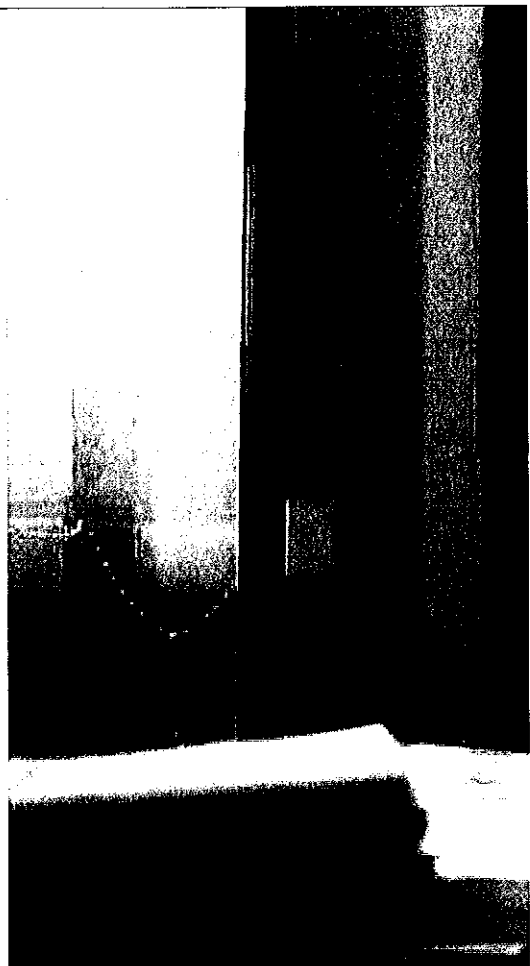
Bien sûr, il y a des situations où les opérateurs n'ont pas les ressources, les compétences, l'expérience, pour faire face à des exigences importantes et la formation professionnelle, existe pour cela... Mais le refoulement de la deuxième définition par les partenaires sociaux coûte cher à tous. Ce signal montre que le syndicalisme n'est pas au bon endroit selon moi. Son avenir est dans la prise en charge du devenir du travail humain et de sa qualité. S'il ne le fait pas, il sera rapidement inutile.

Pourquoi ?

Parce que c'est accepter l'idée que les salariés sont des victimes. Ce qui tue le collectif. Quand experts ou syndicalistes expliquent aux salariés qu'ils sont victimes de l'organisation, il est très compliqué ensuite de leur demander de trans-

former l'organisation. Au lieu d'aller à la rencontre de leur capacité, insoupçonnée parfois d'eux-mêmes, à agir dans les situations, à développer une activité de transformation, on leur dit finalement que l'organisation ne peut être transformée que par les Directions. Mais qui va faire de l'organisation un milieu favorable au développement de la santé si ce n'est les salariés ? Croire que ce sont les directions d'entreprise qui s'en chargeront serait une naïveté sociale que l'histoire a pourtant bousculée. Les experts attendent des directions d'entreprise qu'elles transforment le monde du travail, mais le monde du travail s'est transformé quand les travailleurs s'en sont occupés autrement que par la déploration. Cela ne veut pas dire que les directions d'entreprise n'ont pas un rôle à jouer, ni qu'il ne faut pas critiquer les modes de management, évidemment. Mais quel est l'opérateur de transformation ? C'est l'initiative des salariés sur leur condition. Il n'y en pas d'autre durable. Sans ça, les salariés deviennent objets de gestion et non pas sujets de l'action. Experts et syndicats devraient être davantage des instruments pour la reprise d'initiative des salariés eux-mêmes sur leur activité.

Les directions elles-mêmes ont besoin de ce syndicalisme-là qui est autre chose qu'un syndicalisme de services, car sinon



« Le monde du travail s'est transformé quand les travailleurs s'en sont occupés autrement que par la déploration. »

elles sont déréalisées et s'aveuglent sur leur propre action. Le syndicalisme est bien placé pour se retourner vers les salariés dans la pratique du travail quotidien afin de leur permettre d'engager entre eux et avec les directions la controverse sur la qualité du travail. Ainsi ceux qui travaillent, en connaisseurs, pourront de nouveau faire autorité sur leur travail. C'est la meilleure façon de développer son pouvoir d'agir dans l'organisation. L'efficacité durable se trouve là et pas dans la gestion à courte vue.


Les syndicats se seraient focalisés sur l'emploi au détriment du travail et de sa qualité ?

Oui. Et cela a eu peu d'effets sur l'emploi. Mon hypothèse est qu'on peut sauver et même développer l'emploi en développant le respect du travail. L'usine Lu d'Evry, fermée après des années de luttes syndicales, est un bon exemple. Une des infirmières du travail a publié un ouvrage avec les témoignages des salariés, elle raconte quelque chose qui devrait faire réfléchir : dans les années qui ont précédé la fermeture, les odeurs dans l'usine ont changé, les biscuits que l'on

fabriquait ne sentaient plus pareil et en regardant de près, on s'est aperçu qu'on avait remplacé le beurre par autre chose, qu'on avait commencé à piétiner les petits Lu en question. Pour moi, l'objet du syndicalisme est là. Et l'entreprise de demain trouve aussi là ses racines.

Quand des ouvriers sont mis en situation de ne plus pouvoir se reconnaître dans les odeurs du produit qu'ils fabriquent, on casse l'essentiel de ce qu'on a à défendre. L'action du monde du travail doit aussi consister à défendre des biscuits et même à s'y attaquer, c'est-à-dire à discuter de leur qualité. Si on ne peut pas défendre les biscuits, au nom de quoi défendre l'emploi ? Le syndicalisme est à un moment historique comme l'est sans doute mon propre métier, celui des experts et aussi celui des « entrepreneurs » eux-mêmes.

Aujourd'hui, on tente de confiner le syndicalisme à la gestion ou au retraitement des déchets subjectifs du travail. On peut spécialiser le syndicalisme dans la gestion de la compassion, on peut aussi le transformer en ambulance, d'un côté, et de l'autre en gestionnaire de l'emploi. Mais si entre la santé et l'emploi, le

chaînon de l'action sur la qualité du travail disparaît, on transforme les syndicalistes en infirmiers et en gestionnaires, en répartissant d'ailleurs ces deux rôles entre les syndicats eux-mêmes. Cela place le syndicalisme et le métier que je fais face à une question de survie. Cela place aussi les directions devant leur responsabilité : si la qualité du travail est sacrifiée, si de nouveaux compromis sociaux ne sont pas possibles sur ce terrain, si ce conflit incontournable est dénié et refoulé par la pompe à finance, l'entreprise deviendra un repoussoir social. Elle vaut mieux que cela. C'est elle qu'il faut soigner en urgence. Elle n'est jamais qu'un moyen de travail pour des femmes et des hommes qui se sentent comptables d'une longue histoire dont personne n'est le propriétaire exclusif. 

EN SAVOIR PLUS

Le Travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux,
Ed. La Découverte. 14,50 €

Yves CLOT et Michel GOLLAC

LE TRAVAIL PEUT-IL DEVENIR SUPPORTABLE ?

2^e édition

ARMAND COLIN

Le travail peut-il devenir supportable ?

Yves Clot et Michel Gollac

Date de parution :

2014, 15/02/2017 (2ème édition)



Yves Clot et Michel Gollac

LE TRAVAIL PEUT-IL DEVENIR SUPPORTABLE ?

ARMAND COLIN

Le travail demeure une source de plaisir pour certains. Mais, pour trop d'entre nous, il est devenu difficile à supporter. Pour la plupart des travailleurs, il est en tout cas un souci dont aucune condition sociale, aucune position hiérarchique, aucun statut ne mettent complètement à l'abri. Et cela, particulièrement en France.

Faut-il alors transformer les travailleurs ? Peut-on concevoir des organisations salubres ? Peut-on aller vers une performance compatible avec la qualité du travail ? Vers des produits et des façons de produire moins toxiques pour la santé publique ? La santé au travail peut-elle être octroyée ou les travailleurs doivent-ils avoir les moyens de la construire ?

Yves Clot, psychologue du travail, et Michel Gollac, sociologue, confrontent leurs conceptions et celles de leurs disciplines. Leur débat débouche sur une conviction : non seulement le travail peut devenir supportable mais il peut être l'une des sources d'une vitalité retrouvée, d'autres façons d'être soi-même et de vivre ensemble. Une nouvelle liberté est possible si l'entreprise s'ouvre à la démocratie.

Sommaire

Ringarder manuellement	5
Individus en souffrance	13
La prise en compte des individus : approche conservatrice ou critique ?	13
Des travailleurs responsables de leur stress ?	17
Le travailleur, sujet du travail	25
Agir sur les individus ?	29
Adapter ou libérer ?	43
Gouverner par la psychologie	45
Malheur social, malheur privé	46
L'entreprise est entrée dans l'écoute	56
Une science du bonheur ?	63
Que nous apprennent les suicides au travail ?	71
limiter les risques	93
Vers des organisations salubres ?	93
Réduire la place du travail dans la vie ?	116
Pour (et contre) un professionnalisme délibéré	133
Clinique de l'activité et conscience professionnelle	134
Obstacle, limites, effets pervers	179
Le dernier mot ne sera pas dit	205
Ouvrir le débat plutôt que le conclure	205
Les institutions de la liberté	212
Bibliographie	231

Ringarder manuellement

L'un des ergonomes français les plus représentatifs de cet «art» du terrain qu'est l'ergonomie¹, Jacques Duraffourg, rapporte l'exemple suivant: l'une de ses interventions en milieu professionnel l'a conduit à analyser l'activité de métallurgistes d'une entreprise multinationale. Ces travailleurs se plaignent d'une situation risquée que leur employeur leur reproche pourtant de créer eux-mêmes et qu'il veut corriger en sollicitant justement l'ergonomie. Les opérateurs en question se soumettent directement – à l'opposé de la prescription – à la chaleur radiante de fours produisant un carbure de calcium qui sort à plus de 200° C. Les risques pour leur santé sont avérés. La direction de l'entreprise n'admet pas cette activité des travailleurs car elle a investi dans des machines à ringarder² qui leur permettent de se tenir à distance. Selon elle les travailleurs ne doivent pas se trouver «à la gueule des fours». Les machines à ringarder marchent très bien et sont généralement utilisées, sauf dans certaines circonstances: les travailleurs à la fin de la coulée ringardent manuellement. De là à penser, note Duraffourg, qu'ils résistent au changement, qu'ils ne savent pas s'adapter, bref qu'ils «doivent aimer ça» il n'y a qu'un pas (Duraffourg et Vuillon, 2004, p. 87)!

1. Falzon (2013) a publié un ouvrage qui présente les développements récents de cette discipline.

2. Ringarder: brasser un métal en fusion. Le ringardage manuel se fait à l'aide d'une sorte de tige de métal appelée ringard.

Pourtant dans ses conclusions, l'expertise réalisée par l'ergonome met en lumière une donnée d'abord inapparente : les conséquences sur le travail de problèmes relatifs à la qualité des matières premières qui entraînent un mauvais fonctionnement des fours. Ces derniers sont alimentés depuis peu en coke de pétrole, moins cher, mais qui « coule moins bien », selon l'expression des opérateurs, que le coke métallurgique. La médiocre qualité de la chaux augmente le temps de coulée et le nombre d'interventions pour décrasser plus fréquemment les fours ; enfin, la présence simultanée de fines de chaux et de fines de coke perturbe le fonctionnement des fours et augmente le risque d'explosion. En résumé, le four marche mal, « ça coule mal » et surtout, disent les métallurgistes, « on fait de mauvais lingots ». Pour ces ouvriers, à tort ou à raison, c'est là une préoccupation qui reste sans réponse. Ainsi, « pour que ça coule correctement », ils sont « à la gueule du four » avec leurs barres de fer d'antan pour bien le vider, faire tomber le laitier, répartir le carbure dans la lingotière. Bref, faire ce qu'ils croient être leur métier malgré le mauvais coke qui encrasse les fours et malgré l'exposition toxique associée au flux de chaleur radiante.

Le directeur ne veut rien entendre du diagnostic ergonomique portant sur les effets du type de coke utilisé. Non pas bien sûr qu'il ne comprenne pas l'objection faite au nom de la qualité des lingots. Il imagine bien qu'on puisse la faire, mais c'est là un critère du travail qui « le dépasse » à tous les sens du terme. L'une des raisons en est que la décision d'utiliser dans les fours ce coke critiqué ne lui appartient pas et excède son niveau d'action possible. Pour lui, c'est le comportement des opérateurs qui doit changer. C'est ce comportement qui met en péril leur « bien-être ». À ce point, l'ergonome rapporte sa position dans le dialogue avec le directeur de l'usine : « Si ce n'est pas vous

qui faites remonter cette situation aux commerciaux à la recherche des prix les plus bas sur le marché et à la direction du Groupe qui a l'œil fixé sur ses résultats comptables, qui va le faire?» (2004, p. 86). En un sens, tout le problème est là quand on se place du point de vue de l'action : que faire de ce conflit des évaluations dans le travail entre les opérateurs et la direction ? La connaissance du travail réel et l'inventaire des risques peuvent-ils suffire à convaincre les Directions ? Est-ce tout simplement possible quand elles sont elles-mêmes prises dans des dilemmes de gestion ? À quel niveau agir ? Quels doivent être les protagonistes de l'action, l'expert, le collectif des opérateurs lui-même ? Convenons que ce sont des questions à la fois difficiles et vitales. Il n'est pas sûr que la seule solution possible soit celle que suggère J. Duraffourg. Elle a même été discutée dans une controverse publique entre ergonomes (2004, p. 88 *sqq.*). Mais peu importe pour le moment. Retenons ici ce fait majeur que c'est en se rapprochant du réel du travail, comme nous le permet J. Duraffourg, que les problèmes de l'action apparaissent dans toute leur épaisseur.

En un sens notre livre est une tentative de répondre à ces questions dans une conjoncture qui ne les simplifie pas. La souffrance au travail s'exprime de plus en plus fortement. Les causes en sont sans doute multiples. À coup sûr, un grand nombre de travailleurs subissent depuis longtemps des conditions de travail difficiles et cette persistance est un facteur aggravant. La dernière enquête de la DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) sur les conditions de travail montre que «les changements organisationnels ont repris et (que) les contraintes de rythme de travail se sont accrues, après la relative stabilisation enregistrée entre 1998 et 2005. (...) Le contrôle ou suivi informatisé du travail est la contrainte de rythme qui s'est le plus diffusée.

Sur la même période, les marges de manœuvre tendent à se réduire pour toutes les catégories socioprofessionnelles, sauf pour les ouvriers non qualifiés. Les salariés signalent des possibilités de coopération plus importantes avec leurs collègues ou leur hiérarchie, ce qui est susceptible d'atténuer les effets de l'intensification. Néanmoins les tensions sont plus fréquentes avec les collègues ou les clients et usagers. De même, les salariés sont plus nombreux à vivre au travail des situations exigeantes sur le plan émotionnel» (Algava *et al.*, 2014). Il est probable aussi que des souffrances et des pénibilités hier déniées sont aujourd'hui visibles : les travailleurs sont mieux informés ; ils ont de plus en plus le souci de leur santé, voire le sentiment d'en être responsables ; ils sont de plus en plus préoccupés par la préservation de l'environnement et sceptiques quant à un « progrès » dont il faudrait supporter les dégâts. La souffrance qui s'exprime n'est d'ailleurs pas tout : des maladies cardiaques ou péri-articulaires, probablement aussi des cancers, des allergies, des maladies auto-immunes, des troubles de la reproduction, liés au travail à travers des mécanismes psychosociaux, touchent des travailleurs qui n'ont jamais éprouvé leur travail comme une souffrance. Ces atteintes à la santé, également, sont ressenties aujourd'hui comme difficilement admissibles.

Le travail, tel qu'il est, apparaît donc comme de moins en moins supportable. Peut-il le devenir ou le redevenir ? Faut-il pour cela transformer les travailleurs ? Peut-on concevoir des organisations salubres ? La santé au travail peut-elle être octroyée ou faut-il plutôt donner aux travailleurs les moyens de la construire ? Telles sont les questions que ce livre tente d'explorer.

À la fin de l'ouvrage, en revenant d'ailleurs sur l'exemple des métallurgistes observés par J. Duraffourg, nous espérons pouvoir esquisser une voie possible. Son intérêt pour

nous, si elle en a un, c'est de pouvoir échapper aux facilités qui rassurent à bon compte, en particulier aux illusions des plans d'action qui laissent le plus souvent l'action en plan. Cette voie prend le parti d'une lucidité sur la profondeur du problème, touchant aux enjeux d'une authentique réforme du régime politique de l'Entreprise. C'est peut-être un autre gouvernement de l'entreprise, ouvrant aux salariés la possibilité de s'impliquer dans une coopération conflictuelle à la décision, qui est nécessaire. Le paradoxe est sans doute que ces entreprises pourraient ainsi, au nom même d'une performance redéfinie, montrer l'exemple à un État et un secteur public fascinés par le modèle entrepreneurial. On verra que notre livre n'hésite pas à s'engager. Tout simplement parce qu'il est urgent d'enrichir le débat public. À ce titre, on le regardera plus comme un essai que comme un ouvrage scientifique au sens strict du terme.

Cet essai souhaite avant tout ouvrir la réflexion sur la nécessité de donner aux femmes et aux hommes une maîtrise sur leur travail et sur la nécessité de démocratiser les organisations. Nous espérons n'avoir pas été de parti pris et encore moins de mauvaise foi. Mais nous avons pris parti et nous n'avons pas hésité à exprimer franchement nos idées. Nous avons essayé de ne pas tromper le lecteur en lui présentant des opinions, même étayées, comme des certitudes. Mais multiplier les rappels à la prudence aurait rendu l'ouvrage illisible. Redisons-le cependant nettement ici : cet ouvrage n'est pas un ouvrage de référence exposant l'état des connaissances scientifiques et s'efforçant de traduire un consensus³. Nous proposons ici un essai, en vue d'ouvrir un débat.

Pourtant nous avons voulu que cet essai soit sérieux. Pour cela, il est nourri des multiples travaux réalisés dans

3. L'un de nous a participé à la rédaction d'un rapport collectif sur la mesure des risques psychosociaux au travail (Gollac, Bodier *et al.*, 2011) qui, dans son domaine, a tenté de proposer un tel état des connaissances.

notre domaine depuis longtemps, les nôtres bien sûr mais pas seulement et loin de là. Il fait le point. Mais sur certaines questions il fait aussi du neuf, au moins l'espérons-nous. Pour essayer d'y parvenir nous avons fait jouer pleinement nos différences, sans hésiter à rendre manifestes nos controverses. Car c'est un bon moyen de remplacer les fausses oppositions, qu'elles soient disciplinaires ou théoriques, par les vrais problèmes. Ces controverses, on le verra, se nourrissent aussi du fait que nous sommes, pour l'un psychologue du travail et pour l'autre sociologue et statisticien, engagés dans des pratiques de recherche et des rapports au « terrain » très différents. Ainsi l'un de nous a-t-il animé une recherche collective sur le suivi des risques psychosociaux au travail (Gollac, Bodier *et al.*, 2011) tandis que l'autre a exprimé son scepticisme quant à la pertinence de la notion de risques psychosociaux elle-même (Clot, 2010). Nous n'avons pas cherché à gommer ces différences, tout au contraire. Le lecteur les retrouvera tout au long du livre. Elles peuvent le rendre parfois plus hétérogène que les publications respectives de chacun d'entre nous et peut-être même expliquer certaines ruptures de ton ou de style. Nous avons considéré que cette situation présentait plus d'avantages que d'inconvénients. Nous venons de bords différents du monde de la recherche. Nous l'avons assumé, nous l'avons discuté, nous nous en sommes servis pour offrir à ceux qui liront ce livre une possibilité supplémentaire de penser par eux-mêmes⁴.

4. Les controverses entre nous ne sont donc pas uniquement des controverses entre deux personnes. Elles reflètent celles qui traversent notre milieu professionnel et le nourrissent. Nous avons eu la chance, au surplus, d'appartenir à des laboratoires où les différences et les différends sont non seulement admis, mais valorisés – le Centre de recherche sur le travail et le développement (CRTD) et le Laboratoire de sociologie quantitative (LSQ) du CRÉST – et de participer à des organismes ayant particulièrement bien réussi à faire dialoguer des chercheurs de disciplines ou d'orientations différentes – le Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail et le Groupe d'études sur le travail et la souffrance au travail (GESTES, financé par la région Île-de-France au titre des domaines d'intérêt majeur).

Ainsi en est-il à propos de la clinique de l'activité dans la partie «Obstacles, limites, effets pervers» (p. 179) écrite par M. Gollac, jusqu'au paragraphe intitulé «Enrichir la controverse entre nous», écrit, lui, par Y. Clot (p. 206). Avant et ensuite le texte de l'ouvrage est le résultat d'un travail réalisé en commun. Les problèmes théoriques que nous rencontrons tous et les angles morts de l'action en matière de santé au travail valaient bien que cette expérience engageante d'écriture à deux fut tentée. Pour ce qui nous concerne, nous sommes très loin de la regretter car nous avons pu voir autrement et quelquefois dire autrement ce que nous pensons. Au lecteur de dire si elle est utile pour lui.

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Économie et sens**

*organisé en collaboration avec le Collège
des Bernardins, avec l'appui de la Fondation
Crédit Coopératif et grâce aux parrains de
l'École de Paris :*

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
École des mines de Paris
Erdyn
ESCP Europe
ESSILOR
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
HR VALLEY¹
IDRH
IdVectoR¹
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
Ministère de la Culture
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF
Thales
Total
UIMM
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} décembre 2012)

L'ASPIRATION AU TRAVAIL BIEN FAIT

par

Yves CLOT

Titulaire de la chaire de psychologie du travail
au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM)

Séance du 20 septembre 2012
Compte rendu rédigé par Elisabeth Bourguinat

En bref

On considère généralement que le stress au travail vient du fait que les salariés ne disposent pas des ressources pour répondre aux exigences de l'organisation. Yves Clot montre qu'il peut également apparaître lorsque l'organisation n'a pas les moyens de faire face à l'exigence des salariés d'effectuer un travail de qualité. Dans ce cas, les "politiques de reconnaissance" menées par les entreprises pour accompagner psychologiquement les salariés et les aider à supporter de ne pas faire du bon travail sont comme un cautère sur une jambe de bois. Pour améliorer la qualité de vie au travail, il faut commencer par se préoccuper de la qualité du travail lui-même. Comme celle-ci est toujours multicritère et source de conflits et de dilemmes, il est nécessaire, à la fois pour la performance de l'entreprise et pour la bonne santé des salariés, d'institutionnaliser au sein des organisations une controverse permanente sur les critères de qualité du travail. Le "travail bien fait" est le trait d'union entre performance de l'entreprise et santé des salariés.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management – 94, boulevard du Montparnasse - 75014 Paris
Tél : 01 42 79 40 80 - Fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ d'Yves CLOT

Avant de commencer, je voudrais dire que je suis un peu gêné par le terme de *nostalgie* qui figure dans le titre de cette conférence¹. Pour moi, il n'y a rien de plus moderne que la question du travail bien fait. C'est même une question qui se posera de plus en plus, dans la mesure où les services prennent dans notre économie une place croissante, qu'il s'agisse du commerce, des services à la personne, des services à l'industrie, sans parler des services sociaux, de la santé, de l'éducation, etc., et où, plus on développe les services, plus se pose la question de la qualité et de son évaluation. Il ne s'agit donc pas de revenir à une notion du passé, mais au contraire de se préoccuper d'un problème crucial pour demain.

Une formation pour les guichetières de La Poste

Pour introduire mon propos, je m'appuierai sur un exemple emprunté à la sociologue Fabienne Hanique, qui a publié une thèse sur la transformation du métier des guichetiers de La Poste et en a tiré un ouvrage intitulé *Le sens du travail, chronique de la modernisation au guichet* (Érès, 2004). La scène qu'elle rapporte (page 202) se passe dans le cadre d'une formation qui mobilise une dizaine de guichetières et prend la forme de jeux de rôles leur permettant de se familiariser avec des "scripts comportementaux et langagiers", sortes de gammes opératoires qui leur prescrivent ce que, face aux clients, elles doivent dire et faire. En l'occurrence, les guichetières doivent apprendre comment se comporter avec un client décrit comme "bougon et conservateur". La scène commence au moment où le formateur interrompt l'une des guichetières qui se prêtent à l'exercice, Sandra :

LE FORMATEUR : Ne dites pas *si j'étais vous*, ou encore *à votre place*, ou même *je vous comprends parce que moi...* Vous n'êtes pas eux.

SANDRA : Mais les clients aiment bien que nous ayons une relation de confiance avec eux.

LE FORMATEUR : Je suis d'accord et vous devez le faire ; mais établir une relation de confiance n'implique pas que vous deviez vous mettre à leur place. Vous, vous êtes la Poste. Alors dites plutôt : "La Poste vous propose" ou "La Poste s'engage". Vous devez rechercher ce que La Poste peut proposer de mieux.

CORINNE : De mieux pour eux ou de mieux pour La Poste ?

LE FORMATEUR : C'est pareil. La Poste propose ce qu'il y a de mieux pour son client.

[Gloussements, moquerie...]

LE FORMATEUR : Votre travail, c'est de satisfaire le client, c'est-à-dire répondre à ses demandes et identifier ses besoins latents. Par exemple, si un client se présente avec un paquet qu'il a lui-même confectionné, indiquez-lui que La Poste lui propose une gamme de prêt-à-expédier qui lui garantit un acheminement en toute sécurité.

SANDRA : Moi, quand je suis cliente quelque part, j'ai confiance en quelqu'un quand je sais que ce qu'il me propose, c'est ce qu'il aurait choisi pour lui-même. Et au guichet, quand je vois que des clients arrivent avec un paquet bien fait, bien fermé, je ne vois pas pourquoi, en toute confiance, j'irais lui dire de défaire son paquet et de payer trois fois le prix de son acheminement pour acheter un colis Poste !

LE FORMATEUR : Eh bien, c'est une erreur ! Pour avoir confiance, le client a besoin d'avoir en face de lui un vrai professionnel. Et le vrai professionnel, c'est un guichetier qui connaît ses produits. Voilà. Le client ne vient pas voir Madame Michu, qui "à sa place" ferait comme ci ou comme ça, mais Sandra, Corinne ou Jackie qui sont des guichetiers professionnels. Vous ne devez pas vous mettre à leur place.

SANDRA : Ça, c'est sûr que si on se mettait à leur place, on ne vendrait pas beaucoup.

LE FORMATEUR : Justement, vous ne vendez pas beaucoup. C'est pour cela que vous êtes là aujourd'hui.

¹ L'invitation à la séance avait pour titre "La nostalgie du travail bien fait".

Les différents critères du professionnalisme

La première interprétation que l'on peut donner de cette scène renvoie aux transformations très importantes que connaît La Poste actuellement. Désormais engagée dans un marché concurrentiel, elle est devenue une sorte d'hybride entre service public et service commercial. Ceci la conduit à remettre en cause, au nom de la performance commerciale, certains aspects du métier des guichetiers. Une partie d'entre eux se retrouvent en difficulté car ils doivent "écraser l'usager sous le client" et ils ne se reconnaissent plus dans ce qu'ils font.

Je propose une interprétation un peu différente. En réalité, la plupart des guichetiers sont conscients que La Poste doit renforcer ses ventes si elle veut survivre. Ils savent bien que, sans cela, elle se mettrait en danger et compromettrait leurs propres emplois. En revanche, ils ne sont pas d'accord avec le fait de réduire leur professionnalisme à des critères aussi unilatéraux que, par exemple : « *Le vrai professionnel, c'est un guichetier qui connaît ses produits.* » En effet, leur travail les expose souvent à des dilemmes qui ne peuvent pas se résoudre de façon aussi simple.

Gérer les flux de clients

Par exemple, une des tâches des guichetiers consiste à savoir gérer les flux des clients dans le bureau de poste. Une étude a été réalisée dans la banlieue parisienne. Le 25 du mois, un certain nombre de personnes âgées se présentent au guichet pour se faire verser leur pension de retraite. Le guichetier leur répond : « *Mais vous savez bien que la pension c'est le 26, et pas le 25.* » La personne âgée s'obstine : « *Le mois dernier je suis venu le 25 et j'ai eu ma pension. Pourquoi ce mois-ci l'argent n'est-il pas arrivé ?* » La discussion se poursuit et derrière, la file s'allonge. Cette personne vient réclamer son argent alors que, selon toute probabilité, elle sait pertinemment qu'il ne peut pas être là. Peut-être cela lui a-t-il donné ce jour-là l'occasion de se préparer, de sortir, d'engager une conversation avec quelqu'un, et même si celle-ci tourne mal, il se sera au moins passé quelque chose dans sa journée.

Dans certains bureaux de poste, on considère qu'accueillir ces personnes et leur accorder la possibilité de venir tous les mois se chamailler avec le guichetier fait partie du métier. Dans d'autres bureaux, des agents sont postés au niveau de la file d'attente pour identifier ces clients et leur expliquer que ce n'est pas la peine de faire la queue. Je ne prétends pas décider laquelle de ces deux options est préférable. Je veux simplement souligner que, pour les guichetiers, la question du "travail bien fait" est forcément multicritère, et qu'en fonction des situations, les différents critères peuvent entrer en tension, voire en conflit. Ce qui a choqué les guichetières dans l'exemple cité, c'est que le formateur fasse l'impasse sur les dilemmes auxquels elles sont confrontées tous les jours. La véritable expertise professionnelle se définit justement comme la capacité, dans une situation donnée et à travers des circonstances toujours changeantes, à tenir compte des différents critères qui permettent de prendre la bonne décision.

Un "paquet bien fait"

Reprenons l'exemple du « *paquet bien fait* » cité par Sandra. Pour un guichetier, cette expression signifie quelque chose de très précis. Le fait que le paquet soit bien fait ou non peut dépendre de la nature de l'objet envoyé, de son poids, de la longueur du trajet. Dans certains cas, une boîte à chaussure et du scotch peuvent parfaitement suffire, alors que, dans d'autres cas, il sera plus prudent de recourir à un emballage de La Poste. Le professionnalisme consiste à disposer d'une variété de critères pour prendre une décision adéquate en fonction de la situation.

Acrobates et paralytiques

Les vrais professionnels, les virtuoses du travail bien fait, sont ceux qui sont capables de *supporter* les conflits de critères, aux deux sens du terme (les accepter et les promouvoir), et de jongler avec ces critères. On observe souvent que les professionnels de premier niveau,

ceux qui sont directement en contact avec le terrain, sont de vrais acrobates en la matière, alors que plus on monte dans la hiérarchie, plus on trouve des “paralytiques”, c’est-à-dire des adeptes de critères unilatéraux d’évaluation de la qualité. Pourtant, c’est la hiérarchie qui se charge de former les professionnels de premier niveau...

Le rire jaune des guichetières

Le rire des guichetières, pendant l’épisode que j’ai cité, est un rire à double fond. Il s’agit d’abord d’un rire de raillerie lié au sentiment que le formateur est un peu “déréalisé”. Quand les enfants s’amuse entre eux, ils emploient souvent l’expression : « *On dirait qu’on ferait comme ça.* » Certaines entreprises ou organisations se comportent comme les enfants : « *On dirait que le réel ce serait ça.* » Mais le réel est plus complexe et le conditionnel traduit un déni de la réalité. À travers le formateur, le premier type de rire des guichetières vise en fait la hiérarchie de La Poste, qui se “raconte des histoires”.

Mais leur rire est aussi un “rire jaune”, un rire de dérision sur elles-mêmes. Elles savent bien qu’elles vont devoir affronter au quotidien la situation qui a été décrite, et qu’elles seront impuissantes à la gérer.

Intensité du travail et fatigue

Le “travail bien fait” consiste, pour le salarié, à atteindre les buts qu’il s’est fixés ou qu’on lui a fixés, et à parvenir ainsi à un résultat qui est défendable à ses propres yeux. Cela suppose qu’il puisse juger ce qu’il fait, juger ce que font ses collègues, délibérer avec eux sur le sens de leurs actes, penser et repenser individuellement et collectivement leur activité, la corriger ou la faire évoluer. Ce genre de travail est intense, à la fois psychologiquement et socialement. Cependant, sauf si l’ampleur des tâches est démesurée, il ne met pas la santé en danger. Il produit une “bonne fatigue”, dont on récupère facilement.

Cette intensité du travail bien fait ne doit pas être confondue avec *l’intensification du travail* au sens de la maximisation du nombre d’opérations accomplies dans un temps donné. Ces deux formes d’intensité sont, bien souvent, antinomiques : l’intensité psychologique et sociale du travail est limitée par la densification quantitative de l’activité.

Les scripts comportementaux et langagiers sont l’un des outils de l’intensification de l’activité : ils permettent d’aller droit au but, d’éviter les zigzags, la délibération, la discussion. L’intensification du travail produit une “mauvaise fatigue”, qui n’est pas liée à ce que l’on demande au salarié de faire, mais à ce qu’on l’empêche de faire, à ce qu’on l’oblige à ravalier, alors qu’il en aurait besoin pour que son travail soit “bien fait”.

Santé et performance

Contrairement à ce que l’on pourrait penser, il n’existe pas d’antinomie entre santé et performance. L’effort payant, efficace, qui atteint son but, est un indice de santé. En revanche, l’effort qui ne mène à rien est éreintant. Il produit une fatigue qui, paradoxalement, vous réveille la nuit, parce que vous prévoyez que ce que vous avez fait dans la journée sera inefficace et qu’il faudra le défaire et le refaire le lendemain. La personne ne consacre pas ses efforts à accomplir son travail correctement, mais à se “raconter” qu’elle ne peut pas faire autrement et à se maintenir en situation de supporter de ne pas pouvoir faire du bon travail, ni même délibérer sur ce que serait du bon travail.

La définition de la bonne santé proposée par Georges Canguilhem, médecin et philosophe, auteur d’un ouvrage de référence, *Le normal et le pathologique* (1966), montre bien la coïncidence entre l’effort efficace et la santé. Cette définition se décompose en trois parties. La première, « *Je me porte bien dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes* » joue sur le double sens du verbe porter, entre “bien se porter” et “porter une responsabilité”. Paradoxalement, dans le monde de l’entreprise, on cherche à

rendre les gens “légers” alors qu’il faudrait qu’ils soient “lourds”, qu’ils puissent porter la responsabilité de leurs actes. La deuxième partie de la définition, « *de porter des choses à l’existence* », reprend ce même verbe et insiste sur l’importance de laisser une empreinte sur le monde, une signature de soi. La dernière partie, « *et de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi, mais qui ne seraient pas ce qu’ils sont sans elles* », souligne qu’il ne s’agit pas seulement de vivre dans un milieu, mais de contribuer à créer le milieu dans lequel on va vivre.

En se basant sur cette définition de la santé, intimement liée à l’effort, à la responsabilité, à l’efficacité, à l’impact que l’on peut avoir sur le monde, on pressent que les problèmes de santé au travail doivent être beaucoup plus graves que ne le laissent supposer les taux de maladies professionnelles, même non déclarées.

Deux façons de traiter le stress au travail

L’Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail de Bilbao a proposé la définition suivante du stress au travail : « *Un état de stress survient lorsqu’il y a déséquilibre entre la perception qu’une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu’elle a de ses propres ressources pour y faire face.* » Cette définition rencontre un consensus et a fait l’objet d’un accord interprofessionnel en 2008. Je ne la remets pas en cause, mais il me semble qu’elle gagnerait à être complétée par la formule inverse. Le stress peut venir du fait que le salarié ne dispose pas des ressources pour répondre aux exigences de l’organisation, mais il peut également apparaître lorsque l’organisation n’a pas les moyens de faire face à l’exigence des salariés d’effectuer un travail de qualité.

Si l’on s’en tient à la première définition, on cherche à répondre au stress par une stratégie hygiéniste qui consiste à proposer aux salariés un accompagnement psychologique pour les aider à supporter des situations insupportables. Tout en sacrifiant le bien-être, on s’efforce de développer le bien-être à travers l’écoute de la souffrance au travail et la gestion des risques psycho-sociaux.

Si l’on envisage la deuxième définition du stress, il ne s’agit plus seulement de traiter les troubles psychologiques du salarié, mais aussi de remédier aux troubles de l’organisation. Pour cela, il faut reconnaître comme légitime l’existence de conflits sur la qualité du travail et, au lieu de nier ces conflits, les institutionnaliser, c’est-à-dire créer des espaces dans lesquels il sera possible de délibérer sur les critères du travail bien fait, de négocier des changements dans l’organisation du travail, de discuter à nouveau des résultats de ces changements, d’opérer de nouvelles modifications, etc. Ce travail itératif est indispensable pour protéger la santé des salariés mais aussi pour assurer des performances durables à l’entreprise.

En conclusion, il n’y a pas de bien-être sans bien-faire, et il ne sert à rien de s’occuper de la *qualité de vie au travail* si on ne s’intéresse pas d’abord à la *qualité du travail*. Le travail bien fait est le trait d’union entre la santé et la performance.

DÉBAT

La qualité de la controverse sur la qualité

Un intervenant : *Quelle serait votre définition de la qualité ?*

Yves Clot : Pour moi, l'important n'est pas de définir la qualité, mais d'instituer la possibilité que des définitions différentes de la qualité s'affrontent. Ce qui compte, c'est la qualité de la controverse sur la qualité. En tant que consultants, nous sommes souvent sommés d'énoncer des bonnes pratiques. J'ai l'habitude de dire que la seule bonne pratique est la pratique de la controverse. Débattre, prendre des décisions, les mettre en œuvre, en débattre à nouveau me paraît la seule façon de renforcer le rapport au réel.

Dans le fond, vous l'aurez compris, je fais l'éloge du "dissensus". Le réel pose systématiquement des problèmes qu'on ne peut pas anticiper. Il est par nature "indigeste", hostile au discours convenu. Les organisations qui tendent à faire comme si l'on pouvait se mettre d'accord sur le réel, que ce soit sur le mode de la *Lean production* ou sur celui des idéologies syndicales, sont en général coupées du réel. Le réel nous échappe d'autant plus que nous cherchons le consensus.

Un paradoxe français

Int. : *Le problème que vous soulevez est-il particulier à la France ?*

Y. C. : Dominique Méda, du Centre d'étude de l'emploi, a recensé et analysé des enquêtes statistiques sur la question du travail menées dans différents pays européens. Il en ressort que les Français sont, parmi les Européens, les plus attachés à la valeur travail et en même temps ceux qui souhaitent le plus voir la place du travail diminuer dans leur vie. L'interprétation qu'elle fait de ce paradoxe est que les attentes vis-à-vis du travail sont si fortes, en France, que ce que les gens vivent concrètement dans leur travail leur paraît décevant.

Int. : *Cela renvoie aux travaux de Philippe d'Iribarne et de son équipe sur l'honneur du métier, notion beaucoup plus importante en France que dans d'autres pays.*

Le besoin de reconnaissance

Int. : *Si l'on tient compte du temps que nous consacrons à nos études et à nos loisirs, ou encore du temps de la retraite, le travail ne représente que 14 % de notre vie éveillée. Ne surévaluez-vous pas l'importance des relations de travail dans la vie des gens ? Il me semble que ce qui rend vraiment heureux, c'est d'être reconnu par autrui. Selon la formule de Descartes, « c'est proprement ne valoir rien que de n'être utile à personne ».*

Y. C. : La part du travail dans notre "budget temps" diminue, mais paradoxalement, la diversification des temps sociaux dans lesquels nous évoluons charge le travail d'une fonction psychologique et sociale plus forte qu'auparavant. La réduction du temps de travail a fait de nous des gens plus éduqués, plus cultivés, éventuellement plus politisés. Étant davantage citoyens à l'extérieur de l'entreprise, il nous est très difficile d'accepter de ne pas l'être à l'intérieur. Nous circulons à travers différents univers et nous avons tendance à demander à chacun de ces univers la possibilité d'obtenir ce que nous avons conquis dans les autres.

L'idée que l'on a besoin d'être reconnu par autrui pour se sentir bien est incontestable, mais cela ne suffit pas : on a également besoin de se reconnaître soi-même. J'ai observé des situations dans lesquelles les salariés reçoivent de leur hiérarchie un discours du type : « *Ce que vous vivez est difficile, on le sait, mais on est avec vous ; toute l'organisation est derrière vous et reconnaît votre travail.* » Mais la direction a beau leur dire que ce qu'ils font est satisfaisant, si eux-mêmes jugent qu'ils ne font pas du bon boulot, cela peut les rendre malades... J'ai également observé la situation inverse, où la direction n'accorde que du mépris aux salariés. Lorsque ceux-ci sont intimement convaincus que leur travail "se tient", ils arrivent à se passer de la reconnaissance de leur hiérarchie.

Int. : *Je travaille pour une collectivité locale et je fais partie d'un groupe de travail qui doit réfléchir à la façon de répondre au besoin de reconnaissance accru qui s'exprime parmi les personnels, dans un contexte où nous avons besoin d'améliorer nos performances tout en contenant l'évolution de la masse salariale. Je comprends qu'une conception un peu trop abstraite de la reconnaissance puisse présenter des écueils. Pouvez-vous nous citer des exemples de "bonnes" politiques de reconnaissance ?*

Y. C. : Mon propos n'est évidemment pas d'encourager l'attitude de mépris qui prévaut dans certaines organisations. Mais j'ai observé beaucoup d'entreprises ou d'administrations dans lesquelles on pratique une sorte d'inflation de la reconnaissance sans que celle-ci soit "lestée" par une exigence de travail bien fait. Dans ce cas, la demande de reconnaissance risque d'être sans fond. En revanche, lorsque l'on s'intéresse vraiment à la qualité du travail, y compris en allant jusqu'au détail du paquet bien fait, on produit des effets de reconnaissance par soi-même extrêmement puissants. C'est pourquoi les dirigeants ne doivent jamais céder sur l'exigence de la qualité du travail. Si le travail est mal traité, alors la personne est maltraitée.

Je le signale souvent aux responsables syndicaux lorsque j'ai l'occasion de discuter avec eux : « *Vous devriez vous emparer de cette question, car c'est une revendication très forte du personnel de base : "Ce qu'on fait, ça se tient ? Ça sert à quelque chose ?"* » Pour ma part, quand je m'adresse à des professionnels, je m'intéresse moins à leur personne directement qu'à leur activité : « *Que pouvez-vous me dire de ce que vous faites ? de ce que votre collègue en dit ? de ce que votre direction en pense ? Pouvez-vous être fier de ce que vous faites ?* » Si un salarié n'a pas la fierté de son propre travail et a l'impression d'être un imposteur, le fait que la direction lui accorde sa reconnaissance ne lui servira à rien. Il est préférable de mettre en place un dispositif qui permettra aux salariés de reconquérir peu à peu la fierté de leur travail. Pour cela, il faut donner de la place à la *dispute* au sens médiéval du terme, c'est-à-dire à une controverse qui permet de poser un diagnostic sur la base d'un dossier bien instruit.

La fusion des différents registres

Int. : *Le bonheur des salariés au travail me paraît dépendre de l'alignement de quatre niveaux : la matière (c'est-à-dire le contenu du travail), les relations interpersonnelles, le rapport à l'institution, les valeurs que l'on partage. En temps de guerre, ces quatre niveaux sont magnifiquement alignés. Les asiles de fous se vident, les névroses disparaissent, les psychanalystes sont au chômage. La guerre entraîne évidemment beaucoup d'horreurs, mais elle crée en même temps une situation psychologiquement très simple : on sait où sont les bons, les mauvais, et les rapports humains deviennent limpides.*

Y. C. : J'ai, moi aussi, l'habitude de définir un métier selon quatre registres, que je vais vous proposer à mon tour. Le premier est le registre *personnel* : il y a quelque chose de très intime dans l'exercice d'un métier. Mais il y a aussi de l'*impersonnel*, dans la mesure où les individus sont interchangeable pour remplir la même tâche. Le troisième registre est celui de l'*interpersonnel* : il n'existe jamais de "solo" professionnel. On s'adresse toujours à quelqu'un, son collègue, sa hiérarchie, etc. Le dernier registre est celui du *transpersonnel* : le métier s'inscrit dans une histoire collective dont on hérite et que l'on lèguera.

Tout métier suppose une "discordance créatrice" entre ces quatre registres. Mes collègues et moi-même étudions une hypothèse selon laquelle les cas de suicide au travail pourraient s'expliquer par un phénomène de confusion des registres. Les personnes concernées sont souvent extrêmement mobilisées par leur travail et ne font plus de différence entre le registre personnel et les autres registres, l'évaluation par l'entreprise et leur propre évaluation.

En temps de guerre, on constate également un alignement ou même une fusion entre les quatre registres. Si ce phénomène s'avère à court terme assez "porteur" psychologiquement, il peut être extrêmement dangereux à moyen terme. Une fois la paix revenue, il est très difficile de réopérer une différenciation des registres. C'est pourquoi les guerres ne provoquent pas seulement des traumatismes physiques mais aussi de graves traumatismes psychiques.

Le cas des start-up

Int. : *Certaines entreprises vous paraissent-elles plus protégées que d'autres contre les pathologies que vous avez décrites ? Je pense par exemple aux entreprises familiales, dans lesquelles le dialogue est sans doute plus facile, ou à l'opposé, aux start-up, dans lesquelles les gens ont une telle envie d'aboutir qu'elle les aide à surmonter toutes les frustrations et tous les stress du quotidien.*

Y. C. : Le mouvement psychologique et social qui se produit dans les start-up rappelle un peu celui que l'on observe en temps de guerre. Il s'opère une fusion entre les différentes dimensions que j'évoquais, dans une sorte d'abandon de soi. Cela peut être bénéfique pour l'entreprise, qui fonctionne comme un commando, mais cela dure rarement. C'est pourquoi je ne cultive pas la mythologie du *Small is beautiful*. Les grandes entreprises disposent de moyens leur permettant plus facilement d'institutionnaliser et d'assumer les conflits.

La responsabilité des stratèges

Int. : *J'ai assisté récemment à une conférence du PDG de La Poste, Jean-Paul Bailly, qui a évoqué les valeurs de La Poste, intimement liées à son histoire. J'ai du mal à concilier la teneur de ses propos et la formation des guichetières telle que vous l'avez décrite. Je fais l'hypothèse que le cahier des charges de cette formation avait été mal rédigé ou que l'analyse initiale des compétences a été mal faite, ce terme de compétences recouvrant à la fois les savoirs, les savoir-faire et les comportements en situation. À l'issue de la conférence, une jeune cadre a pris la parole et a mis en cause le management intermédiaire de La Poste. Jean-Paul Bailly n'a pu que confirmer ce que nous savons tous, à savoir que depuis trente ans, nous nous heurtons effectivement à un problème d'encadrement intermédiaire.*

Y. C. : La formation que j'ai décrite a été décidée par la direction de La Poste et non par l'encadrement intermédiaire. J'ai moi aussi entendu Jean-Paul Bailly parler de l'histoire de La Poste et de la nécessité de la moderniser parce que le monde d'hier n'existe plus. Mais qui s'occupe de gérer le choc de ces deux histoires ? C'est aux dirigeants du plus haut niveau, qui établissent la stratégie de l'entreprise, d'assumer les conflits que provoque la nécessaire transformation de l'entreprise. Ce sont eux qui sont comptables de la qualité des formations délivrées au personnel, et non le management intermédiaire, pris en étau entre les orientations stratégiques définies par les dirigeants et la réalité à laquelle sont confrontés les hommes de terrain. Il appartient à la direction de La Poste de mettre en place les instances où ces contradictions seront traitées et pourront faire l'objet de négociations. Il est trop facile de faire toujours porter la responsabilité de la mauvaise mise en œuvre d'une stratégie au management intermédiaire, comme on le fait en effet depuis trente ans.

Temps de travail, temps libre, temps mort

Int. : *J'ai connu un patron qui, après avoir longtemps travaillé à raison de 60 heures par semaine et avoir fait fortune, s'est acheté une maison à Cap Ferret et un yacht, et ne consacrait plus que 30 heures par semaine à son entreprise. Il m'expliquait que le travail lui était devenu insupportable : « Moins j'en fais, moins j'ai envie d'en faire. » Qu'en pensez-vous ?*

Y. C. : Ce qui est important, c'est le contenu du travail. On oppose le temps de travail et le temps libre. Pourquoi le temps de travail ne serait pas lui aussi du temps libre, pendant lequel on aurait la liberté de penser, de délibérer, de critiquer, etc. ? Si tel était le cas, on aurait sans doute moins besoin, en dehors du travail, d'un temps libre qui est bien souvent du temps mort.

J'ai le souvenir d'une intervention pour un grand cabinet de conseil parisien. C'était au moment de la signature des lois Robien sur le temps de travail. Dans cette entreprise, la négociation avait abouti à un consensus sur le fait d'accorder 13 jours de vacances supplémentaires aux consultants, en contrepartie d'une intensification du travail. Non seulement les temps de pause étaient supprimés, mais tous les rapports devaient être

standardisés. Au lieu de rendre des diagnostics singuliers sur des situations singulières, les consultants devaient remettre systématiquement le même rapport, avec quelques adaptations. Ils étaient plutôt amers : « *Nous avons obtenu davantage de temps libre, mais pendant le premier tiers de ce temps, on s'efforce d'oublier ce qu'on a subi, notamment l'obligation de faire un boulot qui ne tient plus la route. Pendant le deuxième tiers, on arrive à penser à autre chose. Pendant le troisième tiers, on doit se préparer mentalement à retourner au travail.* » Au total, l'augmentation du temps libre était "mangée" par la dégradation du contenu du travail. Les deux tiers du temps libre étaient désormais du temps "mort".

Une question politique

Int. : *Au cours de vos travaux, avez-vous repéré des organisations qui prévoient des lieux de délibération sur la qualité du travail ?*

Y. C. : Je pourrais vous raconter un certain nombre d'expériences que nous avons menées avec succès lors de nos interventions dans les organisations. En général, cela provoque immédiatement une grande respiration pour tout le monde : « *Enfin, on s'occupe de ce pour quoi on est là !* » Cela dit, pour parvenir vraiment à une institutionnalisation du conflit sur la qualité du travail, il faudrait refonder l'entreprise, comme le suggère le titre du dernier ouvrage d'Armand Hatchuel et Blanche Segrestin². Il s'agit en réalité d'une question politique au sens profond du terme.

Présentation de l'orateur :

Yves Clot : professeur titulaire de la chaire de psychologie du travail du Conservatoire national des art et métiers (CNAM) et responsable de l'équipe de clinique de l'activité du centre de recherche sur le travail et de développement (CRTD - EA 4132) ; il poursuit ses travaux comme intervenant en entreprise sur les questions de santé au travail ; au plan scientifique il cherche à poursuivre la tradition ouverte en psychologie par Lev Vygotski au début des années 1920 en Russie autour des questions du développement de l'activité en situation réelle.

Diffusion décembre 2012

² Armand Hatchuel, Blanche Segrestin, *Refonder l'entreprise* (Seuil, 2012).

La nouvelle revue du travail

1 | 2012 :

Temps professionnels éclatés, TIC et urgences

Ouvertures

Le travail soigné, ressort pour une nouvelle entreprise

Work as an object of care – foundations for a new kind of enterprise

Sanar el trabajo, palanca para una nueva empresa

YVES CLOT

Résumés

Français English Español

L'article part du constat que la contrainte à mal travailler et la « qualité empêchée » constituent les sources principales de fatigue et de souffrance dans les organisations aujourd'hui. Or, plutôt que de chercher à « soigner le travailleur », comme le veut la tradition hygiéniste, c'est bien le travail qu'il faut soigner en en faisant un vecteur d'amélioration de la qualité de vie. En effet, nombre de situations démontrent que les dégradations de la qualité du travail ont un impact direct sur le bien vivre hors travail. Afin de restaurer un « travail soigné », plusieurs conditions sont nécessaires : encourager les compromis et les ajustements opératoires, y compris aux niveaux les plus stratégiques ; promouvoir un professionnalisme « délibéré » et réorienter la conflictualité inhérente à la relation salariale vers de nouveaux objets tels que la *qualité du travail*. Pour y parvenir, encore faut-il rompre avec une conception financiarisée de l'entreprise.

The article starts with the observation that constraints such as bad work and “impeded quality” are the main causes of fatigue and discomfort in modern organisations. Yet instead of trying to “heal workers” as the hygienist tradition suggests, what actually needs to be healed is work itself, by turning it into a vehicle for improving people’s quality of life. Indeed, it has been demonstrated in a number of situations that deteriorations in the quality of work has a direct effect on people’s well-being outside of work. Getting back to “wholesome labour” has several conditions: the encouragement of compromise and operational flexibility, including at the most strategic levels; the promotion of “conscious” professionalism; and the reorientation of the conflictuality inherent to any wage-labour nexus towards new objects such as the quality of work. The only way to achieve this is by abandoning any financialised conception of the firm.

Este artículo parte de la constatación de que el hecho de que el trabajador se vea obligado a trabajar mal y de que la calidad se vea “impedida” es la principal fuente de fatiga y sufrimiento en las organizaciones de hoy. Ahora bien, antes que tratar de “sanar al trabajador” como pretende la tradición higienista, lo que hay que atender es el trabajo, haciendo de él un vector de mejora de la calidad de vida. Efectivamente, muchas situaciones demuestran que el deterioro de la calidad del trabajo tiene un impacto directo sobre la calidad de la vida fuera del trabajo. Para lograr “sanar el trabajo” es necesario que se cumplan varias condiciones : alentar los compromisos y los ajustes operativos, incluso en los niveles más estratégicos ; promover un profesionalismo “deliberado” y reorientar la conflictualidad inherente a la relación asalariada hacia nuevos objetos tales como la *calidad del trabajo*. Lograrlo, sin embargo, requiere romper con una concepción financiarizada de la empresa.

Entrées d’index

Mots-clés : travail soigné, qualité empêchée, hygiénisme, financiarisation, travail réel, psychologie du travail

Palabras claves : sanar el trabajo, calidad impedida, higienismo, financiarización, trabajo real, psicología del trabajo

Notes de l’auteur

Cet article est une version remaniée d’une intervention faite lors d’un colloque au Sénat le 2 décembre 2011.

Texte intégral

- 1 La France tient sur la question du travail, en Europe, une place paradoxale, comme l’a montré l’étude du Centre d’étude de l’emploi (Lavoine & Méda, 2008). Les Français sont à la fois ceux qui accordent le plus d’importance au travail et ceux qui souhaitent le plus voir la place de celui-ci diminuer dans leur vie. C’est la marque d’une désillusion à la mesure d’attentes fortes et déçues. Ajoutons-y l’enquête récente du cabinet Mincer : alors qu’en 2007, 17 % des salariés souhaitaient quitter leur employeur, en 2011, quatre ans après, ils sont 30 % à le souhaiter. Et ce dans une conjoncture où pourtant le chômage est un risque majeur.

Questions de santé

- 2 La clinique des situations de travail l’atteste à sa manière (Clot, 1999 ; Lhuillier, 2006 ; Clot & Lhuillier, 2010). Celles et ceux qui travaillent encore sont « excédés » – au sens étymologique – par la répétition de situations où le travail n’est « ni fait ni à faire », un travail paradoxalement désorganisé sous l’impact d’organisations fragilisées par un « court-termisme » chronique. De plus en plus de salariés « y laissent leur santé ». Ils peinent à se reconnaître dans ce qu’ils font. Et ce qu’il faut faire malgré tout, parfois à leur corps défendant, n’est justement plus défendable à leurs propres yeux. C’est qu’au travail, il ne suffit pas d’être reconnu par *quelqu’un* – ce qui est déjà devenu trop rare – encore faut-il se reconnaître dans *quelque chose* : une histoire commune, un produit, une technique, un langage, une entreprise, un métier ou encore un devenir professionnel. Sans ce « quelque chose », il est difficile d’être *quelqu’un* au travail. Il y a reconnaissance et reconnaissance. La reconnaissance par autrui n’épuise pas la question et même, lorsqu’elle remplace la possibilité de se reconnaître dans quelque chose, elle est tout simplement faussée (Clot, 2008).
- 3 C’est qu’il est plus compliqué d’y mettre du sien quand on fait régulièrement

l'expérience que l'activité se déroule en dehors des règles de l'art ; quand le « bien faire » devient superflu. Se battre pour travailler correctement, coûte que coûte, n'a qu'un temps. Vient le temps du renoncement et celui du ressentiment ou encore celui de la dérision qui n'arrange rien. Alors, « on en fait une maladie », pas toujours certes, mais de plus en plus souvent. Car on se rétrécit lorsqu'on ne peut plus, au moins de temps en temps, être fier de ce que l'on fait. Le travail ravalé, la qualité empêchée, sont la principale source de fatigue de nos « temps modernes » à nous. Car on est alors actif sans se sentir actif et finalement poussé, comme le dit bien le langage populaire, à ne plus être dans ce qu'on fait ou à ce qu'on fait (Clot, 2010 ; Davezies, 2006).

Les impasses de l'hygiénisme

- 4 À ce point, au vu des dégâts engendrés, on entend alors monter, les discours qui font du travail seulement un problème pour les travailleurs, un problème sur lequel il faudrait se « pencher ». Il faudrait s'y pencher de préférence avec compassion pour y dépister les risques psychosociaux afin de rétablir un peu d'hygiène sociale (Nasse & Légeron, 2008). Au moment où trop de travailleurs pâtissent très lourdement de situations qui les diminuent, où ils ne peuvent plus faire le travail soigné dont ils pourraient se revendiquer, on leur propose éventuellement de se soigner grâce à des politiques du « bien être » oubliées du « bien faire » (Clot, 2010). C'est pourquoi, ceux que le métier confronte depuis des décennies au malmenage de l'initiative, à l'amputation de la création individuelle et collective, ne viennent pas dire aux responsables politiques : « faites quelque chose pour eux ! » C'est l'inverse. Ceux qui travaillent peuvent faire quelque chose pour nous – et pour eux du même coup – si le « nous » en question désigne la société où nous vivons tous. Car, on peut le montrer, si le travail est bien un problème sérieux pour ceux qui travaillent encore, il mérite de devenir une solution pour préserver notre vie sociale à tous.

Le travail comme recours

- 5 Il est en effet une solution – systématiquement négligée – aux problèmes de la qualité de la vie. Ici un étonnement me servira de point de départ, un étonnement devant la même question surgie à deux moments et à deux endroits très différents. D'un côté, celui du co-président de la commission d'enquête sur l'explosion de la plateforme BP dans le golfe du Mexique. L'explosion a provoqué à la fois la mort de onze opérateurs et la plus grande marée noire de l'histoire et W. Reilly a déclaré à propos du forage du puits : « Comment comprendre d'où vient cette motivation qui pousse les gens à ne pas attendre que soit livré un béton de bonne qualité ? » Et, de l'autre, plus récemment, le Ministère français de la Santé, en précipitant le retrait de toutes les maternités de tous les matériels stérilisés (biberons, tétines, téterelles) à l'oxyde d'éthylène, ce gaz cancérigène, a posé la question dans les mêmes termes. Comment comprendre qu'un tel dysfonctionnement ait pu se produire dans les entreprises qui commercialisent ces produits et dans les hôpitaux qui les ont achetés ?
- 6 Comment comprendre en effet ? Comment comprendre aussi qu'il ait fallu attendre, en septembre 2011, le geste courageux de l'Agence Française de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (ANSE) pour reconnaître les effets « avérés » dans la survenue de certains cancers et de maladies cardio-vasculaires du bisphénol A, ce composé chimique perturbateur

endocrinien omniprésent dans les conserves et les plastiques alimentaires ? Et ce alors que depuis une quinzaine d'années, les industriels concernés savaient que ces produits étaient suspects ? On le voit, en l'état, le travail implique maintenant le « hors travail », la nature elle-même et la santé publique dans des rapports sociaux qui les dégradent alors qu'il n'y a là rien de fatal.

- 7 Comment comprendre d'autres accidents sanitaires qui ont défrayé la chronique ces dernières années, comme celui de la viande contaminée qui a conduit en 2005 puis encore l'année dernière à retirer des centaines de milliers de steak hachés du marché à la suite de graves maladies rénales déclarées chez des enfants par prolifération de la bactérie *Escherichia Coli* ? Difficile d'oublier les informations qu'on peut recueillir alors en se rapprochant du travail quotidien des brigades vétérinaires. Elles signalent que des opérateurs poussés à la maladresse par la cadence des abattoirs à haut débit, peuvent ouvrir la panse d'un animal et succomber à la tentation, sans pouvoir arrêter la chaîne, d'utiliser les douchettes prévues seulement pour le nettoyage des installations. Alors, en lavant la viande ainsi pour la débarrasser des excréments, on répand les bactéries. « Lorsqu'en bout de chaîne, on voit la viande qui luit à la lumière, on sait qu'il y a eu un problème », dit une technicienne des brigades vétérinaires. Ce savoir est précieux. C'est celui que procure l'expérience régulière du travail réel.
- 8 Comment comprendre encore que les Thés l'Eléphant devenus Lipton avec Unilever ne soient plus fabriqués à partir d'écorces de fruits de tilleul et de verveine en branches dépiautées par des ouvriers qui embaumaient l'usine et ses alentours mais avec des aromates chimiques alors que ces dernières font perdre un peu de leur fierté à ces ouvriers qui, visiblement, se retrouvaient dans ces odeurs disparues ?
- 9 On pourrait dire que cet ensemble de faits – auxquels il faudrait ajouter les toutes récentes données sur les prothèses mammaires fabriquées avec un gel de silicone dégradé, mensonger au regard de la déclaration de mise sur le marché – est facile à comprendre. Qu'il suffit de comprendre que la recherche de la rentabilité financière à court terme guide ces entreprises. Beaucoup d'études en gestion l'établissent et l'on parle désormais à haute voix d'une nécessaire « définanciarisation » des organisations pour éviter que la valeur du travail ne tombe dans le trou noir de la finance.
- 10 Mais il est probable qu'un autre effort soit également nécessaire : l'effort de regarder, sans tricher avec le réel, l'initiative de ceux qui travaillent en première ligne comme le principal recours opposable à ces situations. Car elles trouvent leur source dans un travail « ni fait ni à faire ». La dégradation de la qualité du travail est maintenant devenue non seulement un problème de santé au travail mais une question de santé publique, un problème de qualité de la vie au-delà du travail. Et, de ce point de vue, le travail réel des professionnels n'est plus seulement un problème à résoudre, un temps nocif d'exposition à des « risques psychosociaux » pour eux, mais une ressource gaspillée dans la prévention des risques industriels, sanitaires et environnementaux que nous courrons tous. Cet effort de lucidité sociale et politique se complique encore du fait que les professionnels eux-mêmes, trop regardés comme des exécutants dans l'organisation, ne se voient pas non plus spontanément comme un tel recours.
- 11 Il reste que l'exigence d'un travail de qualité à « cultiver » concerne aussi bien les produits que les rapports professionnels dans les collectifs, aussi bien les objectifs de gestion que les rapports avec les consommateurs, les usagers, le hors travail, la santé ou encore la nature. La possibilité de réaliser un travail soigné si souvent contrariée aujourd'hui, la création collective si souvent empêchée ou encore le sous-développement imposé des capacités personnelles abîment la vie quotidienne. Et ce, souvent au nom de la Qualité de procédures devenues une vraie scolastique moderne. C'est pourquoi, le « travail bien fait » se présente

maintenant comme une vraie force de rappel sociale et politique.

- 12 Mais en la matière il faut s'efforcer d'être le plus concret possible. Je finirai donc par l'énoncé de trois conditions nécessaires au cheminement dans cette direction.

Des conditions nécessaires

- 13 1. En première ligne, nécessairement au contact du réel, ceux qui travaillent – on le sait maintenant – sont des équilibristes du compromis opératoire. Ils ne cessent de chercher à rendre compatible ce qui peut paraître incompatible et l'est trop souvent : le travail « bien fait », la qualité officielle, la quantité, leur santé, le court terme, le long terme, le leur et celui de leur métier ou de leur entreprise. Ce sont de plus en plus des virtuoses du compromis. Mais en remontant le long des lignes hiérarchiques, les « acrobaties » sont de moins en moins autorisées alors même qu'elles sont exigées chez les opérateurs de base. Loin de la paralysie gestionnaire actuelle qui glace les organisations, nous avons besoin, au niveau des Directions Générales et intermédiaires, d'une virtuosité à la mesure de celle qui est réclamée sur le terrain. Elle est inhibée par l'étau financier qui pèsent sur les dirigeants d'entreprises eux-mêmes (Supiot, 2011 ; Segrestin & Hatchuel, 2012).
- 14 2. Le recours au travail réel comme ressort de rappel en matière de qualité de la vie pose le problème de la reconstruction de l'initiative du monde du travail, de sa recreation collective. Il questionne son professionnalisme. Les travailleurs ne sont pas naturellement prédisposés au travail « bien fait ». Les critères de ce dernier sont d'ailleurs d'autant plus difficiles à « arrêter » que le travail de service se développe. Pour défendre les métiers il faut donc s'y attaquer. Le professionnalisme social et environnemental évoqué ici suppose entre salariés aussi l'instruction de la dispute professionnelle sur les critères du travail de qualité. Une autre responsabilité de l'acte professionnel est nécessaire pour que les travailleurs fassent de nouveau autorité sur leur travail face à l'autorité de la finance. Le syndicalisme ne peut pas sortir intact de cette redéfinition politique urgente de l'autorité sur le travail. Il est nécessairement affecté dans ses fonctions sociales et ses structures par un professionnalisme de ce type. Car ce dernier refait de la « conscience professionnelle », à l'opposé du corporatisme, une valeur civique discutable hors travail aussi bien par l'usager, par le client que par le citoyen ; l'objet potentiel d'une autre « alliance » sociale entre producteurs et consommateurs et entre eux, leur santé et la nature. Ce professionnalisme « délibéré » est aussi une demande sociale forte des utilisateurs à l'égard des entreprises et des institutions publiques, sur les produits qu'elles fabriquent et sur les services qu'elles proposent. C'est un peu comme si le travail des professionnels devait « jongler » de plus en plus avec le juste et l'injuste, le bien et le mal et tant d'autres problèmes de conscience dans chaque geste concret. Un peu comme si, donc, le travail ordinaire devenait directement politique, comme si les dilemmes de métier devenaient la racine civique de la politique sans que l'espace public « officiel » ne soit plus une ressource pour les résoudre (Ferrerias, 2007).
- 15 3. Du coup, le conflit inhérent à la relation salariale, tellement empoisonné en France maintenant (Philippon, 2007), a sans doute besoin de nouveaux objets. Il est devenu trop « pauvre », refroidi dans des jeux de rôles. On peut penser qu'il serait réchauffé par l'institution d'une conflictualité instruite et négociée sur les critères du travail de qualité. Le conflit social sur le travail de qualité n'a pas d'institution. L'instituer pourrait déboucher sur un paritarisme plus riche, trichant moins facilement avec le réel ; un système de relations professionnelles levant le déni de ce conflit sur la qualité du travail qui intoxique aujourd'hui les relations sociales et les dévitalise. On peut penser que ce déni sur les enjeux d'un

travail soigné est le principal risque psychosocial de la période. Celui-là est bien présent qui risque de déboucher, non sans conséquences, sur une « expérience avortée du politique » (Ferrerias, 2007, 239).

Le travail au-delà du travail

16 Reconnaître que ce qu'on partage est moins intéressant que ce qu'on ne partage pas encore, au-delà de la naïveté sociale consensuelle coutumière, permet de voir venir le réel, de le « civiliser » davantage. C'est un travail politique nécessaire sans lequel toute politique du travail – et même tout plan de santé au travail – vire à l'hygiénisme. Sur ce chemin, le conflit dialogique indispensable sur la nature des produits et des services, sur ce « quelque chose » aux propriétés de plus en plus « civiques », ne peut rester prisonnier de l'entreprise telle qu'elle est, ligotée par les actionnaires (Supiot, 2011). Au-delà des producteurs, les destinataires du travail doivent pouvoir se « mêler à la conversation » sur la scène publique. Pour cette « nouvelle conversation », il faut sans doute refonder l'entreprise (Segrestin & Hatchuel, 2012), en faire l'institution d'une activité délibérée autour des innovations nécessaires à un travail soigné.

Bibliographie

Clot Yves & Dominique Lhuillier (2010), *Agir en clinique du travail*, Toulouse, Erès.

Clot Yves (1999), *La Fonction psychologique du travail*, Paris, PUF.

DOI : 10.3917/puf.clot.2006.01

Clot Yves (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF.

Clot Yves (2010), *Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte.

Davezies Philippe (2006), « Une affaire personnelle ? », in Laurence Théry (dir.), *Le Travail intenable*, Paris, La Découverte.

Ferrerias Isabelle (2007), *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*, Paris, Presses de Sciences Po.

Lavoine Lucie & Dominique Méda (2008), *Place et sens du travail en Europe. Une singularité française ?*, document de travail pour Centre d'étude de l'emploi, n° 96-1.

Lhuillier Dominique (2006), *Cliniques du travail*, Toulouse, Erès.

DOI : 10.3917/nrp.001.0179

Nasse Philippe & Patrick Légeron (2008), *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux*, rapport remis à Xavier Bertrand, ministre du travail.

Philippon Thomas (2007), *Le Capitalisme d'héritiers. La crise française du travail*, Paris, Seuil.

Segrestin Blanche & Armand Hatchuel (2012), *Refonder l'entreprise*, Paris, Le Seuil.

Supiot Alain (2011). « Fragments d'une politique législative du travail », *Droit social*, 1151-1161.

Pour citer cet article

Référence électronique

Yves Clot, « Le travail soigné, ressort pour une nouvelle entreprise », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 1 | 2012, mis en ligne le 10 décembre 2012, consulté le 16 avril 2018.

URL : <http://journals.openedition.org/nrt/108> ; DOI : 10.4000/nrt.108

Cet article est cité par

- Delgoulet, Catherine. Vidal-Gomel, Christine. (2014) *Constructive Ergonomics*. DOI: 10.1201/b17456-3
- Jonté , Juliette Manto. Dautre , Élisabeth. François , Pierre-Henri. (2015) Sentiment d'efficacité personnelleet autorégulation en situation de recherche d'emploi : Quelle performancepour les diplômés du supérieur ?. *L'Orientation scolaire et professionnelle*. DOI: 10.4000/osp.4655

Auteur

Yves Clot

Titulaire de la chaire de psychologie du travail du CNAM

Articles du même auteur

Questions autour de la clinique de l'activité [Texte intégral]

Paru dans *La nouvelle revue du travail*, 9 | 2016

Droits d'auteur

© Tous droits réservés

« C'est sur l'axe de la qualité du travail que l'entreprise se remettra en marche »

Dans une tribune au « Monde », Yves Clot, psychologue du travail, observe que réformer la « gouvernance » ou la « mission » de l'entreprise n'aboutira pas si les salariés ne conquièrent pas la liberté de coopérer au travail.

LE MONDE | 06.03.2018 à 11h00 | Par Yves Clot (Professeur émérite de psychologie du travail au Conservatoire national des arts et métiers)



« La mise en œuvre des ordonnances pour « libérer le travail » a commencé en réduisant encore la capacité d'action syndicale sur le travail réel. »

Tribune. On se pince pour y croire. La vie sociale semble partir en morceaux. Pour mesurer à quel point, il suffit de mettre la focale sur l'entreprise et le travail. La mise en œuvre des ordonnances pour « libérer le travail » a commencé en réduisant encore la capacité d'action syndicale sur le travail réel.

Par ailleurs, on a confié une mission sur l'objet social de l'entreprise et sa contribution à l'intérêt général à l'ancienne syndicaliste Nicole Notat et à l'actuel patron de Michelin [Jean-Dominique Senard], qui figure régulièrement sur la liste des entreprises soi-disant « libérées » : cette fois, ce n'est plus seulement le code du travail, mais le code civil, qui devrait être révisé.

En outre, l'Assemblée nationale est le théâtre d'un affrontement où la gauche n'a plus comme seul objectif que de faire reconnaître le « burn-out » en maladie professionnelle. Enfin, pour faire bonne mesure, les scandales de santé publique se multiplient – Lactalis et les EPHAD sont les derniers en date – où la responsabilité directe des entreprises privées ou des établissements publics est engagée.

Des procédures de plus en plus tyranniques

Pourtant, chaque chose suit son cours séparément. L'initiative possible des salariés sur leur propre activité est sortie rétrécie de la réforme du code du travail. Leur santé pourrait bien en pâtir mais il suffirait – si on suit la gauche et ses experts – que les pouvoirs établis acceptent de réparer les dégâts... La discussion sur la redéfinition des fonctions sociales de l'entreprise reste confinée aux professeurs de gestion et aux grands patrons, qui délibèrent de leur côté sur la gouvernance et le code civil sans rapport avec le code du travail. Dans le même temps, en pleine crise écologique, les

consommateurs, les clients-citoyens, sont sans contrôle sur la mauvaise qualité des produits fabriqués et des services rendus. La nature reste traitée comme une marchandise.

Cette dislocation des questions a deux effets majeurs : l'énergie du travail humain est dissipée dans une gestion disloquée des « dossiers » qui explose en plans d'action séparés. Partout le travail réel étouffe sous des procédures de plus en plus tyranniques. Trop souvent ce travail n'est « ni fait ni à faire ». En conséquence, il resserre, dans un nœud dramatique, dégradation de la santé au travail et altération de la santé publique. L'efficacité s'en trouve même anesthésiée. Et on feint de croire qu'une nouvelle réforme de la formation professionnelle — certes nécessaire — aura raison de ce professionnalisme gâché, destructeur d'emplois et de désirs.

Lire aussi : Retrouvez nos tribunes sur « l'objet social de l'entreprise » (idees/article/2018/01/22/retrouvez-nos-tribunes-sur-l-objet-social-de-l-entreprise_5245308_3232.html)

L'accumulation d'autant de questions civiques au même endroit devrait conduire à faire de l'entreprise un centre de gravité démocratique. C'est en son sein et autour d'elle, en effet, que se joue maintenant le sort du bien public. Si la subordination des volontés ne recule pas à cet endroit-là, la conscience sociale des jeunes générations se déchirera entre liberté et travail. C'est là le risque à conjurer, sans attendre.

Pour ce faire, mieux vaut se prononcer sans faux-semblant sur la colonne vertébrale de cette remise en marche de l'entreprise. C'est sur l'axe de la qualité du travail qu'elle peut se produire. Sans doute les propositions de gouvernance instituant toutes les parties prenantes de l'entreprise, des salariés jusqu'aux acteurs extérieurs — retirant donc aux actionnaires le privilège absolu de décider seuls de son avenir — sont-elles à prendre au sérieux.

Pouvoir d'agir et de participer aux décisions

De même, le souci d'accroître le nombre et le pouvoir des administrateurs salariés dans les conseils d'administration. Il est souvent fait grand cas de la « codétermination » allemande, comme un exemple à suivre. Mais on aura remarqué qu'en matière de qualité du travail, le poids des salariés dans les décisions de fraude de Volkswagen sur les moteurs Diesel, par le jeu de la subordination sociale de ses ingénieurs, ne sort pas grand-chose de ce fameux « *mitbestimmung* »... C'est même l'échec écologique de cette cogestion qui devrait être le point de départ pour instituer en France une authentique « coopération conflictuelle » entre parties prenantes.

Mais, comme le montrent les résultats de la recherche, cette coopération conflictuelle autour des critères de la qualité du travail doit commencer dans les ateliers, les services ou les bureaux, autour d'une liberté d'action reconquise des salariés ou des fonctionnaires sur leur propre travail (« Intervention et développement organisationnel en clinique de l'activité », Jean-Yves Bonnefond, *Activités* n°14-2, 2017 (<http://journals.openedition.org/activites/3014>)).

Lire aussi : Pourquoi instaurer un conseil d'entreprise ? (emploi/article/2018/01/08/pourquoi-instaurer-un-conseil-d-entreprise_5238961_1698637.html)

Ce pouvoir d'agir et de participer aux décisions tout au long de la ligne hiérarchique à partir du poste de travail devrait même permettre de redéfinir le contrat de travail et le rôle du syndicalisme. Comme le montre une étude récente, la santé mentale s'améliore quand les salariés sont impliqués dans les décisions qui concernent leur travail (« La participation des salariés protège-t-elle du risque dépressif ? », Thomas Coutrot, *Dares-Analyses* n°61, septembre 2017 (<http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2017-061.pdf>)). Les « parties prenantes » d'un comité du même nom ne peuvent pas espérer agir efficacement dans des organisations où l'on demande aux professionnels de première ligne de prendre leurs responsabilités, mais sans qu'ils n'aient aucun droit pour les exercer.

Le « comité social et économique » créé par les ordonnances pourrait peut-être impulser cette coopération conflictuelle autour du « travail bien fait », devenu si discuté. Expérimentons, mais soyons lucides : sans arbitrages au niveau le plus bas, sans moyens et sans nouveaux droits collectifs des salariés — référents irrécusables en la matière — pour coopérer aussi bien avec les organisations syndicales qu'avec les directions d'entreprise, la santé au travail et la santé publique seront durablement compromises. L'efficacité et le bien public avec elles.

La qualité du travail se négocie

Entretien avec Yves Clot



Propos recueillis par Audrey Minard

Un exemple concret, expérimenté aux usines Renault, montre que la qualité du travail, dont la définition est loin d'être évidente, peut faire aussi l'objet de négociation dans le cadre du dialogue social.

N'y a-t-il pas un décalage entre le discours des salariés qui ont leur vision du travail et de ses exigences et celui des directions, tournées vers la mesure de la performance ?

Souvent les chercheurs pensent qu'une connaissance appuyée sur l'analyse du travail réel, visant à modifier les tâches et l'organisation du travail, mènera à une prise de conscience de la part de la direction. Or, un grand nombre d'entre elles, même lorsqu'elles trouvent ces recherches intéressantes, lancent des plans d'action qui n'aboutissent pas. Le problème n'est donc pas le manque de connaissances.

Comment êtes-vous intervenu chez Renault pour dépasser cette limite ?

Ne voulant pas jouer le rôle d'arbitre, nous nous sommes efforcés de prendre le problème autrement. Entre la CGT et la direction, il y avait conflit sur les critères définissant la qualité du travail. Tout est parti d'une recherche-action de la CGT dont le constat était que la qualité du travail n'était pas au rendez-vous et qu'il y avait gaspillage. La direction s'est alors tournée vers nous pour trancher cette question. Nous considérons qu'ils devaient en discuter. L'idée était de ne pas trancher au nom de l'expertise pour les sortir de ce conflit, mais d'enrichir le débat par nos observations et celles des opérateurs eux-mêmes. Plusieurs points de vue devaient être pris en compte, notre hypothèse étant que les indicateurs, des deux côtés, étaient sérieux. Nous avons donc travaillé avec tous les syndicats représentatifs (CFE-CGC, CFDT, CGT et FO). L'objectif était d'expérimenter un nouveau dialogue social, centré sur la qualité du travail, et non plus sur les salaires, la compétitivité ou l'emploi, même s'ils restent bien sûr des sujets importants. Il était notamment nécessaire de faire accepter aux uns et aux autres l'idée que les critères n'étaient pas homogènes, qu'il fallait donc trouver un nouveau compromis, les intervenants du Cnam faisant office de garants. Un dispositif tripartite a été mis en place, qui rassemblait les syndicats et la direction (opérationnelle, financière, etc.). Nous avons ensuite analysé le travail des opérateurs d'une chaîne de montage, en majorité des intérimaires, en recherchant les conflits de critères entre eux. Comme nous savions qu'ils avaient souvent trouvé d'eux-mêmes des modes opératoires plus efficaces, plus rapides, plus

performants et meilleurs pour leur santé que ceux indiqués sur les fiches de poste, notre rôle « clinique » était de chercher les différences entre leurs manières de travailler et de les faire discuter sur ces points en les filmant. Ils en sont ainsi venus, après avoir eux-mêmes confronté leurs points de vue, à élaborer des diagnostics et à trouver des alternatives, bref, à mettre en œuvre leur créativité. Un montage de ces vidéos a ensuite été projeté devant la direction et les syndicats, leur donnant l'opportunité de discuter de ce travail directement et très concrètement. Il était important pour nous de montrer que les intérimaires se souciaient véritablement de leur travail. Ce cadre a permis de reprendre pied dans le travail réel. Pour cela, il était nécessaire que les opérateurs soient les sujets de l'analyse, qu'ils soient présents dans ces discussions, conflictuelles par nature.

Cela a-t-il suffi pour convaincre la direction de changements à apporter ?

Elle a d'abord été très impressionnée par l'intelligence des opérateurs, qui accomplissent bien au-delà des performances prescrites. Leur analyse a fini par peser dans le discours de la direction : mis devant l'approche très concrète et pragmatique des opérateurs, il lui était difficile d'échapper au réel, d'autant plus que les syndicats étaient également là pour exercer leurs responsabilités. Non seulement ils ont vu où se situait le problème, mais en plus ils ont dû s'engager dans le dialogue. Un échange sur le travail réel a donc bien eu lieu.

Comment faire pour pérenniser cette action au-delà de votre intervention ?

C'est en effet un vrai problème : que se passe-t-il une fois que nous avons le dos tourné ? La solution partielle que nous avons trouvée est que l'entreprise organise l'élection, par les opérateurs de deux des leurs qui seront référents par ligne. L'idée est de fabriquer une fonction, via un nouveau statut en cours d'élaboration, qui transforme l'organisation du travail.

Que pensez-vous des effets, en termes de participation des salariés à la définition du « bon travail », des réseaux sociaux d'entreprise ?

Je ne crois pas du tout que ces outils donnent accès au réel. Un dialogue un minimum institué me semble nécessaire, tout comme la création d'institutions alternatives, sollicitant d'autres interlocuteurs autour d'une « coopération conflictuelle ». Sans cela, les informations, virtuelles ou pas, risquent de se perdre. Un verrou institutionnel est indispensable pour le que le réel ne passe pas à la trappe.

La « boîte à idées » ne serait donc pas non plus, selon vous, une bonne solution ?

Même chose. Dans cette nouvelle institution, tout a été validé parce que ça a été discuté, et que l'on a participé à la décision d'application. À partir de là, on peut aller au-delà du poste et traiter de l'organisation du travail dans son ensemble : la ligne, le département, l'usine.

Quelle place pour les syndicats dans cette nouvelle forme de dialogue social ? *Quid* de leur capacité à canaliser l'expression des salariés ?

Il n'a en effet pas été facile pour eux, et pour la direction de Renault, de voir se déplacer le dialogue social et d'être confrontés à d'autres

contraintes. Cela vient bousculer les lignes. D'autant plus qu'auparavant, l'opérateur senior était désigné par la direction. Désormais, les opérateurs référents seront élus par leurs collègues, et ce à tous les niveaux hiérarchiques. Par ailleurs, des discussions portent actuellement sur le statut de ce référent, pour savoir si un syndicaliste peut remplir ce rôle. Cela mènera peut-être à un renouveau du syndicalisme. Eux-mêmes affirment qu'ils ont besoin de retourner vers le travail réel. La coopération conflictuelle serait donc un instrument pour se rapprocher du réel. L'affrontement social ne disparaît pas pour autant, il en sort enrichi.


Vous insistez sur l'importance d'« en finir avec les risques psychosociaux »¹. Pourquoi ?


Nous ne souhaitons simplement pas entrer dans ce sujet par les « risques », mais plutôt par les « ressources » du travail, en visant le développement de l'activité des salariés. Par RPS, j'entends plutôt « ressources psychologiques et sociales ». L'entrée par les ressources permet de développer un vrai engagement, le plaisir du travail bien fait. Il s'agit donc d'un autre moyen de promouvoir la santé, par un professionnalisme délibéré.

*Yves Clot est titulaire de la chaire de psychologie du travail du Cnam. Il est notamment intervenu chez Renault. Il vient de publier, avec Michel Gollac, *Le travail peut-il devenir supportable ?* (Armand Colin, 2014).*


A lire également : [Qu'est-ce qu'un travail « bien fait » ?](#)


-
- 1.** Yves Clot, *Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, 2010.


 (<http://www.facebook.com/sharer.php?u=https%3A//www.changerletravail.fr/la-qualit%C3%A9-du-travail-se-n%C3%A9gocie&t=La%20qualit%C3%A9%20du%20travail%20se%20n%C3%A9gocie>)


 (<http://twitter.com/share?url=https%3A//www.changerletravail.fr/la-qualit%C3%A9-du-travail-se-n%C3%A9gocie&text=La%20qualit%C3%A9%20du%20travail%20se%20n%C3%A9gocie>)



 (<http://del.icio.us/post?url=https%3A//www.changerletravail.fr/la-qualit%C3%A9-du-travail-se-n%C3%A9gocie&title=La%20qualit%C3%A9%20du%20travail%20se%20n%C3%A9gocie>)

 (<http://www.linkedin.com/shareArticle?mini=true&url=https%3A//www.changerletravail.fr/la-qualit%C3%A9-du-travail-se-n%C3%A9gocie&title=La%20qualit%C3%A9%20du%20travail%20se%20n%C3%A9gocie&summary=Le%20travail%20n'est%20pas%20un%20d%C3%A9calage%20entre%20le%20discours%20%E2%80%A9>)

 (<http://reddit.com/submit?url=https%3A//www.changerletravail.fr/la-qualit%C3%A9-du-travail-se-n%C3%A9gocie&title=La%20qualit%C3%A9%20du%20travail%20se%20n%C3%A9gocie>)

 (<http://digg.com/submit?phase=2&url=https%3A//www.changerletravail.fr/la-qualit%C3%A9-du-travail-se-n%C3%A9gocie&title=La%20qualit%C3%A9%20du%20travail%20se%20n%C3%A9gocie>)

Envoyer à un ami

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Économie et sens**

organisé en collaboration avec le Collège des Bernardins, avec l'appui de la Fondation Crédit Coopératif et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoe²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
École des mines de Paris
Erdyn
ESCP Europe
ESSILOR
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
HR VALLEY²
IDRH
IdVector¹
Institut de l'entreprise
Kurt Salmon
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
Ministère de la Culture
Ministère du Redressement productif,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF
Thales
Total
UIMM
Unicancer
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} novembre 2013)

RÉHABILITER LA DISPUTE PROFESSIONNELLE

par

Yves CLOT

Titulaire de la chaire de psychologie du travail
au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam)

Séance du 5 juin 2013

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

Pris entre des règles, souvent trop nombreuses et parfois inapplicables, et des situations de travail complexes qui les contraignent à prendre des risques, les salariés souffrent de ces choix impossibles. Quand, de plus, le dialogue ne peut s'établir entre les acteurs de première ligne et leur hiérarchie, non seulement leur santé est mise en péril, mais la qualité des produits ou des services auxquels ils contribuent est remise en cause. Pour rompre ces cercles vicieux, trop fréquents, une seule issue nous dit Yves Clot : le débat associant tous les acteurs concernés, professionnels du terrain et hiérarchiques au plus haut niveau, autour des situations réelles de travail. Encadrée par des spécialistes garant de sa mise en œuvre, cette clinique de l'activité révèle alors les ressources insoupçonnées des salariés, confrontés aux problèmes de qualité du travail.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ d'Yves CLOT

L'approche clinique de l'activité

Lorsqu'il est question de risques au travail, de risques psychosociaux (RPS) ou de santé mentale, l'approche que nous privilégions au Cnam, en psychologie du travail et en clinique de l'activité, ne se limite pas à faire l'inventaire de ces risques. Pour nous, RPS ne veut pas dire *risques psychosociaux* mais *ressources psychologiques et sociales des salariés*. Personnellement, j'assume donc la position radicale qu'il faut développer les RPS et non les supprimer, c'est-à-dire qu'il faut développer les ressources psychologiques et sociales des salariés pour faire face aux situations de travail. C'est un point de départ extrêmement important : nous n'entrons pas sur ce terrain par les risques, mais par les ressources.

Contrairement à beaucoup d'idées convenues, nous pensons que les travailleurs, les salariés, les opérateurs, selon la façon dont on choisit de les appeler, ne sont pas simplement exposés à des risques. Cette idée est, en effet, sous-tendue par l'hypothèse très discutable qu'ils sont passifs devant les risques qu'ils encourent. Or, il n'y a pas de passivité devant les risques. En effet, devant les dangers, on fait des expériences et, parfois même, on se développe.

Pour nous, le meilleur remède au stress, terme qui reste par ailleurs à définir, ou, plus généralement, aux problèmes de santé psychique au travail, est le plaisir que le salarié éprouve à bien faire les choses. La dimension psychosociale, dont relève ce plaisir, n'est donc pas seulement matière à risques, ce que l'on a souvent tendance à retenir, mais également de ressources. C'est donc de ce côté-là qu'une clinique de l'activité va aller chercher et c'est à la rencontre de ces capacités insoupçonnées, souvent ignorées des intéressés eux-mêmes, que nous allons.

L'hypothèse que nous faisons est donc que ce sont beaucoup moins les salariés qu'il faut soigner que le travail. Nous pensons qu'un travail soigné, dans tous les sens du terme, dans lequel nous nous reconnaissons et qui soit défendable à nos propres yeux, est un travail qui est bon pour notre santé. En revanche, un travail dans lequel on ne se reconnaît pas, ni fait, ni à faire comme on dit, a des conséquences nocives sur la santé. Pour nous, la solution, s'il en existe une, passe donc par le développement de ce que nous appelons le professionnalisme délibéré, qui constitue la meilleure prévention contre les risques en matière de santé au travail.

Ce qui est bon pour la santé, c'est d'abord de se reconnaître dans quelque chose, dans un geste, un langage, une technique, un problème à résoudre, une marque, une histoire. C'est là le socle de la reconnaissance. Cela ne veut évidemment pas dire que la reconnaissance par autrui, sa hiérarchie ou ses pairs, qui est à la base de la plupart des théories dominantes actuellement, soit sans importance. Mais, même sans reconnaissance extérieure, lorsque l'on se reconnaît dans quelque chose, on arrive à supporter cette carence. En revanche, lorsque l'on ne se reconnaît plus dans son travail, ce qui se répand malheureusement de plus en plus, il devient difficile à supporter, quelle que soit la reconnaissance d'autrui que l'on en retire. Pour être quelqu'un au travail, c'est-à-dire pour en tirer un minimum de fierté, il faut donc se reconnaître dans quelque chose à résoudre, un dilemme de métier, dans quelque chose que l'on cherche à faire ensemble, que l'on cherche à comprendre, qui est difficile et qui demande des efforts.

Pour cela, dans les situations de contraintes économiques actuelles, il ne faut pas avoir la moindre naïveté sociale. Les gens ne sont pas prédisposés au travail bien fait, pas plus les salariés de base que les directions. Le principe de base sur lequel nous travaillons est donc qu'il faut organiser des controverses sur la qualité du travail. Nous faisons l'hypothèse que l'un des problèmes majeurs de notre temps est le déni collectif de ce qu'est la qualité d'un travail et l'illusion qu'il pourrait n'y avoir qu'un seul critère d'appréciation de cette qualité. Nous faisons l'hypothèse inverse, que nous vérifions depuis de longues années : dès lors que l'on parle de qualité du travail, les points de vue divergent, voire sont contradictoires. La

clinique de l'activité fonde donc son action sur l'hypothèse qu'en la matière, l'existence de points de vue différents non seulement n'est pas un drame, mais qu'elle peut d'abord être une source de développement de l'efficacité et de la santé au travail et, ensuite, qu'elle permet de ne pas tricher avec le réel. Le réel ne se découvre jamais mieux que lorsque l'on organise sur lui des controverses pour en faire le tour.

Le dialogue et la controverse forment ce que nous appelons la dispute professionnelle ou, selon un terme médiéval, *la disputatio*, c'est-à-dire l'organisation réglée et l'instruction d'un dossier technique dans lesquelles les points de vue divergent et sur lesquels il faut argumenter pour convaincre. Cela peut porter sur des risques pris dans le travail, des choix techniques décisifs en matière de santé ou de qualité du travail, etc. Ces débats, nous les organisons entre connaisseurs de première ligne et direction des entreprises. Je ne parle pas ici de processus marginaux mais de travaux qui sont actuellement en cours dans des grandes entreprises industrielles privées ou publiques, à la demande des directions et ce, au plus haut niveau : les mieux placés pour engager ces démarches ne sont pas les directions des ressources humaines mais ceux qui prennent les décisions stratégiques en matière financière, économique, etc. La santé est au cœur de la performance et il faut donc travailler avec ceux qui sont en charge, dans les organisations, du développement de la performance.

Cela signifie que nous commençons par organiser ces controverses au plus bas niveau et nous nous en servons ensuite pour organiser la dispute et la controverse au plus haut niveau des organisations de façon à ce que les gens de bas niveau puissent peser dans les décisions, condition sine qua non pour qu'ils acceptent de s'engager dans un tel exercice. Il n'est donc pas question d'organiser de quelconques groupes d'expression des salariés, mais d'organiser l'initiative de ces salariés dans leur travail, ce qui suppose une transformation dans la gouvernance des entreprises. À ne pas le faire, on constate que, dans les organisations modernes, les ressources sont gaspillées de façon considérable et que, contrairement à ce qui est affiché, la performance, financière ou autre, n'est pas au rendez-vous.

Ces dispositifs, très techniques, se construisent en trois temps. Il faut d'abord une demande, ce qui est capital car il ne faut pas prendre le risque de s'engager, sans garantie d'avance, sur une délibération professionnelle qui pose des problèmes considérables. Il faut ensuite un accord de la direction sur le fait que le travail que nous allons engager avec ce collectif ne va pas simplement servir à faire s'exprimer des insatisfactions, ce qui n'a guère d'intérêt, mais qu'il va construire les bases d'une discussion des salariés avec la direction, de façon à ce que chacun accepte de se confronter à la réalité d'un dossier, stratégique en matière de travail et de santé, sur lequel les salariés auront préalablement travaillé. Un collectif d'une douzaine de professionnels, uniquement composé de volontaires, sera ensuite invité à désigner, sur le critère d'avis divergents quant à leur manière de travailler, des binômes de salariés engagés dans des situations de travail communes et posant des problèmes difficiles à résoudre. La différence de points de vue est donc privilégiée de manière absolue, en ce qu'elle constitue le point de départ et un instrument majeur d'analyse des situations d'autoconfrontation simple ou croisée que nous mettons en œuvre.

(Yves Clot montre alors trois séquences vidéo réalisées par des collègues de son équipe, Julie Duboscq, Bernard Prot et Gabriel Fernandez).

Les compagnons du bâtiment

Dans cette situation, deux ouvriers du bâtiment (X et Y) doivent accrocher, sur un chantier de construction, des chaînes de levage à un panneau de béton de huit tonnes qui est temporairement stocké contre une paroi avant d'être mis en place par une grue. Cette situation, réelle, a été choisie pour le caractère exemplaire du risque potentiel qu'elle comporte. Les deux compagnons visionnent la séquence filmée et la commentent ensuite.

X : « *Pour l'accrocher, tu es passé par l'intérieur (entre le panneau et la paroi). Moi, je n'y ai pas été parce que j'ai eu peur* » (X a en effet accroché l'élingue en montant sur une échelle et à l'aide d'un bras télescopique).

Y : « Ah bon ? »
 X : « Oui, j'ai eu peur que ça glisse et... »
 Y : « ... que ça glisse et que ça te coince ? »
 X : « Ben oui ! Si jamais ça part, ça y est, c'est fini ! C'est pour ça que j'ai pas accroché par là... »
 Y : « Mais là, c'est accroché... »
 X : « Non, là il est juste posé sur des bouts de bois, des machins, et on ne sait jamais... C'est pour ça que j'ai eu peur d'être coincé contre la paroi. Moi je suis monté, et quand j'ai pensé à ça, j'ai été bloqué et je suis redescendu et je l'ai accroché par l'échelle. »
 Y : « Mais au niveau sécurité, c'est pas mieux de passer par derrière ? »
 X : « Mouais... »
 Y : « On est tranquille, on peut marcher, on n'a pas à bouger l'échelle... Sur l'échelle on est toujours en équilibre... »
 Intervenant : « L'idée, c'est que l'on serait plus en sécurité derrière qu'en équilibre sur une échelle ? »
 Y : « Pour moi, oui... »
 X : « Je pensais... »
 Intervenant : « Vous, vous voyez surtout le risque que le panneau glisse s'il est emmené par une élingue... »
 X : « Oui, s'il est emmené par une élingue ou par un mouvement, il est en équilibre... »
 Y : « Ça se peut aussi... »
 X : « Ça glisse, ça n'est pas stabilisé... Quand c'est parti, c'est parti... »

(Ils observent la séquence suivante).

X : « Pourquoi t'as pas fait tout le tour, là ? »
 Y : « Au niveau sécurité, j'ai dit, c'est mieux d'aller là-bas, avec l'échelle, mais bon, je l'ai pas fait. Ça veut pas dire que... Bon... C'est compliqué... J'y ai pas pensé avant... »
 (Rires)
 Intervenant : « S'il y avait pensé, il l'aurait peut-être fait. »
 X : « Il n'y avait personne en bas ? »
 Y : « T'es tout seul... Tu veux savoir si j'ai quelqu'un qui fait signe ? Mais on n'en a rien à foutre de moi ! »
 X : « On était bien parti dans le débat, c'est dommage d'arrêter parce que la demi-heure est terminée... »

La situation n'est pas directement lisible et nécessite quelques commentaires. Pour moi, la phrase la plus importante est la dernière : « On était bien parti dans le débat... » On voit bien que l'on est dans le bâtiment car dans d'autres organisations, certaines autoconfrontations peuvent durer une heure. Ici, le chantier a déjà pris beaucoup de retard et ce n'est qu'après avoir négocié âprement avec le conducteur de travaux que nous avons finalement réussi à en sortir les ouvriers pendant une demi-heure. L'avantage de ce temps si court, c'est que l'on obtient l'expression de la frustration à ne pas pouvoir poursuivre le débat et celle du plaisir pris à s'engager dans une controverse portant sur le travail réel.

Ensuite, il faut savoir qu'il est absolument interdit par la réglementation de travailler sur une échelle. Or, on constate ici une transgression majeure à la règle et c'est sur ce point que s'engage le débat. C'est un problème de comportement que l'on traite généralement par une formation sur les gestes et postures afin que les gens arrêtent d'agir en dehors des prescriptions. Mais il faut savoir que, dans le cas présent, la grue qui doit déplacer ce panneau de huit tonnes n'a été prévue que pour en lever six, situation classique dans le bâtiment. Cela n'est pas dramatique à la condition que le grutier soit un expert et que l'on ait confiance en lui. Tout le monde sait alors que « avec lui, ça va le faire ». Si ce n'est pas lui, c'est plus compliqué. Or, ce jour-là, justement, ce n'est pas lui. En haut, il y a un intérimaire.

Le comportement observable de cet ouvrier sur son échelle et avec son bras télescopique illustre ce que l'on appelle une *catachrèse*, c'est à-dire l'attribution de fonctions nouvelles

aux outils, l'usage détourné et inventif d'un outil : dans ces conditions-là, il préfère faire comme il le sent, quitte à enfreindre les règles. On ne travaille jamais dans l'idéal, on le fait en prenant le moins de risques possible, surtout dans de tels métiers, et en prenant en compte l'ensemble de la situation. La réalité de la vie nous impose d'être intelligents et créatifs pour faire face aux situations auxquelles nous sommes confrontés. Cet ouvrier prend alors le risque parce qu'il est dans l'action et que l'action, en retour, permet de conjurer le risque. Vu de l'extérieur, cela pourrait être pris pour de l'inconscience, mais ce serait commettre alors un contresens absolu. En effet, les opérateurs sont parfaitement conscients des dangers qu'ils encourent. Mais certaines cultures professionnelles ont développé depuis bien longtemps des instruments techniques et psychologiques qui font en sorte que ces risques-là sont pris. C'est discutable, bien sûr, mais c'est ainsi.

Évidemment, il est important de garder à l'esprit que cette situation à risques n'est pas une situation normale, ce que les opérateurs savent très bien et dont ils discutent entre eux. Dans le travail que nous avons mené, la même situation va se répéter la semaine suivante. Les deux compagnons vont alors s'arrêter de travailler, aller voir le chef de chantier et lui dire qu'ils ne veulent plus continuer à prendre ainsi ce genre de risque. Mais faire disparaître ce risque nécessiterait de mettre en place un râtelier, dispositif de sécurisation qui permet de bloquer le panneau autrement qu'avec des madriers en bois. Le dialogue va alors s'installer, ce qui pour nous est capital, entre les compagnons, qui sont en première ligne, le chef d'équipe qui ne peut décider seul d'aller chercher un râtelier, ce qui va prendre du temps et être plus coûteux, et le conducteur de travaux qui prendra la décision finale. Celui-ci dira alors avec un demi-sourire : « *Maintenant qu'ils font les autoconfrontations avec les psychologues, ils demandent un râtelier !* » Mais pour nous, cette remarque constitue le signe d'une amélioration de la qualité au travail.

L'objectif que nous poursuivons est compliqué et notre activité, comme la leur, est pleine de difficultés. Ce qui nous importe, c'est que ce ne soit pas nous qui fassions remonter les problèmes, non pas que nous nous effacions, mais notre ambition est de construire, dans le rapport social interne à l'entreprise, le dispositif dialogique qui va permettre aux opérateurs de soutenir leur point de vue. Notre critère de qualité, c'est lorsque les opérateurs, s'appuyant sur le travail qu'ils font avec nous, parce que nous les avons secondés dans leur propre travail, vont aller voir directement le chef de chantier en lui disant : « *Maintenant, il faut discuter du râtelier !* » C'est comme cela que ça remonte le plus efficacement.

Dans certaines conceptions de l'organisation du travail, l'expert n'est que le témoin de ce qui arrive aux autres, celui qui décide ensuite avec la direction de l'action à mener. Il me semble important de rompre avec cette vision : dans notre métier, nous parlons donc de décision codélibérée parce que, si les professionnels de même niveau restent entre eux, quelque chose manque. Au contraire, si, à partir de l'analyse poussée qu'ils ont pu faire, les ouvriers décident de discuter avec le chef de chantier d'un problème tel que celui du râtelier, derrière celui-ci va se révéler celui de l'inadaptation de la grue, et derrière celui-là se poseront celui du bureau des méthodes, puis celui des commerciaux qui vendent les chantiers sur des délais irréalistes, etc. À partir de cette première situation, on élargit donc progressivement le cercle des questions qui se posent et le champ des professions engagées dans le problème initial. Si nous partons d'un tel problème, ce n'est donc pas pour que les salariés puissent exprimer leurs états d'âme mais pour instruire techniquement un dossier qui sera ensuite repris dans un espace qui ne leur est habituellement pas accessible, celui des choix stratégiques. Quant à nous, nous sommes les garants du dispositif dialogique au plus haut niveau.

Coup de frein

Dans cette deuxième situation, qui se passe à la SNCF, gare du Nord, nous allons nous trouver dans une situation plus complexe, qui engage les gens dans l'intimité de leur exercice professionnel. Les protagonistes sont deux conducteurs de train (X et Y) qui confrontent leurs façons respectives d'arrêter un convoi.

Première séquence

X : « ... On garde un œil sur la vitesse, et on se laisse mourir, tranquillement, en freinant. Et voilà ! »

Deuxième séquence

Y : « Là, je viens d'arriver à Paris Nord. Le jeu, c'est d'arriver pas trop vite pour ne pas se faire prendre en charge directement par le KVB (Contrôle de vitesse par balise), et pas trop lentement pour pas que les passagers descendent en marche et qu'on se retrouve avec deux mille personnes sur le quai alors qu'on a encore deux ou trois voitures à rentrer ! »

X : « ... et si la courbe du KVD était affichée ? »

Y : « Disons que, si elle était affichée, on ne pourrait plus jouer avec. Je sais que j'irais à la limite, juste en-dessous pour ne pas être pris en charge. C'est la courbe parfaite parce que lui, il prend en compte la décélération en fonction de l'engin, de l'état du rail, des capacités de freinage et tout ça... »

Troisième séquence

Y : « On est à 120 km/h. Là, je coupe la machine, d'accord ? »

X : « Bien sûr... »

Y : « Quand j'affiche 100 km/h, je mets une dépression de 500 grammes et après, je joue au freinage... »

X : « Eh bien, je te garantis que c'est une erreur si tu fais ça ! (...) C'est trop brutal. Tu es hors règlement. »

Y : « Non, non... »

X : « Si ! Tu fais une erreur, là. Tu risques gros. Il vaut mieux anticiper. »

Dans cet exemple, le plus ancien des deux (X) est d'abord déstabilisé par l'argumentation de son collègue. L'enjeu est assez simple : c'est un conflit de critères entre la régularité, c'est-à-dire le respect des horaires, et le confort et la sécurité des passagers lors du freinage. C'est l'un des conflits de critères les plus difficiles à résoudre, surtout lorsque l'on est, comme c'est le cas ici, sur les lignes de banlieue, que l'on est constamment en retard, qu'il faut 800 mètres pour arrêter un tel convoi quand il roule à 60 km/h et qu'en plus, le régulateur est le seul à avoir la main sur la signalisation. C'est une situation qui comporte une multitude de conflits de critères.

Dans ce débat, Y explique à X que son mode de freinage aboutit à sacrifier le confort des passagers au profit du temps gagné. Dans un premier temps, son collègue plus ancien, est décontenancé, ce qui signe l'affect. Notre méthode cherche à développer une telle émergence de l'affect, en ce qu'elle sollicite les gens face à des situations difficiles. Il faut du métier à l'intervenant pour conduire de telles opérations car il lui faut savoir jusqu'à quel point il est possible de susciter l'affect. Dans ce cas, les émotions du conducteur, face à ce cadet qui lui fait la leçon, transparaissent dans sa gestuelle. Cet affect-là peut mal tourner et la manière dont est conduite l'autoconfrontation est essentielle. Dans ce cas, elle l'est par un médecin du travail qui laisse faire, parce qu'il juge que cet affect est productif.

Le travail de santé passe donc aussi par des phases durant lesquelles, du fait de l'autoconfrontation, l'intéressé ne se reconnaît pas dans ce que fait le collègue. La reconnaissance n'est pas seulement un facteur de santé : de fait, à un moment donné, ne pas être reconnu par son collègue peut aussi être un facteur positif, à la condition que cela ne porte que sur l'acte réalisé. Dans le cas présent, le conducteur X va rechercher au fond de lui et de son expérience – y compris corporelle parce que cette expérience passe aussi par les sensations du corps – ce qui fait la réalité de sa pratique. Et, à un moment donné, il devient capable de dire à son collègue : « Non, je ne suis pas d'accord ! Ce que tu n'as pas vu, c'est que ta dépression de 500 grammes, moi je l'ai mise bien avant ! » En faisant ce travail, il redécouvre un geste qu'il avait incorporé à sa pratique et auquel il ne pensait plus. Forcé par son collègue, il redécouvre son expérience professionnelle et, à ce moment-là, il peut objecter qu'il préserve mieux ainsi le confort des voyageurs, ce à quoi son jeune collègue ne peut que souscrire. Ils partagent la même expérience, à savoir que ce n'est pas si simple, et qu'il n'est peut-être pas possible de dire ce qu'est, en réalité, un travail qui se tient. C'est définitivement discutable.

Vu du pont

La dernière situation est très étonnante, raison pour laquelle je vous la soumetts. Elle est complexe, implique des risques considérables et n'est pas immédiatement décriptable. Elle se déroule dans un atelier de fabrication d'appareils de voie pour le TGV, que des ponts roulants transportent pour les stocker hors de l'atelier. Pour cela, il faut que le conducteur du pont fasse passer la pièce de plusieurs tonnes par la porte, en la maintenant dans l'axe, sauf à courir le risque de percuter les montants ou de blesser un ouvrier. La controverse va porter sur la conduite de ces ponts roulants et la sortie des pièces de l'atelier. Dans un premier temps, le conducteur (X), engagé dans l'autoconfrontation simple, visionne une séquence où il réalise cette manœuvre et commente sa façon de faire en présence d'un intervenant.

X : « *Voilà !* »

Int. : « *Ouais... C'est vrai que ce n'est pas la même conduite...* »

X : « *J'suis pas un champion du pont. C'est parce que je tiens à ma place et puis c'est tout. Voilà !* »

Int. : « *Ah oui... La meilleure façon de faire, c'est de faire à sa façon, hein ?* »

X : « *Oui... On apprend avec les anciens et puis après, on fait avec sa méthode. C'est la vie... Faut s'y faire...* »

Int. : « *Ben oui... Vous avez déjà vu un ancien conduire comme ça ?* »

X : « *Ils conduisaient comme moi. J'sais pas si vous avez connu Untel, par exemple ?* »

Int. : « *Non !* »

X : « *Il conduisait comme ça. Celui qui m'a appris avant, qui est parti maintenant, il conduisait comme ça aussi* »

Int. : « *Donc, avec le même genre de mouvement, sans à-coups ?* »

X : « *Sans à-coups, sans rien... ils faisaient tout en même temps...* »

Int. : « *Oui... Pour vous, c'étaient des bons chauffeurs ?* »

X : « *Ah oui, c'étaient des bons chauffeurs ! De ce côté-là... Ils seraient passés au travers d'une roue de vélo ! Incroyable ! Ça fait vingt-cinq ans, je touche du bois, j'ai jamais rien eu !* »

Int. : « *En conduisant comme ça ?* »

X : « *Oui, en conduisant comme ça...* »

Int. : « *Avec ce style-là ?* »

X : « *Oui...* »

Le même conducteur, désormais sur la réserve, et son collègue (Y), désormais engagés dans l'autoconfrontation croisée, revoient ensuite cette première séquence.

Y : « *C'est pas bon, ça ! Là, il est dans le milieu ! Sa pièce, elle est de travers... Il va pas passer la porte ! Et s'il y a quelqu'un en bas ?* »

X : « *Ça passe là !* »

Y : « *Non, il ne passe pas ! Regardez ce qu'il fait avec le moufle ! Et avec le chariot ! Il est en train de faire du slalom avec la porte ! Il doit manœuvrer au ralenti ! Il doit avoir une charge droite ! Là, franchement, je ne ferais pas ça ! Je ne suis pas un kamikaze !* »

Int. : « *Il ne le sait peut-être pas ?* »

Y : « *Pour moi, il sait qu'il n'a pas à le faire ! C'est très, très dangereux ce qu'il fait là ! Vous voyez pas ? Il prend le risque pour gagner quoi ? Deux minutes ? Taper dans la porte et la faire tomber, alors que son copain est près de la porte ? Sauve qui peut !* »

Int. : « *Que lui diriez-vous ?* »

Y : « *Qu'il faut s'arrêter et essayer de mettre la charge droite. J'ai toujours fait comme ça !* »

X : « *Il faut être sûr d'avoir les yeux en face, parce que sinon... Il faut avoir l'expérience...* »

Int. : « *Il a de l'expérience et s'il dit que ça n'est pas dangereux...* »

Y : « *Moi je trouve que c'est dangereux et que ça n'est pas la peine de prendre des risques...* »

X : « *Tant qu'il arrive rien...* »

Y : « *Attendez ! Vous franchissez une porte, déjà que vous avez un collègue à côté, avec une charge, tout en sachant que, derrière les portes, vous avez qui ?* »

Int. : « *On va passer à autre chose...* »

Y : « *Oui, mais ça il faut le garder. Il faut qu'on en rediscute. Après je vous amènerai les documents pour vous dire pourquoi une conduite comme ça...* »

X : « *Mais, dans certaines situations, on est parfois obligé de faire autre chose...* »

Dans le premier cas, nous voyons un professionnel face à son image : il s'agit d'une autoconfrontation simple. Dans le deuxième temps, avec un autre professionnel, ils sont mis face aux mêmes images : là, il s'agit d'une autoconfrontation croisée. L'autoconfrontation simple est faite pour développer le dialogue intérieur car, pour pouvoir supporter les questions d'un collègue de travail, il faut déjà s'en poser à soi-même. C'est pourquoi elle est toujours préalable à l'autoconfrontation croisée.

Il est à noter que nous retrouvons ici la même fin que dans le premier cas : le conducteur Y souhaite aller plus loin dans la discussion en apportant la prescription officielle comme preuve de ses dires. Et, de son côté, X clôt la discussion en disant qu'il faut parfois s'écarter des règles. Le dit-il parce qu'il se sent fautif ? Ce pourrait être là une première explication mais les choses sont plus compliquées : en vingt-cinq ans, lui n'a jamais eu d'accident alors que son collègue Y a pourtant percuté la porte en sortant le rail selon les règles... Évidemment, dans l'autoconfrontation croisée, Y ne va pas dire brutalement à X qu'il est en train de lui expliquer comment agir sans danger car ce dernier pourrait lui rappeler, qu'en appliquant strictement la prescription, il est quand même passé à travers la porte ! Autrement dit, il ne faut pas se laisser abuser par les apparences : les situations de travail sont très compliquées et, dans cette situation-là, le dernier mot n'est donc pas dit.

DÉBAT

Un intervenant : *Il semble que désormais les risques psychosociaux surviennent davantage dans les services, banques ou assurances, que dans des secteurs de type industriel comme ceux d'où vous tirez vos exemples. Y a-t-il des différences ?*

Yves Clot : Il y a bien évidemment des différences mais il ne faut pas les surévaluer. Il est passionnant de comparer les mouvements dialogiques, ce que nous faisons en recherche, entre des situations de cette nature. Nous avons ainsi comparé des prêtres, des internes en chirurgie ou des conducteurs, et nous nous sommes aperçus qu'il existait des mouvements dialogiques très communs alors qu'il ne s'agissait absolument pas des mêmes choses.

Ensuite, ce n'est certes pas la même chose de discuter du montage de telle ou telle pièce avec les ouvriers d'une chaîne automobile, de questions qui engagent la vie ou la mort avec des internes en chirurgie, ou du travail de guichetier avec des postières. Plus on va vers du travail de services, plus les conflits de critères deviennent des conflits de valeurs.

Paradoxalement, cela justifie encore plus le type de travail que nous effectuons, tant les conflits de critères prennent une place grandissante et tant il est difficile de définir ce qu'est un travail de qualité dans des domaines où les valeurs sont prégnantes comme la santé ou l'enseignement. C'est ce qui rend également nécessaire d'avoir, dans les organisations, des instances dialogiques et collectives à plusieurs niveaux.

D'aucuns pensent que, dans les services, la question des métiers, issue de l'artisanat ou de l'industrie, est une question archaïque et caduque, et que seule vaut maintenant la question de la compétence. Il me semble au contraire que, plus l'on va vers les services, plus cette question des métiers, c'est-à-dire celle de la délibération collective sur la qualité de l'acte, devient vitale. Et cela est très différent de l'évaluation de la compétence individuelle. Dans la santé ou l'enseignement, je postule que la source de l'efficacité est dans la délibération professionnelle, dans la possibilité de s'attaquer à son métier en permanence. Le collectif, dès lors que l'on peut supporter de ne pas être tous d'accord, est un instrument de travail primordial. Les directions d'entreprises qui considèrent que le collectif est un obstacle sont victimes, comme certains syndicats, d'une conception passéiste des relations sociales. Donc, non seulement les questions du métier et du collectif ne sont pas derrière nous mais, plus que jamais, ce sont des questions d'avenir.

D'un point de vue radical, je dirais que l'approche actuelle des risques psychosociaux relève de constructions d'experts qui ajoutent à la gestion du risque, le risque de la gestion. Occupons-nous plutôt de développer l'expertise professionnelle des gens car, au mieux ils maîtriseront leur métier, au mieux ils se porteront au travail. Cela inverse la définition classique du stress, sur laquelle s'entendent tous les partenaires sociaux. Cette définition, issue de la psychologie, énonce qu'il y a stress quand les gens perçoivent qu'ils n'ont pas, ou plus, les moyens de faire face aux exigences de l'organisation. Pour ma part, je dis qu'il y a stress quand les organisations n'ont plus les moyens de faire face aux exigences de salariés qui veulent réaliser un travail de qualité. Les deux propositions sont justes, mais n'oublions pas la seconde. Et, plus l'on va vers les services, plus les organisations ont l'obligation de mettre des ressources à la disposition des salariés pour leur permettre de délibérer et pour développer leur pouvoir d'agir sur leur métier. Ne pas le faire est une atteinte à terme à leur santé alors que les organisations le voient le plus souvent comme une atteinte à leur productivité immédiate.

Les motivations d'une demande de dialogues

Int. : *Qu'est-ce qui fait qu'une direction peut avoir envie de vous solliciter ?*

Y. C. : Dans le bâtiment, très clairement, ce sont les accidents. Si, globalement, le nombre d'accidents y diminue, leur gravité et la fréquence des cas mortels y augmentent. Et si on a le souci des accidents dans les entreprises, on l'a encore plus quand ils commencent à coûter très cher en pénalités. La question initiale est donc généralement une demande d'aide pour traiter cette question. Notre réponse est alors : « *Pour réduire la fréquence des accidents du travail, il faut développer les métiers* », car nous pensons que les accidents sont avant tout les symptômes d'un défaut d'organisation.

Dans des organisations industrielles, la demande pourra être différente. Il m'est arrivé de recevoir au Cnam tout le premier cercle des dirigeants de Renault. Sous l'effet d'une controverse récurrente avec les syndicats sur la question de la qualité, le besoin pour eux d'y voir plus clair devenait pressant. Ils nous ont alors contactés car ils savaient que nous réalisons ce type d'intervention. Ils savaient également que l'approche que nous proposons suppose de lever le déni sur la qualité du travail car c'est notre spécialisation et nous n'y dérogeons pas, quel que soit le client potentiel. Ma réponse a donc été : « *Ces questions que les syndicats vous remontent, il y a une forte probabilité pour qu'elles aient à voir avec la réalité qui est la leur. Et les arguments que vous opposez aux syndicats, eux aussi, ont à voir avec la réalité qui est la vôtre. Ces deux réalités coexistent et continueront longtemps à coexister. Cette dualité inéluctable du réel mérite d'être discutée et impose d'accepter de passer des compromis sociaux autour des questions de la qualité du travail, aucune organisation dynamique ne pouvant les éluder. Êtes-vous alors d'accord pour instituer, au plus haut niveau de l'entreprise, ce conflit sur la qualité du travail ?* » Bien sûr, cela soulève des montagnes de problèmes mais, au moins, nous sommes dans la réalité du travail.

Règles et transgressions

Int. : *Le respect des règles et des procédures, nécessaires en particulier en matière de sécurité à la SNCF, est aujourd'hui de plus en plus difficile à imposer auprès des jeunes générations. Qu'en pensez-vous ?*

Y. C. : Nous travaillons, avec la SNCF, cette difficile question depuis plus d'un an, en nous intéressant aux agents d'accueil et aux agents commerciaux du Transilien. À cet effet, nous avons mis en place un dispositif très proche de celui que nous venons d'évoquer et, avec le comité de pilotage, nous effectuons un travail en profondeur sur les critères de qualité au travail. Ce dispositif mobilise des responsables de haut niveau du secteur, les organisations syndicales, les médecins du travail et nous le faisons fonctionner sur la base des analyses de terrain. Ces problèmes que vous évoquez sont très réels et ne concernent pas seulement les jeunes !

D'une manière générale, entre les règlements ou les prescriptions, nécessaires partout, et la réalité des situations de terrain, il y a souvent un monde... En région parisienne en particulier, la conduite des trains est devenue un exercice périlleux. Nous faisons donc tout un travail avec ces professionnels de terrain, de tous âges, qui nous amène à constater de vraies transgressions aux règlements. Et quand nous commençons à discuter de ces situations réelles de travail, même au plus haut niveau de la hiérarchie, on mesure à quel point les agents, qu'ils soient jeunes ou moins jeunes, sont parfois placés dans des dilemmes de métiers qui ne leur permettent pas de s'en tenir à la réglementation.

Laisser proliférer, d'un côté les règlements et, de l'autre, les transgressions, soulève des problèmes capitaux qu'il faut pourtant aborder si l'on veut que la SNCF reste la SNCF ! Ce cercle vicieux ruine, à la fois, la performance de l'entreprise et la santé des gens. La troisième voie, celle que nous préconisons, est très compliquée à suivre et consiste à développer les collectifs de travail, c'est-à-dire faire en sorte que les critiques concernant les transgressions ne viennent pas uniquement de la direction mais aussi des collègues de travail. Cette critique ne doit pas se placer sur un plan moral mais permettre, au sein d'un collectif, de trouver des solutions qui ne soient pas transgressives et qui permettent d'enrichir les règles de métier. Ces collectifs ne sont pas des groupes de parole ou d'analyse des pratiques, qui ne permettraient que de se débrouiller seul sur le terrain mais, dans le cadre d'un dialogue avec la direction, ils doivent faire réfléchir sur la manière d'élaborer les règlements. Le règlement n'est ni l'ennemi du travail, ni une contrainte imposée à ceux qui travaillent : c'est une bonne ressource qui doit être, à certaines occasions et dans des institutions créées à cet effet, un objet de travail collectif et discutable.

Temps de l'action et temps de l'analyse

Int. : *Les exemples que vous nous avez donnés requièrent du temps. Or, le temps de l'industrie est de plus en plus contraint.*

Y. C. : Oui et non ! L'exemple que je vous ai proposé du chantier du bâtiment, pour lequel le retard est déjà de deux mois sur les délais, montre qu'il est possible d'agir malgré une pression considérable. Les autres exemples ne sont pas ceux de situations où l'on aurait du temps disponible, mais de situations très contraintes elles aussi. En faisant appel à nous, ces directions savaient que cela serait coûteux en temps, mais elles ont accepté de considérer qu'il fallait le prendre, ce temps. En leur sein, la pensée avait suffisamment cheminé pour qu'ils puissent se dire que cela ne serait pas du temps perdu mais bien du temps gagné. J'espère vous avoir montré là de vrais entrepreneurs !

Mais tout cela est antagoniste avec un mode de management qui a tendance à considérer qu'il faudrait avoir fini le travail avant même de l'avoir commencé. J'assume parfaitement cet antagonisme car je considère qu'à continuer en ce sens, les organisations vont à la rencontre de problèmes encore plus considérables que ceux qu'elles connaissent déjà et ce, non seulement en termes de santé au travail, mais aussi en termes de qualité des produits et de santé publique : il n'y a qu'à voir la prolifération des scandales alimentaires, médicamenteux ou autres dans l'actualité. L'entreprise, dont je me fais une haute idée, n'est pas au seul service de ses actionnaires et il est temps pour elle de se refonder dans le cadre d'un projet collectif efficace et créatif.

La position des syndicats

Int. : *Comment associez-vous les syndicats ou les représentants du personnel et comment réagissent-ils à votre démarche ?*

Y. C. : Aux premiers temps de notre démarche, nous avons sous-estimé les ressources que représentaient les représentants du personnel. Par la suite, nous avons beaucoup expérimenté et nous nous sommes aperçus que la pérennité des dispositifs que nous mettions en œuvre avec les seules directions était souvent compromise. Désormais, nous demandons, comme condition absolue de nos interventions, que toutes les organisations syndicales soient parties prenantes au dispositif et aux décisions que nous prendrons par la suite. C'est ce que nous

avons demandé par exemple, à la direction de Renault, pour qui l'acceptation n'a pas été spontanée avant que nous ne trouvions finalement un accord. J'ai ensuite passé une année à rencontrer et convaincre les syndicats de s'engager avec nous dans cette démarche, sachant qu'ils ont évidemment tout à y gagner, mais qu'ils courent cependant le risque, ce faisant, d'être entraînés vers une "codétermination" du travail à l'allemande. Et cela soulève des questions essentielles, la conflictualité au travail ayant toujours été un vrai problème dans l'histoire syndicale française.

Les conflits sont inéluctables mais, s'ils sont mal traités, ils risquent d'être des obstacles au développement de la qualité au travail. Il vaut mieux enrichir les conflits que chercher à les refouler. La qualité du travail est un objet de conflit justement très riche. Cet objet-là peut éviter d'empoisonner la vie de l'entreprise faute d'avoir su traiter les vraies questions. Je ne suis pas un naïf social et je ne crois pas que tous les acteurs de l'entreprise puissent se réunir sous une seule norme. Je crois que la seule bonne pratique est la pratique de la controverse, au plus haut niveau des organisations, afin de décider, et ensuite, d'expérimenter les décisions qui ont été prises. Et si les syndicats restent en dehors de cette démarche, elle est alors très vite vouée à l'enlisement et à l'échec. Leur présence, au contraire, est essentielle et sert à entretenir ce feu dialogique qui est notre carburant.

Pour en savoir plus sur ces méthodologies, on peut consulter : *Travail et pouvoir d'agir* (PUF, 2008) et *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux* (La Découverte, 2010).

Présentation de l'orateur :

Yves Clot : professeur titulaire de la chaire de psychologie du travail du Conservatoire national des art et métiers (Cnam) et responsable de l'équipe de clinique de l'activité du Centre de recherche sur le travail et de développement (CRTD - EA 4132) ; il poursuit ses travaux comme intervenant en entreprise sur les questions de santé au travail ; sur le plan scientifique il cherche à poursuivre la tradition ouverte en psychologie par Lev Vygotski au début des années 1920 en Russie autour des questions du développement de l'activité en situation réelle.

Diffusion novembre 2013

Le Dossier Documentaire de l'UODC

**Mettre en débat la qualité du travail dans les entreprises :
les règles et les effets**

- Partie II -

- **Mettre en débat la qualité du travail dans les entreprises**..... pp. 50-137
- L'espace politique des espaces de discussion sur le travail
Ughetto Pascal, Working paper n°14-03 (Latts), *Hal-Enpc* (<https://hal-enpc.archives-ouvertes.fr>), 2014
 - Faire face aux risques psycho sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion
Detchessahar Mathieu, *Revue Négociation* n°19 (pp. 57-80), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2013
 - Pour une psychologie de l'initiative professionnelle : une expérience à Renault-Flins
Bonfond J.Y., Clot Yves et Scheller L., *Syndicollectif* (<http://syndicollectif.fr>), 2015
 - Quand l'organisation empêche un travail de qualité : étude de cas
Petit Johann et Dugué Bernard, *Revue Pistes* 15-2 (pp. 1-18), *Hal-Shs* (<https://halshs.archives-ouvertes.fr>), 2013
 - L'invention d'espaces de dialogue sur les conditions de travail dans l'administration. Le cas du processus au Ministère des finances
Lochard Yves, *Revue de l'Ires* n°74 (pp. 177-206), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2013

L'espace politique des espaces de discussion sur le travail

Pascal Ughetto
Professeur des universités
Université Paris-Est, Latts

pascal.ughetto@u-pem.fr

Pour citer ce document :

Pascal Ughetto 2014, « L'espace politique des espaces de discussion sur le travail », *Document de travail du LATTS - Working Paper*, n° 14-03, novembre 2014.

URL : <http://hal-enpc.archives-ouvertes.fr/hal-01089705>

Identifiant : hal-01089705

NOVEMBRE
2014

N° 14-03

Tous droits réservés aux auteurs.

Des versions finales des textes disponibles comme documents de travail LATTS
sont susceptibles d'avoir été publiées ou soumises à publication ultérieurement

6-8 avenue Blaise Pascal - Cité Descartes 77455 Marne-la-Vallée Cedex 2
+33 (0)1 81 66 85 32 - www.latts.fr

L'espace politique des espaces de discussion sur le travail

Résumé

Les expériences d'espaces de discussion ou de dialogue se multiplient depuis plusieurs mois. Les entreprises ou les administrations concernées appellent par ce moyen à la reconstitution de possibilités de discussion sur le travail, s'emparant ainsi de thèses qui ont pu interpréter les malaises croissants à l'égard du travail comme résultant de la difficulté, dans les organisations d'aujourd'hui, de discuter des tensions inhérentes à l'activité, des critères de qualité du travail et de l'efficacité des procédés. Mais laisser discuter du travail et de son organisation n'est pas sans risque pour les employeurs et pour certains acteurs, comme les directions fonctionnelles des sièges. Les conditions politiques d'une parole sur le travail sont donc posées.

Mots clefs : espaces de discussion ; espaces de dialogue ; qualité de vie au travail ; organisation du travail

Political scope for spaces of work discussion

Abstract

In France, experiments of what is often called 'spaces of discussion' or 'of dialog' are burgeoning for several months. By these, companies or public administrations undertake to rebuild opportunities to discuss about work in their premises, as an effect of what they have learned from theories and their interpretation of the increasing work-related discomfort or pain. These theories state that such discomfort or pain has resulted from the special difficulty in today's organizations to speak about work activity and tensions endorsed by employees, conflicts of quality criteria these employees have to surround and the comparative efficacy of alternative ways of doing things. However, letting discussing work and its organization is not without risk for the employers and for specific groups such as the head office functions. This raises the issue of the political conditions of discussing work.

Keywords : spaces of work discussion ; well-being at work ; work organization.

Sommaire

1. Des employeurs demandeurs de salariés qui discutent	4
1.1. L'entreprise acculée à se préoccuper des contraintes du faire	4
1.2. Des salariés qui souffrent moins des exigences du travail que de ne pouvoir en parler.....	5
2. Repragmatiser le fonctionnement des entreprises, autoriser la parole sur le travail	7
2.1. Repragmatiser le fonctionnement des entreprises.....	7
2.2. Parler des conditions du faire, un problème politique.....	7
3. Où et comment discuter ?.....	9
3.1. Les espaces de discussion ou de dialogue	9
3.2. Agencer les espaces de discussion et d'autres dispositifs.....	9
3.3. Mais surtout redonner sa place au travail dans la chaîne managériale ..	10
Références.....	12

« Vous n'êtes pas payés pour discuter ! » C'est là un commentaire dont de nombreux salariés – rassemblés dans les ateliers d'une fabrique au XIXe siècle, dans un pool de secrétaires en 1950 ou dans divers contextes industriels ou tertiaires aujourd'hui – auront été cinglés . Dans de nombreuses professions ou situations de travail – et même de plus en plus (Algava, 2014) –, on doit parler à des clients ou à un public et échanger avec des collègues et la hiérarchie, mais dans des limites dont les employeurs estiment rapidement qu'elles sont franchies sans utilité particulière ou au détriment de l'efficacité, voire de la qualité du produit ou de la prestation. Une caissière qui échange quelques propos avec les clients donne au service rendu par le supermarché une connotation avenante qui n'est pas malvenue, à condition que cela ne casse pas sa cadence, qu'elle ne commette pas d'erreurs et qu'elle ne fasse pas de commentaires déplacés entachant l'image que l'enseigne cherche patiemment à construire dans sa communication.

Des auteurs ont tenté de convaincre de l'enjeu de voir dans la communication dans le travail, non du temps improductif, mais un vecteur de création de valeur et d'amélioration de l'efficacité et de la qualité (Zarifian, 1996 ; Veltz, 2000 ; du Tertre, 2001). Par ailleurs, tout un courant de recherche insiste pour faire comprendre que parler fait partie intégrante de l'activité et des efforts pour faire aboutir une tâche, en particulier pour des raisons de coordination (Grosjean et Lacoste, 1999 ; Borzeix et Fraenkel, dir., 2001). C'est une composante à part entière de ce qu'Anselm Strauss nomme le travail d'articulation (Strauss, 1992). Il n'en demeure pas moins que, d'un point de vue d'employeur, laisser parler est porteur de risques. Des salariés qui parlent ne sont pas seulement susceptibles de perdre du temps, ils peuvent également construire des coordinations qui se démarquent de l'organisation formellement décidée. Dans l'échange de propos en apparence très banals entre collègues ou avec des clients, les salariés construisent en fait de micro-règles qui définissent les niveaux et formes de qualité attendus, les compromis acceptables entre vitesse de réalisation et effets obtenus, la répartition des rôles et des responsabilités et ainsi de suite. Bref, ils élaborent de l'organisation, empiétant ainsi sur la prérogative de l'employeur et de la ligne hiérarchique.

Pourtant, depuis plusieurs mois ou plusieurs années, les cas se multiplient d'entreprises ou d'administrations publiques qui appellent de leurs vœux, à travers la mise en place de ce qui est couramment dénommé des espaces de discussion ou de dialogue, plus de discussions à propos du travail (Conjard et Journaud, 2013 ; Detchessahar, 2013). Les dispositifs que constituent ces espaces de discussion tentent de tenir compte du fait que les conditions de réalisation du travail conduisent depuis plusieurs années les salariés à émettre des griefs sur l'organisation et le management. Il est pris acte du fait que ces salariés éprouvent des tensions et que les critères d'appréciation de la qualité du travail et de l'efficacité ne donnent apparemment pas suffisamment lieu à des arbitrages raisonnés pour les aider dans l'accomplissement de leurs tâches. Le travail de tous les jours et ses manifestations réelles, au-delà des prescriptions, sont ainsi reconnus par certaines directions comme devant être discutés, au moins dans certains moments et au minimum pour éviter que les personnels n'aient le sentiment de s'épuiser à résoudre les problèmes de leur activité et d'y perdre leur santé, en particulier leur santé mentale.

Le texte qui suit envisage cette intention déployée par les directions sous l'angle des conditions politiques d'un tel essor de la discussion. Cet essor n'a rien d'évident tant cela peut interroger la distribution du pouvoir entre diverses catégories d'acteurs ainsi que l'autorité dont est investie l'employeur pour organiser.

1. Des employeurs demandeurs de salariés qui discutent

1.1. L'entreprise acculée à se préoccuper des contraintes du faire

Voir des employeurs appeler les salariés à parler de leur travail n'est pas sans faire sourire les syndicalistes qui se souviennent de l'époque où ils avaient assisté au déploiement des lois Auroux et avaient, activement ou non, pu se trouver impliqués dans la mise en place de groupes d'expression, dont le destin n'avait pas forcément été très long et qui n'avaient pas suscité l'enthousiasme des entreprises. Celles-ci préféraient, à la rigueur, à la même époque, s'en remettre à des cercles de qualité, inspirés du modèle japonais, offrant un cadre plus sûr pour circonscrire les sujets traités. À certains égards, quand on voit aujourd'hui les entreprises demander à leurs salariés de prendre place dans des réunions où ils doivent, en en discutant entre eux, produire un état de ce qui leur paraît mal fonctionner dans leur travail, faire savoir ce sur quoi ils seraient enclins à se plaindre et réfléchir collectivement dessus, elles mettent volontairement en place des dispositifs qui ne sont pas sans parenté avec ces expériences antérieures.

Cependant, si les groupes issus du droit d'expression institué par le législateur en 1982 reposaient sur la conviction que l'« expression » devait à la fois permettre une démocratisation de l'espace social qu'est une entreprise et contribuer à sa performance, ce n'est pas parce qu'elles auraient fini par faire leur cette conviction que les entreprises en viennent aujourd'hui aux espaces de discussion. C'est à la suite de l'émergence dans les années 2000 d'un problème public du travail, laissant penser que les salariés vont mal, à cause de leur travail, et que cela peut déboucher sur des situations, dont la crise des suicides chez France Télécom a été l'illustration marquante et qui s'annoncent d'une gestion compliquée pour les entreprises touchées.

La genèse de ces dispositifs ne renvoie donc pas non plus à un renversement des représentations quant à la valeur contributive du travail. Historiquement, les entreprises ont appréhendé le travail comme un temps, dont il importe d'assurer le rendement (Vatin, 1993). Le taylorisme ne représente qu'une modélisation particulièrement aboutie de l'idée que, dans l'entreprise, certains temps s'analysent scientifiquement comme improductifs et méritent d'être éliminés par une prescription bien conçue. L'ergonomie – ou certaines traditions très prégnantes en France – s'est évertuée à montrer que, considérés au prisme d'autres modèles de représentation de l'homme au travail et notamment à travers une meilleure compréhension de l'activité déployée pour s'acquitter d'une tâche, les temps réputés comme improductifs sont en fait loin d'être perdus. À l'observation, ils sont souvent investis par les salariés de stratégies pour récupérer leurs forces, se projeter dans la séquence suivante de l'activité ou encore construire des coordinations avec les collègues.

Dans les années 1980 et 1990, diverses lignes de recherche en économie, en gestion, en sociologie ont, quant à elles, entrepris de montrer que le régime de performance que constituait le taylorisme, associé au fordisme, ainsi que le modèle de mobilisation de la contribution productive du travail qu'il recouvrait avaient pu faire leurs preuves dans le contexte économique de la croissance des décennies d'après-guerre mais qu'ils perdaient leur pertinence face aux nouvelles formes de concurrence et aux nouveaux enjeux productifs. C'est dans ce cadre que P. Zarifian avait pu défendre que discuter, c'est travailler et qu'il y a une valeur productive des échanges entre collègues en même temps que ceux-ci y trouvent un support de développement professionnel personnel.

Si tout un effort de performance de systèmes de catégories alternatifs a été tenté par des auteurs de ce type, notamment par le moyen de recherches-interventions, ce n'est pas la percolation de ces expériences qui a conduit aux espaces de discussion. C'est bien au contraire parce qu'il y a eu fermeture des possibilités de discuter des modalités et finalités du travail, une fermeture croissante des années 1980 aux années 2010, et parce que le lien a été fait avec les diagnostics d'atteintes croissantes à la santé des travailleurs. Cela a sensibilisé quelques employeurs à l'idée de recréer de la discussion et d'organiser cela.

La « maille » du raisonnement est alors légèrement différente de celle qui prévalait dans le cadre des groupes d'expression ou de l'importance de la communication autour de l'événement : c'est l'activité et ce qu'elle recouvre. L'activité est effectivement dotée par les salariés qui la déploient de toute une épaisseur, où beaucoup de choses s'éprouvent. Ce qui se déroule dans l'activité, sur le temps passé au travail, n'est pas réductible à ce qui est le plus visible et encore moins à ce qui est comptabilisé comme production attendue ou reconnue, et même de moins en moins. Le travail contemporain a tendance à voir s'épaissir, se densifier, l'activité que demande la réalisation des tâches. Ce n'est peut-être pas un problème... s'il est possible de discuter du travail, de ce qui est à entreprendre et à décider pour faire. Le faire nécessite aussi la discussion, avec soi et avec autrui. Les temps de discussion ne sont pas des temps improductifs mais autrement productifs.

1.2. Des salariés qui souffrent moins des exigences du travail que de ne pouvoir en parler

À partir de la deuxième moitié des années 1990 et du début des années 2000, a été formulé un constat d'une montée des tensions éprouvées par les salariés dans le travail. Les conditions dans lesquelles les salariés travaillent ont été matériellement transformées par une série de changements : au fil des ans, l'informatique s'est installée comme une composante évidente des situations de travail, mais elle a aussi modifié le rythme de l'activité et favorisé la multi-activité, dont certains observateurs disent qu'elle peut aller jusqu'à des formes de dispersion ; avec le décloisonnement, le fonctionnement en mode projet, les coopérations inter-entreprises, les organisations exposent à travailler parfois en dehors des limites et des assurances du métier ou d'autres repères professionnels établis ; des métiers sont apparus dont les contours et les règles ne sont pas identifiés ou partagés ; la relation de service expose à exercer sous le regard plus ou moins constant d'autrui, et donc sous le coup des sollicitations plus ou moins aisées à cadrer et du jugement porté sur le travail effectué et sa qualité ; etc.

Dans le débat public et entre chercheurs, la responsabilité des méthodes et outils de management vis-à-vis du sentiment d'une dégradation des conditions de l'activité a été spécialement mise en lumière, par exemple les exigences de reporting et plus généralement le travail imposé par les directions fonctionnelles pour produire une information dont l'utilité dans l'activité opérationnelle n'est pas toujours évidente. Le cas du reporting permet de souligner que les cadres de terrain n'ont pas été épargnés et qu'ils ont même été particulièrement exposés à un travail matériellement plus dense, plus lourd. Les modes de management contemporains alourdissent parfois plus qu'ils ne l'équipent l'activité de ces cadres.

Si les exigences placées sur le travail et les salariés se sont élevées (rythme soutenu, changements technologiques ou organisationnels se succédant sans répit, obligation d'initiatives, etc.), elles posent sans doute moins problème en elles-mêmes que par la façon dont le travail est rendu compliqué par ces transformations matérielles, est l'objet de conflits de buts et d'arbitrages à rendre en situation, doit concilier le respect de normes formelles avec les réalités informelles, tout cela sans pouvoir en parler.

On peut ainsi défendre que, dans les situations de terrain, aujourd'hui, le travail endosse beaucoup, les salariés consentent tout un travail invisible pour que l'activité se fasse au mieux sur la plupart de ces registres, y compris un travail normatif (qu'est-ce qui importe, qu'est-ce qui compte, qu'est-ce qui est prioritaire ?), mais sans pouvoir le signaler trop ouvertement, face à une présence croissante des instruments de gestion et normes d'action venus du pilotage centralisé (Ughetto, 2007).

Au sein des interprétations défendues par les chercheurs, une influence importante dans le débat public a bénéficié à des auteurs comme Yves Clot, Christophe Dejourné et d'autres (Clot, 2008, 2010 ; Dejourné, 1980, 1998 ; Cru, 2011), dont les thèses mettent l'accent sur l'importance, pour travailler sans y laisser sa santé, de pouvoir discuter du fait que les situations offrent des complications qui ne se résolvent pas automatiquement et des bonnes manières de faire. Les situations sont compliquées en raison du fait que ce qu'elles exigent ne se réduit

pas à un seul registre d'efficacité mais s'évalue sur plusieurs de ces registres. Il est rare qu'un mode opératoire parvienne à satisfaire simultanément et également chacun de ces derniers. Ces auteurs soulignent que le travail – dans ses finalités et les plus triviales manières de s'y prendre – est tissé de controverses professionnelles et que sur des pratiques apparemment banales de l'activité de tous les jours, il y a besoin de pouvoir délibérer : de ce qui se fait ou ne se fait pas, de ce qui représente ou non un beau geste, de ce qui débouche sur la qualité attendue ou l'enfreint.

2. Repragmatiser le fonctionnement des entreprises, autoriser la parole sur le travail

Ces analyses, longtemps développées au sein de la recherche en forme d'observation critique des pratiques les plus courantes dans les organisations, ne sont plus cantonnées à la sphère académique. On trouve de plus en plus fréquemment l'affirmation tout à fait officielle de l'importance de reconstituer des possibilités de discussion sur le travail. Le rapport Lachmann-Larose-Pénicaut, illustratif de l'influence de ces thèses dans certains cercles de dirigeants d'entreprises et syndicaux, préconise, dans sa troisième recommandation, de « donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail : restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail » (Lachmann, Larose et Pénicaut, 2010). De même, l'accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail (19 juin 2013) développe l'idée d'espaces de discussion dans le cadre de l'article 12 qui propose d'« encourager et favoriser l'expression des salariés sur leur travail ». Il y a eu performance des thèses académiques, au moins dans la sphère de la négociation sociale. Toutefois, il ne suffit pas de dirigeants convaincus ni d'accords négociés pour que l'idée s'applique. Autoriser à discuter ne va pas de soi.

2.1. Repragmatiser le fonctionnement des entreprises

Les épisodes qui ont conduit à faire émerger l'idée d'espaces de discussion ont comporté une mise en cause de la façon dont les entreprises mettent au travail leurs salariés à travers les mots d'ordres et les techniques managériales qui se sont développés depuis les années 1980 ou 1990. Si la managérialisation est accusée, c'est dans la mesure où elle a imposé une dépragmatisation du fonctionnement des entreprises et de la façon dont les individus et collectifs sont dirigés : des normes imposées par le souci d'organiser, et notamment d'harmoniser et aligner de nombreuses actions décentralisées, prennent le pas sur beaucoup d'ajustements locaux et informels ; des normes a priori s'imposent aux règles décidées in situ face aux réalités pratiques. La communication institutionnelle le renforce, par l'obligation de parler systématiquement en termes positifs.

La crise des suicides chez France Télécom et la critique publique des effets de la managérialisation qui s'en est suivie ont contribué à faire apparaître cet enjeu de repragmatisation, qui s'exprime dans un double sens : celui de la nécessité affirmée par certains dirigeants d'un retour aux règles élémentaires du management des hommes que des constructions intellectuelles fumeuses portées par les modes managériales ont fait perdre de vue et celui qui invite à remettre des considérations relatives aux réalités de production et de travail (conditions matérielles du faire) dans la décision gestionnaire et dans la chaîne de management. Du point de vue du travail, la managérialisation peut s'interpréter comme une perte du dialogue sur le faire, ce qu'il exige, ses contraintes, les arbitrages par lesquels il passe nécessairement. L'enjeu serait donc de reconstituer des échanges sur le faire.

Le point n'est pas trivial, car cela oblige à tolérer que le faire soit lui aussi le lieu d'une activité d'organisation, au plus près des situations vécues, pour tenir compte de ce que les règles a priori n'avaient pu prévoir. C'est précisément ce qui a été combattu dans nombre de scripts conçus pour les salariés en relation de service, dans des protocoles, des normes, des process élaborés en nombre croissant pour encadrer les actions dans les situations opérationnelles.

2.2. Parler des conditions du faire, un problème politique

Toute la difficulté tient au fait que le travail est le lieu de compromis imposés par les réalités, qui, au regard des instruments de gestion et des normes d'action venus des sièges, peuvent apparaître comme des compromissions ou passer pour un non-respect des exigences de l'organisation, voire une résistance au changement. Pour recréer des espaces de discussion dans l'entreprise ou l'administration d'aujourd'hui, il faut donc recréer le droit de parler des réalités et des compromis que l'on fait face à elles, pour partie en contradiction avec des règles que les directions des sièges avaient conçues pour s'appliquer sans transiger. Le faire est le lieu d'une

activité et d'actions qui prennent des libertés à l'égard de ce qui avait été organisé. C'est de cela dont il faudrait pouvoir parler.

Discuter du travail est donc un problème politique. Précisément et notamment : comment règle-t-on l'autorisation donnée par les directions centrales aux acteurs de terrain d'exprimer ce qu'ils font réellement et de revendiquer le droit d'organiser à leur tour ?

Avant toute réflexion sur l'ingénierie de la discussion sur le travail, celle-ci relève d'une autorisation politique publiquement formulée par les directions générales et d'une sélection des personnels des directions fonctionnelles pour accepter ce type de relation avec le terrain, a priori moins avantageux pour elles. Généralement, les espaces de discussion naissent d'une prise de position au plus haut niveau. Dans les entreprises concernées, on voit la plupart du temps les PDG affirmer la dimension stratégique des questions de travail, au-delà ou malgré une conviction souvent bien faible du reste du siège, et soutenir les dispositifs comme ces espaces. Mais il reste à voir ce qu'il advient de cette option stratégique et de son portage politique dans la durée et à vérifier ce que l'option devient une fois prise en charge et traduite par des directions fonctionnelles, on l'a dit, souvent peu acquises à elle et par la ligne hiérarchique.

3. Où et comment discuter ?

3.1. Les espaces de discussion ou de dialogue

Les espaces de discussion ou de dialogue constituent un dispositif de plus en plus utilisé, mais aussi en cours de rodage. Ce rodage suscite toute une série de questions pratiques sur leur conception. En termes techniques, les espaces de discussion soulèvent deux grands enjeux : l'articulation entre ces formes d'expression et la médiation institutionnalisée des organisations syndicales dans les instances paritaires et les lieux de négociation collective (comment ces acteurs peuvent-ils voir dans les espaces de dialogue un dispositif qui ne les court-circuite pas) ; la présence ou non de l'encadrement (si le cadre est présent, ne va-t-il pas couper court aux débats interrogeant l'organisation ; et s'il est absent, quel est le destin des constats faits entre soi et des solutions imaginées ?).

Le risque que le dispositif soit gagné par une institutionnalisation synonyme de routinisation, voire de perte de contenu, est aussi envisagé par ceux qui conçoivent ou pilotent les espaces de discussion.

Ces questions ne connaissent pas de réponse a priori, mais méritent plutôt de s'apprécier en fonction de l'histoire des entreprises

Le cas des espaces de dialogue à la direction générale des Finances publiques (ministère des Finances) est emblématique (Lochard, 2012). Les esprits chagrins n'auront aucun mal à en faire la critique : l'encadrement y est absent pour ne pas dire marginalisé avec méfiance ; les acteurs doivent se soumettre à de lourdes procédures de validation de ce qui est exprimé et des réponses de la hiérarchie, au risque d'une bureaucratisation et d'un enlisement ou d'une perte d'actualité des décisions. Pourtant, on peut tout aussi bien considérer que, compte tenu des relations professionnelles dans cette administration et de leur histoire, ces lourdeurs sont sans doute le prix à payer pour que de la discussion se crée sur le travail.

Ainsi, si les problèmes d'ingénierie du dispositif sont réels, il importe donc sans doute de résister aux attentes de définition d'un paramétrage optimal de ce dispositif.

3.2. Agencer les espaces de discussion et d'autres dispositifs

Il faut surtout admettre qu'il n'existe pas une formule unique et magique de l'organisation de la discussion relative au travail, et qu'il est plus utile de penser en termes d'une écologie de dispositifs, à inventer et expérimenter dans le cadre de chaque histoire d'entreprise. Qu'il faille aujourd'hui organiser des espaces de discussion – avec, à certains égards, l'idée curieuse de vouloir délimiter des moments où l'on enjoint à parler travail – n'existe que dans la mesure où l'on a patiemment, depuis plusieurs années, coupé toute une série de sources de parole sur le travail, notamment celui de la remontée vers le haut de la ligne hiérarchique et les directions fonctionnelles de constats sur les réalités du travail dans les secteurs opérationnels. Le cadre qui, aujourd'hui, ose rapporter les propos critiques de ses collaborateurs sur l'organisation ou une technique risque de se voir rétorquer qu'il lui appartient précisément de prouver ses capacités de manager en dépassant ces oppositions et, au minimum, en retournant devant ses équipes par de nouvelles actions de communication.

On peut se dire que, plus que des espaces de discussion, il importerait que les réunions de service soient effectivement des moments où des choses puissent se dire sans que les cadres n'aient pour consigne d'y opposer immédiatement des rappels de communication ou de procédure. Il faut donc souligner l'importance de ne pas renvoyer la discussion sur le travail dans un espace spécifique et un temps réservé. L'enjeu est surtout de pouvoir discuter du travail dans les conditions du fonctionnement quotidien, avec des arguments de métier (portés par les salariés concernés) et des arguments d'organisation (portés par la hiérarchie).

Il n'y a pas de discussion sur le travail si les arguments d'organisation sont postulés pouvoir épuiser l'ensemble des propos possibles sur le travail. Réciproquement, travailler en organisation, ce n'est pas uniquement travailler selon les règles professionnelles inspirées par le métier et la conscience professionnelle qui en découle ; c'est aussi le faire sous la forme d'actions que l'autorité hiérarchique peut valider.

Espaces de discussion, réunions de service ne se limitant pas à l'information descendante, et divers autres dispositifs peuvent ainsi s'agencer. Y compris, dans certaines conditions, les dispositifs du lean. Les méthodes de lean management affichent le principe d'un intérêt accordé aux personnels de terrain et à leur encadrement pour réexaminer régulièrement les manières de procéder, en considérant qu'ils sont les mieux placés pour concevoir les procédés les plus économes de leur énergie et de leur temps. Souvent accusés de servir avant tout à une intensification du travail, ces outils du lean peuvent aussi être, sinon subvertis, du moins utilisés comme une occasion supplémentaire de parler travail. Par ailleurs, si le lean incarne le risque d'emprise de l'organisation sur la discussion sur le travail, il est des entreprises ou des administrations qui connaissent, de leur côté, parfois depuis de longues années, des dispositifs de discussion relevant d'une large autonomie professionnelle, à travers une formule comme les ateliers d'échanges de pratiques. Dans le cadre de ces derniers, une discussion sur les aspects les plus élémentaires et quotidiens du travail ainsi que sur les règles de métier à se donner se déroule cette fois dans un périmètre restreint à ceux qui relèvent du même groupe professionnel dans une ou plusieurs structures.

C'est la vitalité de la discussion en plusieurs endroits et plusieurs moments du fonctionnement quotidien aussi bien que des dispositifs de gestion et d'organisation qui permettra de reconstituer de l'ajustement des règles et des cadres de travail pertinent du point de vue des problèmes quotidiennement affrontés par les personnels, davantage qu'une formule parfaite de l'espace de dialogue.

3.3. Mais surtout redonner sa place au travail dans la chaîne managériale

Les dispositifs en eux-mêmes ne dictent rien. Ce qui surplombe cela et dicte les effets est que, pour pouvoir discuter du travail dans un espace de dialogue, dans une réunion de service, dans un dispositif du lean, il faut que les cadres de terrain puissent faire quelque chose de cette expression ; qu'ils puissent eux-mêmes la colporter auprès de leur propre hiérarchie, sans se voir suspecter de prendre fait et cause pour l'immobilisme ou la résistance au changement et sans risque d'être déjugés.

Le problème fondamental est donc l'autorisation faite aux cadres de terrain de parler du travail jusque dans les conversations de gestion quotidiennes. Il n'y a pas de discussion sur le travail sans requalification des cadres de terrain vis-à-vis des gestionnaires centraux des directions fonctionnelles, mais également sans requalification des actions engagées dans les sphères opérationnelles. Une question est effectivement celle de la confiance qui est faite aux personnels de terrain (les cadres et leurs équipes) quant aux initiatives qu'ils prennent, quant à la façon dont ils interprètent les situations qu'ils affrontent, quant aux règles qu'ils élaborent et quant à la façon dont ils peuvent en parler avec les sièges.

Cela suggère quelques implications. La discussion sur le travail ne peut pas se déployer, dans des conditions qui renforcent les capacités d'organisation, sans des actions concomitantes :

- sélectionner et former les cadres de terrain pour une capacité à analyser le travail, animer les discussions et savoir synthétiser et exprimer les besoins de l'activité dans le contexte des contraintes générales d'organisation ; ce n'est pas forcément le profil qui a dominé ces dernières années dans la priorité donnée aux compétences de management transversal par rapport aux connaissances techniques. Quel que soit le profil, il ne faut pas postuler que ces cadres sauraient spontanément faire discuter du travail et faire quelque chose de cette parole ;

- redonner aux cadres de terrain la maîtrise de leur périmètre, aujourd'hui diffracté et dominé par les différents domaines gestionnaires (qualité, sécurité, achats, communication...);
- sélectionner et former les membres des directions fonctionnelles pour savoir faire quelque chose de l'information sur le travail qui leur est remontée.

Il faut ajouter à cela des militants syndicaux qui ont également besoin d'apprendre à animer la controverse sur le travail.

Quelle que soit l'inspiration, l'esprit, la philosophie de ces dispositifs, et même s'ils conservent une représentation mécaniste du travail, ils sont pour partie ce que les cadres décident d'en faire. Cela nécessite que les cadres ne se laissent pas surprendre par eux et par les injonctions venues des sièges, mais les incorporent dans une réflexion déjà là et toujours en évolution de l'importance des questions du travail dans leur périmètre et de leur rôle d'organiseurs du travail.

Références

- Algava E., Davie E., Loquet J. et Vinck L. (2014), « Conditions de travail. Reprise de l'intensification du travail chez les salariés », *DARES Analyses*, n° 049, juill., 11 p.
- Borzeix A. et Fraenkel B. (coord.) (2001), *Langage et travail : communication, cognition, action*, Paris, CNRS Editions, 384 p.
- Clot Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF, 292 p.
- Clot Y. (2010), *Le travail à cœur*, Paris, La Découverte, 190 p.
- Conjard P. et Journoud S. (2013), « Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail », *Management & Avenir*, n° 63, 5/2013, p. 81-97.
- Cru D. (2011), « Des risques psychosociaux bien encombrants », *Esprit*, n° 378, oct., p. 140-147.
- Dejours C. (1980), *Travail : usure mentale*, nouv. éd., Paris, Bayard, 1993, 259 p.
- Dejours C. (1998), *Souffrance en France*, Paris, Le Seuil, éd. Points, 220 p.
- Detchessahar, M. (2013), « Faire face aux risques psychosociaux : quelques éléments d'un management par la discussion », *Négociations*, n° 19, 2013/1, p. 57-80.
- Grosjean M. et Lacoste M. (1999), *Communication et intelligence collective*, Paris, PUF, 225 p.
- Lachmann H., Jarose C. et Pénicaud M. (2010), *Bien-être et efficacité au travail*, rapport au Premier ministre, fév., multigr., 19 p.
- Lochard, Y. (2012), « L'invention d'espaces de dialogue sur les conditions de travail dans l'administration. Le cas du processus au ministère des Finances », *Revue de l'IRES*, n° 74, 2012/3, p. 177-206.
- Strauss A. (1992), *La trame de la négociation*, Paris, L'Harmattan, 311 p.
- Tertre C. (du) (2001), « L'économie immatérielle et les "formes de pensée" dans le travail », in F. Hubault (coord.), *Comprendre que travailler c'est penser. Un enjeu industriel de l'intervention ergonomique*, Toulouse, Octarès.
- Ughetto P. (2007), *Faire face aux exigences du travail contemporain. Conditions du travail et management*, Lyon, Editions de l'ANACT, 157 p.
- Vatin F. (1993), *Le travail. Economie et physique 1780-1830*, Paris, PUF, 127 p.
- Veltz P. (2000), *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard, 227 p.
- Zarifian P. (1996), *Travail et communication*, Paris, PUF, 213 p.

Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion

Mathieu Detchessahar¹
Université de Nantes - Lemna

Face aux exigences croissantes de performance et dans un univers très instrumenté, équipes et management de première ligne doivent s'engager dans un important travail de régulation pour arrêter, toujours de manière temporaire, le sens à donner au travail et fabriquer des compromis. Nous définissons puis montrons dans ce cadre l'importance des espaces de discussion qui deviennent des opérateurs de santé et de qualité de vie au travail. Ensuite nous décrivons comment les managers de première ligne apparaissent de manière croissante comme empêchés de prendre en charge les fonctions d'animation, de médiation et de facilitation nécessaires à la mise en discussion locale du travail. Enfin, nous défendons l'idée que dans une perspective d'ingénierie de la discussion, il faut penser le nécessaire équipement de ces espaces en tenant compte des caractéristiques de l'écosystème organisationnel au sein duquel ils se déploient.

Mots-clés : Espaces de discussion, santé au travail, management, risques psychosociaux

Les travaux autour de l'intensification du travail (Gollac, Volkoff, 1996 ; Gollac, 2005) ont montré comment la mise en place de nouveaux modèles productifs – « productivisme réactif » (Askenazy, 2004) ou modèles « d'hypercompétition » (d'Aveni, 1994) – a conduit à multiplier dans les organisations les objectifs de performance (productivité, qualité, réactivité, amélioration continue...) et à accroître les tensions et contradictions sur la scène du travail. Ces nouveaux modèles productifs se déclinent au travers une multitude d'outils de gestion (outils de contrôle de gestion, de GRH, de gestion de la qualité, de la sécurité...) qui portent les impératifs de la performance multiple vers les équipes opérationnels et leur management. Dans cet univers « hyper-instrumenté », dans « la polyphonie des outils de gestion » (Detchessahar, Journée, 2007), équipes et management de première ligne doivent s'engager dans un important travail de régulation pour arrêter, toujours de manière temporaire, le sens à donner au travail : repérage des tensions, arbitrage, fabrication de compromis...

Ce travail de régulation ou d'organisation (Terressac, Lalande, 2002 ; Terressac, 2003), qui a toujours constitué une part importante du travail opérationnel pour faire face à l'incomplétude de la prescription, prend dans le contexte d'intensification une importance accrue. La régulation locale doit en effet être d'autant plus dense que les outils qui portent les prescriptions sont à la fois plus nombreux et le plus souvent construits de façon « discrète », c'est-à-dire un après l'autre sous la responsabilité du spécialiste fonctionnel de l'outil en question (expert des RH ou des méthodes ou du contrôle de gestion ou de la qualité ou encore de l'hygiène et de la sécurité...). Dans un tel contexte, la question du sens du travail qui se dégage

1. Mathieu.detchessahar@univ-nantes.fr

au carrefour de l'ensemble des dispositifs gestionnaires échappe alors largement à leurs concepteurs qui n'ont à faire qu'à la partie des outils qui concerne leur spécialité fonctionnelle. Les équipes opérationnelles et leur management doivent travailler, elles, sous le feu de l'ensemble des médiations gestionnaires et en faire sens.

Dans cette perspective, un certain nombre de travaux, en sciences de gestion notamment (Detchessahar, 2009, 2011 ; Grevin, 2011 ; Bertrand, Stimec, 2011 ; Richard, 2012 ; Conjard, Journoux, 2012 ; Gentil, 2012), ont montré que les espaces de discussion du travail, conçus en première approximation comme le lieu de réalisation du travail d'organisation, deviennent des opérateurs de santé et de qualité de vie au travail important. En effet, la mise en discussion des contraintes permet la fabrique des compromis qui permettront pour un temps de fixer le cap du travail et de sortir des dérives anormales. Dans le même temps, elle permet aux acteurs – équipes comme management de première ligne – de restaurer leur « pouvoir d'agir » (Clot, 2010) et de se réappropriier leur travail (1).

Or, la qualité et la dynamique de la discussion sur le travail est aujourd'hui menacée. Parmi les menaces, les travaux issus du projet SORG (Detchessahar et al., 2009) insistent particulièrement sur l'absence grandissante du management de première ligne de la scène du travail. Attirés sur d'autres scènes que celle du travail opérationnel, les managers de première ligne apparaissent comme empêchés de prendre en charge les fonctions d'animation, de médiation et de facilitation nécessaires à la mise en discussion locale du travail. Comprendre ces « empêchements » (Clot, 2010) en vue de tenter de « désempêcher le management de proximité » (Detchessahar, 2011) est un préalable important, mais insuffisant, à la redynamisation des espaces de discussion du travail (2).

Il faut également, dans une perspective d'ingénierie de la discussion, penser le nécessaire équipement de ces espaces, ainsi que les caractéristiques de l'écosystème organisationnel au sein duquel ils se déploient, en vue de soutenir la discussion sur le travail (3).

Nous verrons pour conclure que l'ouverture et l'ingénierie d'espaces de discussion du travail demandent à être soutenues par un travail de reconception de l'autorité dans les organisations.

1. ESPACES DE DISCUSSION : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Le programme de recherche SORG (Detchessahar et al., 2009) s'est donné pour objet de recherche les liens entre modes d'organisation, styles de management et construction de la santé mentale au travail². Les études réalisées dans le cadre de

2. Entre 2006 et 2010, une vingtaine d'organisations appartenant à trois secteurs d'activité (industrie, métiers du téléphone, santé-social) ont été enquêtées sous la forme de recherche-intervention dans le cadre d'un contrat de recherche avec l'Agence Nationale de la Recherche (ANR). Depuis 2010, la recherche s'est poursuivie dans le secteur de la santé (contrat PHARES) ainsi que dans le secteur de la banque-assurance dans lequel 4 recherches-interventions ont été conduites.

SORG montrent que la construction de la santé au travail dépend de la qualité des dynamiques communicationnelles autour du travail. Pour caractériser ces dynamiques communicationnelles, nous proposons la notion d'espace de discussion (Detchessahar 1997, 2001b, 2003, 2011). Comprendre le fonctionnement des espaces de discussion du travail, ce qui s'y joue véritablement, est un préalable essentiel à toute action de gestion visant à en soutenir la dynamique.

1.1 Des espaces de discussion ordinaires.

Dans la perspective retenue ici, l'espace de discussion est le *medium* à travers lequel se réalise l'ensemble des arrangements, compromis et bricolages que supposent l'incomplétude de la prescription et le caractère irréductiblement erratique de l'activité concrète. Il est un espace de construction par le dialogue de solutions ou de construits d'action collective entre acteurs interdépendants. C'est un espace qui ouvre aux acteurs des possibilités d'énonciation des difficultés et des contradictions du travail en vue de la construction de compromis, le plus souvent provisoires, mais qui serviront pour un temps de point d'appui à l'action collective. Certains des produits de ces discussions pourront faire l'objet d'une institutionnalisation, c'est-à-dire être repris par des échelons politiques supérieurs et inscrits dans les routines de l'organisation. Ce que l'on vise ici, ce sont donc les espaces de discussion ordinaires qui s'ouvrent ou ne s'ouvrent pas en situation réelle de travail et non les espaces de discussion qui peuvent être ouverts par des tiers extérieurs à l'entreprise à l'occasion de l'intervention psychologique par exemple³. Ces derniers sont intéressants dans leur capacité à réactiver la discussion sur le travail, mais peu connectés avec l'espace de production des règles dans l'organisation, et très faiblement couplés avec la ligne managériale qui détient l'autorité de gestion, il est souvent bien difficile de les réarticuler avec l'ordre politique et managérial et d'inscrire la discussion sur le travail dans le management ordinaire de l'organisation.

1.2 « Espace » et « discussion »

Afin de poursuivre le travail de définition de la notion d'espace de discussion, dire ce qu'elle est et ce qu'elle n'est pas, en saisir les dynamiques et les difficultés, arrêtons-nous tout simplement sur les deux termes qui la composent : « espace » tout d'abord, « discussion » ensuite.

L'espace

D'une manière générale, la discussion ne se déploie jamais sur un fond neutre, mais à l'intérieur d'un *espace* plus ou moins bien structuré pour l'accueillir. Cet

3. Comme c'est le cas dans le cadre de l'ouverture « d'espaces de discussion » à l'occasion de l'intervention en psycho-dynamique du travail (Dejours, 2000, p. 227-239) ou de la mise en place d'« entretiens en auto-confrontation croisée » dans le cadre de l'intervention en clinique de l'activité (Clot, Faïta, 2000).

espace peut être défini à minima par son substrat matériel et son substrat conventionnel. Le *substrat matériel* traduit l'organisation concrète de l'espace : le lieu et son architecture, les outils, les dispositifs et les multiples artefacts mobilisés dans la discussion (indicateurs, ratios, comptes rendus ou planification d'activité, diagrammes...). Le *substrat conventionnel* traduit tout l'arrière-plan de savoirs et normes de comportement partagés liant les participants.

Les substrats matériels et conventionnels peuvent structurer profondément la discussion, la soutenir ou la desservir. Dans le même temps la discussion elle-même transforme ces substrats : les caractéristiques de l'espace précèdent la discussion mais en sont aussi les produits. Si la qualité de la discussion est fortement contrainte par les caractéristiques de l'espace dans lequel elle se déploie, la pertinence des outils qu'elle mobilise ou encore les représentations des acteurs qui y participent, la discussion produit également de nouveaux matériels (synthèses, comptes rendus, schémas, nouvelles planifications...) comme de nouvelles conventions (façons de faire ou de dialoguer, niveau de confiance dans les engagements de chacun) qui structureront l'espace des prochaines discussions. La prise en compte des caractéristiques de l'espace de la discussion et de leurs effets structurants est indispensable à la bonne compréhension de ce qui s'y joue. Elle ouvre aussi la voie à la possibilité d'une action de type ingénierique visant à concevoir cet espace de manière à ce qu'il soutienne au mieux les processus de discussion et conserve la trace de ce qu'ils produisent. Dans le même temps la double nature de l'espace, structurant et structuré par la discussion, suggère que c'est en discutant régulièrement du travail... que l'on apprend la discussion sur le travail. C'est en discutant que se produisent peu à peu les outils et les conventions qui permettront de la soutenir.

La discussion

Nous désignons par *discussion* le type de communication qui se déploie dans ces espaces. C'est bien d'une activité de type dialogique dont il est ici question, et pas d'une communication de nature instrumentale⁴ ou monologique. Dans la discussion, la nature, la finalité et le sens de l'action à entreprendre ensemble sont en jeu. Comme dans l'espace public habermassien (1962), la discussion repose sur un double mouvement :

- un mouvement de *publication* des représentations individuelles : la discussion suppose que chaque participant « publie », au sens de rendre public, sa représentation du travail. Ce difficile travail d'énonciation ou de mise en discours des représentations cognitives fait en même temps retour sur ces représentations et conduit le locuteur à les préciser, à les structurer. Ceci signifie que discuter comporte une part importante de révélation de soi-même aux autres et dans le même temps un travail sur soi, une révélation de soi à soi-même (Boutet, 1999).

4. Dans une perspective de communication instrumentale, le langage apparaît comme un outil qui sert à l'atteinte de buts ou à la réalisation d'actions prédéterminés : le langage est alors soit un « lubrifiant » qui facilite la réalisation d'un travail conçu en dehors des locuteurs (le langage opératif des ergonomes ou les échanges opérationnels de co-action de Goffman), soit le véhicule de l'autorité ou de l'influence (la parole hiérarchique).

Pour le dire autrement avec Mikhael Bakhtine : « dans le dialogue, l'homme ne se manifeste pas seulement (...) aux yeux des autres mais, répétons-le, aux siens propres » (1970, p. 343). C'est en ce sens qu'il y a toujours à l'horizon de la discussion des possibilités de transformations personnelles fortes qui peuvent s'exprimer en termes d'apprentissages mais aussi de dissonances cognitives qu'il faudra tenter de résoudre dans le dialogue intérieur.

- Un mouvement *d'argumentation critique* des représentations publiées dans l'espace de la discussion. La discussion appelle en effet la justification des opinions rendues publiques. Elle met les participants en position « d'honorer discursivement des prétentions critiquables à la validité » (Habermas, 1987, T1, p. 88). La dynamique de la discussion peut permettre l'établissement de compromis de sens et de perspectives communes sur le travail, elle est en même temps lourde de controverses à soutenir et à médier.

La discussion est donc une forme particulière de communication de type dialogique (ni monologue, ni lubrifiant, ni simple expression de la subjectivité), de nature inter-subjective et à finalité politique (construction de compromis d'action et de règles locales).

1.3 L'espace de discussion, un espace politique dans l'organisation

La discussion a fondamentalement une fonction politique⁵ : locale lorsqu'il s'agit d'une conversation opérationnelle entre participants ayant en commun le monde des opérations concrètes de production ou de servuction, plus globale lorsqu'il s'agit d'une conversation stratégique entre cadres dirigeants ayant en commun les questions de stratégie de l'entreprise, méso lorsqu'il s'agit d'une conversation de médiation entre les niveaux local et global. Bien entendu, les discussions de chaque niveau ont un impact sur les discussions de niveau inférieur de la même manière que les discussions de niveau inférieur peuvent faire retour sur les discussions de niveau supérieur et interroger, voire transformer l'organisation ou la stratégie. Mais, dans tous ces cas, la discussion a une fonction politique, et pas seulement une fonction psychologique ou sociale de recomposition des ressources subjectives ou collectives des participants. C'est précisément ce qui la distingue d'autres formes de communication dans les organisations dont les vertus psychologiques ou sociales sont bien établies mais qui n'ont pas de prise sur les règles du travail et n'ont donc pas de fonction proprement politique, comme par exemple : les groupes d'écoute et de soutien psychologique, le coaching, les groupes de team-building...⁶

5. L'espace de discussion est bien un espace de la *praxis* ou de l'*action* au sens arendtien, c'est-à-dire un espace de mise en commun de paroles et d'actes à travers lesquels l'homme révèle sa subjectivité, apparaît à lui-même comme aux autres pour prendre en charge ce qui est en commun entre les personnes (1958, p. 236-240).

6. Ces espaces de communication relèvent d'une toute autre logique. Il s'agit bien ici d'espaces « du psychologique » ou « du social » et non du politique, au sens où leur finalité est de recomposer les ressources subjectives des salariés éprouvés par des logiques de travail contradictoires, mais ces dernières demeurent inchangées au terme du processus de communication. On peut ici espérer tout au mieux qu'une fois « regonflé », le collaborateur « tienne » plus longtemps face aux tensions du travail.

L'espace de discussion, à l'inverse, est fondamentalement un espace de régulation, au sens où il produit des solutions ou des construits d'action collective locaux, méso- ou globaux. Cet espace peut s'ouvrir *en marge* de l'activité (un comité de direction au niveau stratégique ou un groupe projet ou d'amélioration au niveau des opérations). Mais les espaces de discussion peuvent aussi se loger de façon informelle, *dans* l'activité, et accueillir des processus de régulation permanents dans lesquels le « dire » et le « faire » sont profondément imbriqués. Il est aussi possible de concevoir l'espace de travail de telle manière qu'il soit propice à la mise en discussion du travail *dans* l'activité. Pensons par exemple à certaines salles d'exploitation des entreprises de transport routier (Detchessahar, 1997, 2001a), aux salles de commande de centrales nucléaires (Journée, 1997) ou bien aux salles de coordination ou de commandes dans certains blocs opératoires (Gentil, 2012). Ces derniers exemples témoignent tous d'une activité d'ingénierie de l'espace de la discussion sur laquelle nous reviendrons.

1.4 L'espace de discussion comme opérateur de santé au travail

Ces espaces de discussion, nécessaires dans toute activité collective de travail, sont d'autant plus nécessaires lorsqu'il faut combiner dans l'activité de multiples exigences de performance. La discussion permet ici au premier chef de restaurer le *sens* du travail, dans l'acception modeste mais si nécessaire, de la direction du travail quotidien. Prenons quelques exemples.

Dans la bancassurance, le raffinement des méthodes de vente suscité par l'accroissement de la compétition a conduit à multiplier les prescriptions à destination des équipes commerciales : objectifs de chiffres d'affaires par ligne de produits, nombre de rendez-vous hebdomadaires, nombre de rendez-vous dans le portefeuille et hors portefeuille, nombre de devis proposés, nombre d'entretiens de découverte et d'entretiens de vente, traçage de la préparation des entretiens, réponse aux opportunités commerciales produites par les progiciels de gestion de la relation clientèle, alimentation de ces progiciels en comptes rendus de visites... L'intérêt de ces prescriptions est d'établir une liste des dimensions importantes du travail, mais le danger est que le sens concret de l'effort à produire ne se perde. Pour le management, l'enjeu est ici de discuter avec l'équipe et avec chacun de ses membres, en fonction de la situation de chacun et de tous, de la façon dont, dans l'interstice de ces prescriptions et par-delà les contradictions concrètes, il est possible d'arrêter pour l'équipe un chemin de progrès. Celui-ci passera certainement par l'établissement de compromis temporaires, parfois différents pour certains des membres de l'équipe, conduisant par exemple à insister prioritairement sur la préparation des entretiens et le choix des cibles quitte à renoncer pour un temps à réaliser le nombre d'entretiens arrêté dans les objectifs. Une telle discussion suppose à la fois qu'existent des temps de dialogue en face-à-face et en équipe et également que le manager connaisse les conditions concrètes de réalisation de l'activité de ses collaborateurs ainsi que leurs compétences et leurs difficultés. Sans ce travail d'élaboration dans le dialogue de compromis temporaires d'action collective, la nature du travail attendu de chaque collaborateur se brouille sous l'effet des multiples prescriptions en tension. Le risque est alors que

les collaborateurs s'épuisent dans une tentative vaine de les satisfaire toutes à la fois et face à un système de gestion leur renvoyant en permanence l'image d'un travail insatisfaisant car toujours en souffrance d'un objectif à atteindre.

Prenons un autre exemple emprunté à l'industrie pharmaceutique (Detches-sahar, Journé, 2007). Le site étudié, en pleine mise en place d'un système de production en juste-à-temps, souhaite développer la polyvalence de ses équipes de manière à faciliter leur circulation d'une ligne de production à une autre : d'une pelliculeuse (comprimés) à une ensacheuse (poudre) puis à une ligne de flacons (sirop) par exemple. Cette question devient en effet particulièrement sensible dans le cadre de séries de production désormais plus courtes et plus changeantes. Pour cela, la direction du site lance un nouvel outillage de gestion appelé « Polyvalence-Polycompétence » dont l'objectif est d'inciter, de former et de piloter la polyvalence des conducteurs de ligne. Ces nouveaux outils mis en place par la direction du site de façon très participative viennent renforcer un paysage gestionnaire en production déjà très outillé : outil de suivi de la productivité, outils qualité, outils de suivi de la maintenance, règles et procédures de sécurité... Pour les équipes et leur management, la question devient de savoir comment, au prix de quelles difficultés et arbitrages quotidiens, le nouvel instrument va être intégré parmi tous les outils existants. Dans les ateliers du site, la mise en discussion du travail réel fait rapidement apparaître que la polyvalence percute, en tout cas à court terme, les objectifs de productivité dans la mesure où elle peut conduire à changer de lignes les très bons conducteurs (ceux dont on dit dans l'usine « *qu'ils font le taux de rendement synthétique (TRS)* » de la ligne) et à les remplacer par des conducteurs plus jeunes ou moins compétents. Dans les équipes où existent des routines de discussion du travail, l'équipe et son management pourra expliciter la difficulté puis tenter de frayer un compromis visant par exemple à accepter à court terme une petite baisse de TRS au bénéfice d'un gain en polyvalence qui permettra demain de retrouver un niveau de TRS conforme aux exigences. On comprend bien que ce type de compromis suppose l'implication du management de première ligne en tant qu'animateur de la discussion opérationnelle mais aussi le management de niveau supérieur dans sa capacité à laisser les marges de manœuvre nécessaires à leurs subordonnés. Si l'on veut que ces discussions aient une véritable portée politique, production de compromis et de nouvelles normes, elle ne peut être l'affaire du seul collectif de travail pas plus que celles d'intervenants extérieurs. Dans ce cas précis, la discussion va permettre de restabiliser pour un temps le sens du travail en production qui avait été bouleversé par l'innovation gestionnaire. Sans cette dynamique communicationnelle autour du travail, le risque est de deux natures : soit l'oubli de l'innovation de gestion (le cas fréquent d'une innovation qui ne produit aucun effet car elle ne peut pas être tricotée avec le travail réel), soit son addition sans compromis, sans mise en cohérence avec l'instrumentation déjà en place au risque de perdre le sens (la direction) du travail et d'épuiser les équipes comme leur management. Dans ces deux derniers cas, l'organisation perd sur le terrain de la qualité de vie comme sur le terrain de la performance.

On comprend donc en quoi les espaces de discussion ordinaires sont des opérateurs de santé : (1) ils permettent de *stabiliser pour un temps une direction*

à l'action collective en même temps qu'ils offrent aux travailleurs (2) *un lieu d'action sur leur environnement, de réappropriation du travail et d'apprentissage*. L'espace de discussion est également, pour le management, un espace de prise de connaissance du travail réel et de ses difficultés. Dans ce sens, il est aussi (3) *un espace de construction de la reconnaissance du travail* : la présence du management dans cet espace est une condition nécessaire pour que les mots de la reconnaissance managériale acquièrent vraiment de la performativité aux yeux des collaborateurs. Sans connaissance des difficultés du travail réel, sans leur mise en visibilité par la discussion, les mots de la reconnaissance ne produisent rien ou, pire, sonnent comme une tentative grossière de manipulation. Enfin, (4) les espaces de discussion du travail peuvent également, sous certaines conditions, constituer pour les acteurs *un espace de réassurance ou de dédouanement* (Detchessahar, Honoré, 2001) leur permettant de porter, sous pilotage managérial, des solutions possiblement déviantes par rapport au cadre prescrit.

1.5 Les coûts de la discussion

Ce travail de définition laisse entrevoir à quel point le bon déploiement des processus de discussion dans et sur le travail est à la fois souhaitable et... rien moins qu'évident. Si les freins organisationnels et managériaux sont bien entendu nombreux (nous y reviendrons longuement aux paragraphes 2 et 3 de ce texte), les premiers freins sont très certainement à rechercher dans les difficultés des parties à la discussion elles-mêmes à prendre en charge ces processus. Ceux-ci sont en effet coûteux pour les personnes qui s'y engagent. Sans revenir dans le détail sur ces freins à la discussion qui ont été exposés ailleurs (Detchessahar, 2003, p. 74-78), rappelons qu'ils sont au moins de quatre types pour les acteurs qui s'y engagent : des *coûts cognitifs* traduisant à la fois le travail de mise en forme des représentations personnelles que suppose leur publication dans un espace public (et la part de dévoilement personnel qui y est attaché) et le travail collectif d'enquête, des *coûts politiques* que l'on peut définir comme le coût du renoncement aux bénéfices que l'on aurait pu tirer d'un usage privé de l'information publiée dans l'espace de discussion, des *coûts sociaux* liés à la potentielle violence toujours attachée à la dynamique de la critique et de la justification déclenchée par la discussion, des *coûts de responsabilisation* dans la mesure où dans la discussion se prennent et s'acceptent publiquement des engagements mutuels de coopération. Les difficultés de la discussion posent la question du bon équipement des espaces de discussion mais aussi celle de leur animation et de leur soutien par la ligne managériale de l'organisation.

2. LE MANAGEMENT EMPÊCHÉ, LA DISCUSSION MENACÉE

Au sein des organisations composant l'échantillon SORG, celles qui rencontrent le plus de difficultés en matière de santé mentale sont celles dans lesquelles la dynamique de mise en discussion du travail est menacée. La recherche montre

également que ce qui menace au premier chef la discussion, c'est la mise en retrait du management de première ligne de la scène du travail réel, et précisément de la scène de l'*activité*, c'est-à-dire du travail en train de se faire. Tout se passe comme si, au moment même où les salariés affrontent des contraintes accrues dans leur travail et où la présence des managers dans l'activité serait plus que jamais requise pour soutenir la discussion et bâtir des compromis d'action, *le management avait déserté la scène du travail*.

Si le manager de proximité n'est plus dans l'activité, ce n'est pas tant que l'on en ait réduit le nombre, c'est qu'il est happé par un certain nombre de tâches concurrentes, très consommatrices de temps et très visibles pour sa hiérarchie. La recherche permet de faire apparaître deux grands types d'activité qui éloignent le manager du travail. Face à ces empêchements de manager, les managers de proximité déploient différents types de stratégie.

2.1 Le travail au chevet des machines de gestion

Le manager de première ligne est tout d'abord très occupé sur le front de l'entretien et de l'alimentation des « machines de gestion » (Girin, 1983). Alors que l'outil de gestion doit aider l'encadrant à réaliser son travail de soutien de l'activité, la machine de gestion est supposée suffire à cette activité de soutien et de pilotage, le rôle du manager se bornant alors à en assurer le fonctionnement et la maintenance. Concrètement, le manager mobilise dans ce travail beaucoup les systèmes d'information... une formule plus juste consisterait à dire qu'il est dans ce travail *mobilisé par* les systèmes d'information qui le sollicitent pour : mettre à jour des procédures, renseigner des plannings de personnels et d'activité, transmettre des indicateurs, écrire des comptes rendus, répondre à des enquêtes... Cet intense labeur gestionnaire suscite chez les collaborateurs l'image d'un encadrant bloqué dans son bureau, vissé à son poste informatique et à ses dossiers, déployant une activité essentiellement administrative, très décalée par rapport au concret de l'activité, et générant peu de vocations dans les équipes. Souvent les collaborateurs n'aspirent pas à devenir manager à leur tour (sur ce point voir l'étude d'Entreprise et Personnel, 2011 et du CEREQ, 2012). Ce travail au chevet des machines de gestion crée une situation paradoxale dans laquelle jamais probablement autant d'information n'a été disponible et n'a circulé dans les organisations et, dans le même temps, jamais l'on a eu moins de temps pour parler du travail... L'hypertrophie de l'information semble chasser la communication.

2.2 Le travail en réunions

Le second front sur lequel le manager de proximité concentre beaucoup de moyens et de temps l'éloigne lui aussi du concret de l'activité. Lorsqu'il quitte (enfin...) son bureau, le manager est saisi par tout un ensemble de lieux d'échanges

dans lesquels sa présence est requise. La recherche montre que deux grands types de réunion d'échange doivent être distingués et qu'ils posent chacun des problèmes spécifiques.

Tout d'abord, les classiques réunions d'information descendante se multiplient devant la nécessité pour les directions de mieux informer leur management afin qu'il puisse redonner du sens à l'action locale. Ce type d'action de communication n'est pas mauvais bien entendu mais elle repose largement sur une conception erronée de la fabrique du sens dans l'entreprise. Elle fait fond finalement sur une vision taylorienne de la construction du sens, séparant nettement ceux qui d'un côté sont en charge de définir et mettre en forme les représentations et ceux qui, de l'autre, se contenteraient de les consommer. Or, de nombreux travaux ont montré les limites de cette approche monologique et télégraphique de la communication (Giordano, Giroux, 1998) et son incapacité à rassembler le collectif derrière un sens réellement partagé. Le sens se construit plus dans des logiques d'appropriation que dans des dynamiques de simple adhésion. Il est possible également que ces espaces de communication s'articulent autour d'une confusion sur le sens, survalorisant l'exposé de la nature de la stratégie et de ses objectifs (on aurait envie d'écrire le sens avec un grand S) et oubliant le sens (avec un petit s !), c'est-à-dire la traduction concrète de ces objectifs dans l'activité, la direction du travail quotidien.

Le deuxième type d'espace de communication qui « embolise » l'agenda des managers appartient à la vaste catégorie des « groupes projets » devant servir de support à l'innovation dans l'entreprise. Il s'agit ici certainement d'un effet pervers du management participatif qui conduit à associer à tous les chantiers d'innovation de l'entreprise des représentants du « terrain », « terrain » que ces supposés représentants fréquentent d'ailleurs de moins en moins... À ce niveau la communication est parfois abondante mais les sujets et les thèmes mis en débat, loin de trouver leur origine sur la scène du travail ou de se faire l'écho des difficultés du travail, sont le plus souvent « *temporalisés par* » et « *orientés vers* » la direction et l'externe de l'entreprise. Tout se passe comme si des directions qui affrontent elles aussi des contraintes de plus en plus fortes aux frontières de l'entreprise (actionnaires, analystes, clients, tutelles, certificateurs, notateurs, évaluateurs en tous genres, législateur... mais aussi pression sociétale relayée par la presse ou les associations) mobilisaient l'ensemble de leur ligne hiérarchique pour produire des réponses à ces contraintes externes et les aider dans ce travail aux frontières de plus en plus complexe. C'est le portrait d'organisations et d'un management « *extravertis* » qui se dessine ici pour lesquels innover consiste essentiellement à répondre aux sollicitations externes de tous ceux qui entendent proposer à l'entreprise une sorte de « prêt à gérer » indépendant de leur agenda et de leurs difficultés internes. Ce management extraverti laisse bien peu de moyens en soutien de la discussion sur le travail.

Cette recherche montre finalement que la fragilisation des personnels dans les organisations étudiées, loin de procéder d'une hyper-présence du manager (qui mettrait la pression et deviendrait parfois harcelant), résulte... d'une absence de management ! En l'absence de management, compris ici au sens de présence du manager dans l'activité à des fins d'animation de l'action, les équipes sont

laissées seules face à des contraintes perçues comme de plus en plus hétéronomes et jamais explicitées ni discutées. Cette situation ne manque pas de générer de la lassitude, voire de l'épuisement, mais aussi des conflits à l'intérieur des équipes quand il s'agit de discuter des solutions et d'arrêter des arbitrages sans la médiation de l'encadrant. Elle génère aussi la déprime et la mise sous tension des encadrants, et particulièrement des encadrants de proximité, constamment confrontés aux sollicitations inquiètes de leurs équipes et aux difficultés croissantes d'y répondre.

C'est donc le double constat d'un *manager empêché*, happé par d'autres exigences que celles du travail et de son animation, et d'une *mise en discussion du travail menacée* qui apparaît au terme de cette étude comme un des facteurs explicatifs importants du malaise dans le travail.

2.3 Des managers entre héroïsme, résignation et complicité

Face à ces empêchements, la recherche montre que les stratégies mises en place par les managers de première ligne peuvent être synthétisées en trois grands types

Une première stratégie, l'héroïsme, consiste pour le manager de proximité à assumer, *malgré tout*, l'ouverture et l'animation d'espaces de discussion sur le travail. Dans ce cas, le collectif de travail peut se construire en construisant son travail et restaurer, pour un temps, le sens de l'action collective. Toutefois une double question se pose alors. Tout d'abord, celle de la durabilité des processus dialogiques qui, sans soutien organisationnel, risquent vite de s'essouffler. Ensuite, celle de la position et de la santé des managers de proximité qui, sans soutien organisationnel et handicapés par les mêmes empêchements, risquent le débordement et l'épuisement, lorsque ce n'est pas la sanction.

La seconde stratégie mise à jour est celle de la résignation : le manager de proximité se résout à cette prise de distance avec le travail et se contente d'un pilotage lointain de l'activité désormais vue à travers des indicateurs « objectifs » et qui ne sont pas discutés. Le « résigné » est souvent un ancien « héros » usé par ses tentatives de mise en discussion du travail. Le vécu des managers « résignés » est souvent négatif car ils continuent de percevoir l'écho des difficultés du travail opérationnel ainsi que les demandes de soutien et d'écoute de leurs collaborateurs mais ils considèrent qu'ils n'ont pas (ou plus) les moyens d'y répondre. Ils travaillent alors le plus souvent avec le sentiment de ne pas pouvoir donner aux équipes tout le soutien managérial dont elles auraient besoin.

La troisième stratégie est celle du manager « complice » des forces centrifuges qui l'éloignent du travail. En effet, la mise en retrait de la discussion sur le travail s'accompagne d'une certaine tranquillité. Un ensemble de problèmes quotidiens très concrets se résolvent (ou pas) sans eux et ils se protègent ainsi des tourments de l'activité. Par ailleurs, ils n'ont plus à affronter dans la discussion sur le travail ces controverses professionnelles dans lesquelles le manager met publiquement à l'épreuve sa connaissance du travail et joue toujours sa légitimité

professionnelle. Les équipes disent alors que leur manager se contente de « relever les compteurs » ou de « compter les bâtons ».

Face à ces constats, on comprend bien que sortir de cette crise du travail suppose d'aller au-delà des solutions classiques : meilleure formation des managers de proximité, raffinement des méthodes de repérage et de recrutement, même si ces questions sont bien sûr importantes. L'enjeu consiste aussi pour une large part à « désempêcher » les managers, à les soutenir et les accompagner dans l'ouverture et l'animation d'espaces de mise en discussion du travail réel.

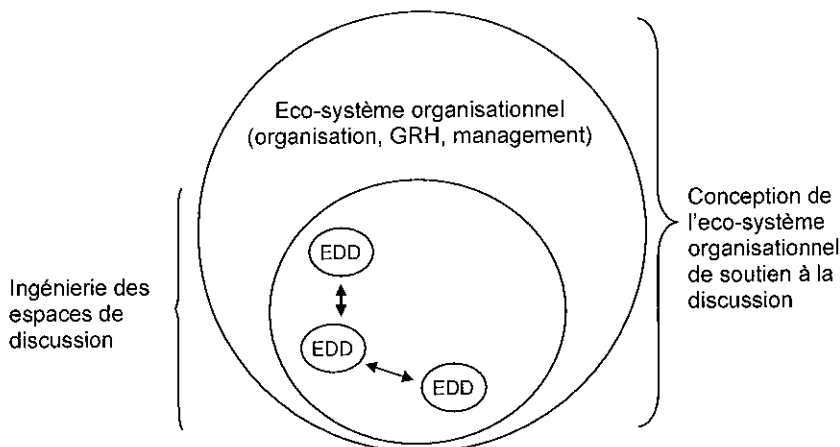
3. POUR UN MANAGEMENT PAR LA DISCUSSION

Mettre en discussion le travail est un enjeu fort en termes de santé et, plus largement, de performance. Dans le même temps, l'ouverture d'espaces de discussion du travail est éminemment problématique tant l'ouverture du débat critique sur le travail est porteuse d'enjeux interpersonnels et organisationnels forts. Dès lors, et sauf à s'en remettre aux figures, parfois mythifiées, du collectif de travail ou de métier auto-régulé, la discussion nécessite une organisation et un management spécifique de nature à la nourrir et à la soutenir. La discussion ne suppose pas l'effacement ou le recul du management ou de l'organisation ; elle invite au contraire à les penser de façon renouvelée. C'est pourquoi nous appelons à un management par la discussion, c'est-à-dire à une action de conception des conditions managériales et organisationnelles de soutien à la discussion sur le travail. Ce management ne vise pas à autre chose qu'à refaire du travail un objet central du management. En ce sens, un management par la discussion est avant tout un management du travail.

Au plan conceptuel, cette ingénierie de la discussion est certainement un des points aveugles de la théorie de la régulation conjointe bien repérée d'ailleurs par certains de ses exégètes qui insistent sur la nécessité de penser la structuration et le style de pilotage des « arènes de régulation conjointe » (Paradeise, 2003, p. 47-48). Au plan pratique, cette ingénierie doit contribuer à donner des points de repères pour l'intervention en organisation, notamment sur la question des risques psycho-sociaux et du management.

D'une manière générale, l'ingénierie des espaces de discussion suppose l'ouverture de plusieurs chantiers de conception. Sans entrer dans le détail de chacun d'entre eux – les questions fines d'ingénierie sont nécessairement du ressort de chaque organisation face aux spécificités de ses contextes stratégiques, technologiques, sociaux... –, il est possible de repérer au moins deux grands chantiers principaux. Le premier vise à construire un éco-système organisationnel favorable au bon déploiement des espaces de discussion dans l'organisation. Le deuxième chantier concerne directement l'ingénierie des espaces de discussion : les critères de conception de chaque espace et la connexion de l'ensemble des espaces de discussion de l'organisation.

Schéma 1. Un management par la discussion



3.1 Bâtir un éco-système organisationnel favorable à la discussion

Bâtir un écosystème organisationnel favorable à la discussion suppose d'actionner des leviers mettant les membres de l'organisation en capacité de discuter le travail. Trois dimensions de cet écosystème sont à considérer : la dimension managériale concerne la place des managers dans la discussion, la dimension organisationnelle interroge le design de l'organisation (ligne hiérarchique et process), la dimension RH concerne les politiques de GRH, spécifiquement à l'endroit des managers, susceptibles de soutenir la mise en discussion du travail.

La place du management dans la discussion du travail

Nous avons insisté sur la dimension politique de l'espace de discussion. En effet, c'est parce que la discussion produit des règles ou des solutions locales, méso ou globales qu'elle (re)donne du sens au travail, qu'elle est productrice d'apprentissages, de construction identitaire et *in fine* de santé. Compte tenu de cette dimension fondamentalement politique de la discussion, celle-ci ne pourra s'inscrire dans les routines de l'organisation sans *l'implication étroite du management* et ceci pour au moins deux raisons principales.

La première renvoie au contexte institutionnel de l'organisation moderne qui prévoit des règles claires de dévolution de l'autorité et de la responsabilité. Engagé par un contrat de travail dans un lien de subordination, le salarié travaille sous le pouvoir de direction de l'employeur que ce dernier délègue en partie à sa ligne managériale. Celle-ci est dès lors tenue responsable de la bonne exécution du travail qui fera l'objet d'un contrôle et d'une sanction éventuelle de l'employeur. Dans ces conditions, le manager exerce et assume, à quelque niveau qu'il soit, un agir politique dans l'organisation. Dès lors, ouvrir durablement un espace de discussion sur le travail ne peut pas conduire à entretenir un espace politique à

côté ou en marge de l'autorité managériale. L'enjeu est bien plutôt d'accompagner les managers dans l'ouverture de la discussion et que celle-ci se déploie sous pilotage et médiation managériale. Une ingénierie de la discussion qui ne mettrait pas le management au cœur du dispositif risque fort de faire long feu une fois confrontée aux réalités institutionnelles de l'organisation et, partant, décevoir les espoirs nés au moment de l'intervention. À l'inverse, l'animation managériale de la discussion suppose, comme nous l'avons déjà évoqué en traitant du substrat conventionnel de la discussion, que se construisent et se vérifient dans la discussion un certain nombre de conventions seules susceptibles de « libérer », toujours imparfaitement, la parole des collaborateurs : droit à la prise de parole, droit à l'erreur, devoir d'écoute...

Si, pour des raisons institutionnelles, la bonne implication des managers dans la discussion est un facteur clef, elle l'est aussi pour des raisons cette fois-ci d'ordre psycho-social qui tiennent à la dynamique des processus de discussion. S'il existe un certain nombre de freins organisationnels à la discussion, il en existe aussi qu'il faut directement relier aux difficultés pour les participants eux-mêmes de s'engager dans la discussion sur le travail. Celle-ci repose sur un débat critique à partir de la publication de représentations personnelles qui suppose, comme nous l'avons vu plus haut, des coûts cognitifs, politiques, sociaux et de responsabilisation pour les participants. Ces dimensions psycho-sociales ont besoin d'être régulées sous peine de voir les processus de discussion s'épuiser ou les équipes se déchirer. Les recherches-intervention que nous avons réalisées montrent bien comment l'absence du manager de proximité de la scène du travail laisse les équipes seules pour trancher les conflits de vision sur le travail et conduit à des affrontements permanents, à la multiplication des « côteries » rivales et à l'effondrement de la coopération. Le manager doit être en position d'assumer ce rôle de soutien et d'animation de la discussion, de se positionner comme le régulateur du travail de régulation.

Si ces raisons militent pour que le management soit au cœur des processus de discussion, il est dans le même temps souvent souhaitable que des espaces de communication hors de la présence managériale puissent également être ouverts : soit de façon temporaire, au moment d'une intervention externe par exemple, de manière à renouer le fil du dialogue dans l'organisation et comme préalable à la généralisation des espaces de discussion, soit en « mode routine » comme lieux d'expression dont les conclusions pourront alimenter les espaces de discussion.

Organisation et discussion du travail

L'ingénierie des espaces de discussion appelle certainement un chantier préalable, de nature organisationnelle, visant à « *désempêcher* » le management de première ligne, c'est-à-dire à réinstaller au cœur de sa fonction l'activité de régulation et de soutien au travail réel. Ce chantier suppose une analyse des fiches de poste comme de l'agenda des encadrants visant à faire apparaître l'ensemble des activités qui s'y sont accumulées au fil du temps et qui sont venues coloniser le temps de la discussion sur le travail. Dans les recherches-interventions conduites

dans le cadre du programme SORG, cette phase de désempêchement a donné lieu dans les organisations partenaires à différents projets concrets d'intervention : chantier de limitation de l'information descendante, chantier de simplification des procédures, contingentement des tâches de reporting, redéfinition des périmètres managériaux, redistribution de tâches connexes à des personnels de soutien logistique...

Par ailleurs, l'ouverture et l'animation d'espaces de discussion du travail est également fonction des *marges de manœuvre* dont les managers disposent dans l'organisation. Si la discussion permet la mise en visibilité du travail réel et de ses difficultés, le manager doit disposer à son niveau d'une partie au moins des moyens de réponse à ces difficultés, sans quoi la discussion apparaîtra comme stérile, sans intérêt pour ses participants. Le risque est alors celui de l'essoufflement rapide des dynamiques communicationnelles autour du travail. L'enjeu est de construire, et souvent de reconstruire, le pouvoir local de décision du manager de proximité. Se posent ici la question de la nature de la délégation donnée au manager ainsi que la question de la connexion entre les espaces de discussion locaux et des espaces situés à un niveau méso qui permettront d'arbitrer autour de problèmes mis en lumière par la discussion locale.

Quelques enjeux de GRH des espaces de discussion

La bonne implication du manager dans les processus de discussion est également fonction de qualités qui tiennent à la personne du manager lui-même. Il apparaît au terme de nos études qu'une des conditions fondamentales au bon déploiement de la discussion est que le manager partage avec le groupe une *commune professionnalité*, au sens qu'il connaisse le métier et l'activité des personnes qu'il encadre. Il en va de sa légitimité, de sa capacité à saisir les problèmes et les enjeux du travail réel, et *in fine* de la qualité de la discussion. Au contraire, les managers les plus éloignés du métier sont ceux pour qui l'animation de la discussion est la plus éprouvante : le dialogue autour du travail réel risque toujours de les mettre publiquement en défaut de connaissances et ils peuvent par conséquent avoir intérêt au pilotage à distance. Il faut de ce point de vue interroger les stratégies de ressources humaines de certaines organisations qui ont conduit ces dernières années à mettre une telle emphase sur les compétences managériales au détriment des compétences métiers qu'elles ont ainsi contribué au développement de managers « hors sol » (disposant de très peu de compétences métier) que tout pousse par conséquent à désertier le terrain de la discussion sur le travail.

L'animation des espaces de discussion interroge également la question de la *stabilité du management*. Comme nous l'avons vu, les substrats matériels et conventionnels nécessaires à la discussion sont à la fois des soutiens préalables et des produits de la discussion. C'est pourquoi la discussion doit s'inscrire dans la durée et ses participants, le manager au premier chef, bénéficier d'une certaine stabilité. Au titre des équipements conventionnels de la discussion par exemple, il est bien évident que la confiance entre les participants joue un rôle déterminant. Celle-ci ne se développera entre les participants qu'au cours des discussions

elles-mêmes au fur et à mesure que la solidité des engagements réciproques que suppose la discussion (écoute bienveillante, droit d'expression personnelle, critique constructive, prise en compte des conclusions de la discussion...) se vérifiera. Dans cette perspective, la question de la stabilité des managers dans leur poste et la réflexion autour de la durée minimum du mandat du manager sont des points clefs de l'ingénierie des espaces de discussion.

Enfin, l'ouverture d'espaces de discussion appelle également l'ouverture d'un chantier autour de *l'évaluation des managers*. L'enjeu est de se donner les moyens d'évaluer leur activité d'animation régulière de la discussion sur le travail. S'il n'existe pas de moyens dans l'organisation pour dire la qualité du processus de management, il y a fort à parier que ces tâches orientées sur le « comment » ne disparaissent au profit d'un management exclusivement centré sur le « combien » qui favorise des perspectives court-termistes en matière de performance et s'accommode bien d'une prise de distance du management vis-à-vis du travail.

L'implication étroite du management dans la discussion suppose des conditions organisationnelles favorables – un management désempêché disposant de marges de manœuvres locales – et des stratégies de gestion des ressources humaines attentives à la professionnalité de l'encadrement de premier niveau, à sa stabilité ainsi qu'à ses modes d'évaluation. Notons que l'on a ici des conditions propres à refonder l'autorité managériale : écoute, proximité, marges de manœuvre et pouvoir d'action, connaissance du métier, inscription de l'action managériale dans le temps... Pour fonder l'autorité du manager, le bon respect de ces conditions managériales, organisationnelles et de GRH est certainement beaucoup plus puissant que les classiques prescriptions comportementales (appel à la responsabilité, à la proximité ou au courage des managers) que l'on trouve souvent dans les chartes de management et dans les discours annuels des dirigeants. Sur ce terrain, tout se passe souvent comme si certaines directions cherchaient ardemment à tirer les bénéfices d'une autorité managériale refondée – bénéfiques en termes « d'obéissance volontaire » (Arendt, 1998, p. 147) des collaborateurs – mais n'étaient pas tout à fait prêtes à s'en donner les moyens organisationnels ou de GRH.

3.2 Une ingénierie des espaces de discussion

Après l'écosystème de la discussion, c'est la question du substrat matériel de l'espace de discussion que nous aimerions poser ici. Quelles sont les différentes dimensions de ce substrat et comment se pose la question de l'équipement de chacune d'entre elles en vue de soutenir la discussion ? Sans prétendre à ce stade à l'exhaustivité, deux premières dimensions peuvent être distinguées : l'équipement des espaces de discussion et la définition des liens entre ces différents espaces.

L'équipement des espaces de discussion

La question de la conception de chaque espace de discussion est certainement la plus sensible aux contingences propres à chaque organisation : secteur, métiers,

taille... Il n'est donc pas question de proposer ici un design détaillé des espaces de discussion. Il est possible plus modestement de livrer un certain nombre de questions et de faire apparaître quelques dimensions revêtant une importance particulière.

Précisons, tout d'abord, que l'enjeu ne consiste pas uniquement, loin s'en faut, à ouvrir de nouveaux espaces de communication venant s'ajouter au très grand nombre de lieux de communication existants déjà dans l'entreprise. À l'inverse, soutenir la discussion sur le travail peut conduire à fermer ou à espacer dans le temps certains des espaces de communication déjà existants de manière à « faire de la place » pour de nouvelles pratiques ou bien à revisiter des espaces déjà existants de telle manière que l'on y impulse une logique plus dialogique et que l'on inscrive à leur agenda la question du travail. Une première étape peut donc consister à faire l'inventaire des lieux de communication existants et des dynamiques communicationnelles qui les animent (monologue vs dialogue par exemple) ainsi que des objets dont ils se saisissent (activité, information, stratégie...).

Par la suite, au moment d'ouvrir d'autres espaces ou bien de transformer des espaces de communication existants dans une dynamique d'espaces de discussion du travail, plusieurs questions se posent : quels doivent être les temps de la discussion manager-managé et les temps de la discussion manager-équipe ? À quelle fréquence ouvrir la discussion ? Sur la base de quels supports pour éclairer l'opinion des participants ? La discussion se conçoit-elle hors de l'activité ou bien également dans l'activité et dans ce cas quels équipements spécifiques pour la soutenir (architecture de travail, outils...) ? Ouvre-t-on des espaces de communication sans présence du management (entre salariés, entre cadres...) et, dans ce cas, avec quel mandat et quels liens avec les espaces de discussion ? Quel degré de formalisation des espaces de discussion ?

Parmi toutes ces questions, trois semblent revêtir une importance toute particulière alors qu'elles sont parfois négligées.

La première concerne la fréquence ou plus largement *les temporalités de la discussion sur le travail*. L'espace de discussion a pour finalité d'accueillir des processus de régulation de l'activité et suppose à ce titre une fréquence de la discussion qui soit bien en lien avec les différents rythmes de l'activité. Conduire une action commerciale en 3 mois dans la bancassurance, souder un panneau de coque en une semaine dans la construction navale, construire des tournées de transport à la journée dans la salle d'exploitation d'un transporteur, piloter un service de soins intensifs dans lequel la surveillance des patients est continue... chaque activité appelle une fréquence de mise en discussion du travail spécifique. Là où les caractéristiques de certaines activités nécessitent d'inscrire la possibilité de la discussion dans l'activité elle-même et de concevoir en conséquence l'espace de travail (et notamment l'architecture de l'espace et la place du management dans cet espace), d'autres activités pourront s'appuyer sur des temps de discussion dédiés, en dehors de l'activité, à des fréquences (quotidiennes ou hebdomadaires par exemple) et dans des formats (le manager et un collaborateur ou plusieurs collaborateurs, ou bien l'ensemble de l'équipe par exemple)

variables. Si la fréquence de la discussion est mal articulée avec les rythmes de l'activité, le risque est que la discussion ne « rate » le travail réel et ne se saisisse d'autres objets sur lesquels le collectif et son management ont moins d'autorité ou de légitimité.

La seconde question concerne la *conception et les modes d'usage des outils de gestion* susceptibles de soutenir la discussion. Discussion sur le travail et instrumentation de gestion ne s'opposent pas, bien au contraire. Les outils de gestion, et les indicateurs notamment, sont indispensables pour suivre l'activité et informer la discussion collective. L'enjeu n'est pas de les supprimer mais, parfois, d'en faire évoluer les usages. Alors qu'ils sont souvent utilisés dans les équipes dans une logique de *conformation* et à des fins de *reporting*, la mise en discussion du travail convoque les outils dans une logique *d'exploration et de pilotage*. Dans cette logique, les indicateurs permettent d'explorer les conditions de réalisation du travail de l'équipe, de nourrir la discussion, d'affiner les diagnostics et d'éclairer l'action. Revenons à l'exemple discuté plus haut concernant la place des outils dans le management des équipes commerciales dans la bancassurance. Les différents indicateurs (nombre de rdv de découverte, de vente, dans et hors portefeuille, nombre de devis, types de produits, nombre d'opportunités commerciales saisies...) peuvent être utilisés soit comme des prescriptions à caractère obligatoire dont on contrôlera à une périodicité régulière la bonne réalisation et qui pourront par exemple alimenter des logiques de classement ou de récompense ou de « recadrage » (logique de conformation et de reporting), soit comme des supports à l'analyse des différentes dimensions pertinentes du métier qui permettront d'ouvrir la discussion entre le manager et l'équipe (ou le collaborateur) de manière à poser un diagnostic et à définir des priorités d'action (logique exploratoire à des fins de pilotage). On voit bien que la forme de l'outil, son substrat technique, ne sont pas seuls en cause. C'est la philosophie gestionnaire de l'outil (Hatchuel et Weil, 1992, p. 122-126), ses modes d'usage concret qui sont ici centraux. En effet, les mêmes outils peuvent servir de support à l'animation d'un dialogue sur l'activité vecteur d'apprentissage ou, au contraire, contribuer à fermer le dialogue et permettre au manager un pilotage à distance du travail réel appuyé sur les seules traces de l'activité contenues dans les outils. Ces éléments, qui constituent le fondement de la réflexion gestionnaire sur les outils de gestion (Berry, 1983 ; Hatchuel et Weil, 1992 ; Moisdon, 1997 ; Lorino, 1995), invitent à une attention renouvelée non seulement à la qualité du substrat technique de l'outil bien entendu mais aussi à sa philosophie gestionnaire, c'est-à-dire à la façon dont ils sont concrètement utilisés par les équipes et leur management. Ce dernier point est particulièrement sensible si l'on veut faire des outils des appuis techniques au dialogue sur l'activité (Lorino, 1995).

Enfin, la question de *la plus ou moins grande formalisation des espaces de discussion* se pose systématiquement en situation d'intervention. Il est bien certain que l'objectif est d'inciter le management à une présence plus grande dans l'activité et à plus de mise en discussion du travail ce qui ne suppose pas nécessairement beaucoup de formalisation : une part de la discussion sera, et c'est très bien ainsi, informelle, déclenchée en fonction des nécessités de l'activité. Notons, toutefois, que, dans ce cas, il faudra vérifier que l'architecture de travail et

que la position géographique du cadre vis-à-vis de l'activité ne constitue pas des obstacles à la discussion informelle. Pour le reste, et compte tenu des tendances à l'embolie de l'agenda des cadres, des difficultés propres à la discussion sur le travail, de la nécessité d'inciter le manager à l'animation de la discussion sur le travail, d'évaluer et de reconnaître cette activité, il est souhaitable qu'un certain niveau de formalisation permette de la rendre visible et soutienne le manager dans sa prise en charge. Ceci semble d'autant plus vrai dans le contexte des organisations contemporaines où, tous les actes de management faisant l'objet d'une formalisation et d'un suivi, le risque est grand que les managers arbitrent systématiquement au détriment des activités non formalisées. Enfin, la construction du design formel de la discussion est certainement un enjeu qui doit permettre l'implication des partenaires sociaux. La conception du dispositif comme sa surveillance dans le temps à travers des dispositifs de suivi à définir avec les institutions représentatives du personnel constituent très certainement de bons objets du dialogue social dans les organisations, susceptibles de mobiliser l'ensemble des parties derrière l'objectif de mise en discussion du travail.

Connecter les espaces de discussion

Un des enjeux fondamentaux d'un management par la discussion consiste à connecter entre eux les espaces de discussion. Ceci est particulièrement vrai pour les espaces qui sont distribués tout au long de la ligne hiérarchique : au niveau local, au niveau méso et au niveau global ou stratégique de l'organisation. Au niveau local, la mise en discussion du travail doit permettre, on l'a vu, la mise en visibilité des tensions de l'activité et un travail continu de fabrication de compromis d'action permettant pour un temps de fixer le cap. Une des conditions de possibilité de la discussion réside dans les marges de manœuvre laissées au management local pour bâtir des solutions ou des construits d'action collective au plus près du travail. Dans le même temps, la dynamique de la discussion ne manquera pas de faire également apparaître des tensions ou des solutions d'action dont la mise en place suppose des moyens ou nécessite une délégation d'autorité que le management local n'a pas. C'est pourquoi le management de première ligne doit être lui aussi partie prenante d'un espace de discussion d'un niveau supérieur au sein duquel pourront être portés les produits de la discussion locale et discutés les solutions de niveau méso-organisationnel. En l'absence de cette connexion avec un espace de discussion de niveau supérieur, il y a de fortes chances que la discussion locale ne finisse par s'épuiser devant l'impossibilité systématique d'obtenir les moyens et les arbitrages qu'elle appelle. Pour les mêmes raisons, l'ingénierie des espaces de discussion suppose également de résoudre la question du lien entre les espaces de discussion méso et les espaces de discussion stratégique dans l'organisation.

Dans ce travail de connexion des espaces de discussion entre eux et de remontée dans l'organisation des produits des discussions locales, il faut aussi envisager le rôle que peuvent jouer des espaces intermédiaires comme les collectifs de pairs par exemple. Dans les organisations que nous avons enquêtées, certaines commençaient par exemple d'initier la constitution de clubs ou de réseaux de managers de premier niveau qui se réunissaient à intervalles réguliers

sans intervention du management de niveau supérieur pour partager entre elles sur leur métier. Dans d'autres organisations, ces groupes peuvent être ouverts à l'occasion de l'intervention psychosociologique à l'initiative d'un tiers extérieur qui s'en sert alors comme d'un dispositif de subjectivation du travail afin de restaurer le pouvoir d'agir des encadrants (voir par exemple Brunel 2012). Les vertus de ces groupes sont nombreuses, mais ils ne restaureront durablement le pouvoir d'agir des encadrants qu'à la condition qu'ils aient un point de sortie politique, c'est-à-dire qu'ils soient connectés à un réel espace de discussion de niveau meso-organisationnel au sein duquel pourront être mis en visibilité et discuter les tensions du travail d'encadrant dans l'objectif de construire de nouveaux compromis d'action.

Si connecter chaque espace de discussion à un espace de niveau hiérarchique supérieur est un moyen d'assurer la « soutenabilité » des discussions du niveau inférieur, c'est un également un moyen de lutter contre les tendances à « l'extraversion » de l'innovation de gestion que nous avons pointées au paragraphe précédent. Face à la force des prescriptions d'innovation provenant de l'extérieur de l'entreprise (actionnaires, législateurs, tutelles, certificateurs...), il est crucial de bâtir des mécanismes permettant également de déclencher l'innovation à partir d'un examen du travail réel et de ses difficultés. Le travail doit devenir ou redevenir le lieu de déclenchement possible de l'innovation et il ne le sera qu'à la condition que le management fasse retour dans le travail et y anime la discussion de manière à mettre en visibilité des zones possibles d'innovation. La distribution et la connexion des espaces de discussion tout au long de la ligne hiérarchique est donc un moyen puissant de réinternaliser l'innovation. Sont en question ici le sens du travail et le pouvoir d'agir des personnes de l'organisation dont on sait à quel point ils sont liés à la qualité de vie au travail mais aussi des enjeux de performance qui sont fonction de la capacité de l'organisation à veiller sur la robustesse de ses process de travail et à les améliorer.

On devine que la question de la connexion des espaces de discussion entre eux suggère une évolution de l'autorité dans l'organisation. Le management par la discussion suppose une autorité qui est tout autant actionnée par le niveau inférieur qu'elle ne l'actionne, qui soutient au moins autant qu'elle ne contraint, qui assure l'agir autonome de ses collaborateurs plus qu'elle ne l'étouffe... bref une vision de l'autorité qui s'est historiquement cristallisée autour de la notion de subsidiarité.

CONCLUSION - VERS UN MANAGEMENT SUBSIDIAIRE ?

La subsidiarité est un très ancien concept de philosophie politique dont le principal intérêt est de tenter de penser à la fois la liberté et l'autorité (Merceron, 2012). Sa première intuition remonte à Aristote lorsque dans *Les Politiques* il décrit une cité composée de groupes hiérarchiquement ordonnés (famille – village – cité...), en partie auto-suffisant, mais faisant appel à la cité pour certaines dimensions de leur activité propre pour lesquelles ils ont besoin de son soutien et de son intervention. Ainsi, la cité tire sa légitimité d'une autorité qui lui a été en quelque sorte déléguée

par le bas. Elle supplée les limites des groupes inférieurs tout en respectant leur autonomie dans les domaines dans lesquels ils peuvent agir par eux-mêmes. Dans cette perspective, « l'autorité ne doit s'exercer que pour pallier les insuffisances d'une autorité plus petite » (Delsol, 2010, p. 6). La subsidiarité se présente plus comme un principe moral⁷ – il s'agit de protéger l'agir créatif des personnes contre toutes les tentatives d'étouffement – que comme un principe juridique ou constitutionnel, encore moins comme un principe de gestion (Clergerie, 1997, p. 12).

On comprend en quoi l'introduction dans l'entreprise d'une plus grande culture de la subsidiarité serait de nature à la fois à mieux lutter contre les empêchements générés par l'excès de prescriptions établies trop loin du terrain et à soutenir l'ouverture d'espaces de discussion locaux ainsi que leur bon maillage avec des espaces de discussion de niveau supérieur. L'autorité subsidiaire postule en effet que les personnes au contact du travail opérationnel ont des choses intéressantes à dire sur les besoins et les nécessités du travail et qu'une part de la légitimité du niveau hiérarchique supérieur vient de sa capacité à entendre ses besoins et à construire en conséquence des réponses et du soutien.

En cohérence avec le principe de subsidiarité, la discussion sur le travail met constamment l'organisation sur la sellette, prémunit le travail contre les dérives technocratiques et établit le travail comme origine possible de l'innovation organisationnelle. Il s'appuie sur une conception de l'organisation qui est moins vue comme un espace à régler par le haut – animé de l'espoir chimérique d'éliminer les aléas et d'aligner toutes les subjectivités – que comme un ensemble humain à réguler, car irrédûciblement soumis à l'aléa et la variété des subjectivités. Dans cette seconde perspective, diriger consiste aussi à définir à l'avance des espaces de régulation qui permettront au plus près des problèmes d'arrêter des solutions face à l'imprévu et de produire localement des accords temporaires entre personnes face aux réalités de leur travail.

On anticipe toutes les difficultés concrètes liées à la mise en pratique du principe de subsidiarité dans l'entreprise. À commencer par le fait que, contrairement à beaucoup d'organisations de type politique, l'entreprise est le plus souvent conçue d'en haut par un entrepreneur ou un groupe d'entrepreneurs porteur d'un projet dont il délègue ensuite tout ou partie de la réalisation le long de la ligne hiérarchique. Il convient dans le même temps de rappeler qu'il existe au cœur de nos économies des organisations économiques subsidiaires au sens fort. Dans ces organisations, les coopératives mutuelles notamment qui représentent près de 70 % du secteur de la bancassurance en France, les principes d'organisation et la gouvernance sont définis par le bas qui délègue ses représentants et une partie de son pouvoir à l'échelon supérieur. Pour les autres, et à défaut d'une subsidiarité au sens fort, sans doute l'esprit de la subsidiarité – rapprochement de la décision du terrain, préservation de l'agir subjectif (et créatif) des collaborateurs, écoute et soutien des communautés locales de travail... – pourrait-il tenir une place plus importante comme paramètre de conception des organisations de travail ?

7. La pensée sociale chrétienne promeut la subsidiarité et en fait un de ses principes centraux d'organisation de la société toute entière.

Ce sont les voies d'une telle re-conception des organisations comme du management que les quelques propositions pour un management par la discussion présentées ici essaient d'ouvrir : ingénierie des espaces de discussion et principes de conception de l'écosystème de soutien. À l'horizon de ce management par la discussion se dessinent des réponses possibles à la triple crise du sens, de la reconnaissance et de l'autorité que l'on constate dans bon nombre de nos organisations. Sont également en jeu des questions de performance à travers notamment la possibilité qu'offre la discussion de (ré)établir le travail comme origine possible de l'innovation en contre-point des forces centrifuges qui tendent à l'établir toujours plus loin de l'activité, voire à l'extérieur de l'organisation.

BIBLIOGRAPHIE

- ARENDRT Hannah (1958), *Condition de l'homme moderne*, Paris, Plon, Presses-Pocket.
- ARENDRT Hannah (1961), *La crise de la culture*, Paris, Plon, Presses-Pocket.
- AVENI Robert (d') (1994), *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York, Free Press.
- ASKENAZY Philippe (2004), *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*, Paris, Seuil, Coll. La république des idées.
- BAKHTINE Mikhael (1970), *La poétique de Dostoïevski*, Paris, Seuil, Coll. Points.
- BERTRAND Thierry et Arnaud STIMEC (2011), « Voyage en pays de lean management », *Revue française de gestion*, n°214, p. 127-144.
- BERRY Michel (1983), « Une technologie invisible : l'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », *Cahiers du CRG*, Ecole Polytechnique.
- BOSSE Nathalie (2012), Devenir cadre : une perspective pas toujours attrayante, *Etudes du CEREQ* n°298-2, avril.
- BOUTET Josiane (1999), *Le monde du travail*, Paris, La découverte.
- BRUNEL Valérie (2012), « Accompagner les encadrants publics pour soutenir leur processus de subjectivation au travail », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 13, p. 169-179.
- CLERGERIE Jean-Louis (1998), *Le principe de subsidiarité*, Paris, Ellipses.
- CLOT Yves (2011), *Le travail à cœur*, Paris, La découverte.
- CLOT Yves (2010), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, Puf.
- CLOT Yves et Daniel FAÏTA (2000), « Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes », *Travailler*, n° 6, p. 7-42.
- CONJARD Patrick et Ségolène JOURNOUD (2012), « Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail », Communication aux 12^{ème} rencontres pour la prospective des métiers, ESSEC.
- DEJOURS Christophe (2000), *Travail et usure mentale*, Paris, Bayard.
- DELSOL Chantal (2010), *L'état subsidiaire*, Paris, PUF.
- DETCHESSAHAR Mathieu (2011), « Santé au travail : quand le management n'est pas le problème mais la solution... », *Revue française de gestion*, n°214, p. 89-105.

- DETCHESSAHAR Mathieu (dir) (2009), *Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail*, Rapport pour l'Agence Nationale de la Recherche, 766 pages.
- DETCHESSAHAR Mathieu (2003), « L'avènement de l'entreprise communicationnelle », *Revue française de gestion*, n°142, p.65-84.
- DETCHESSAHAR Mathieu (2001a), « Le dire et le faire. Contribution à l'étude des nouvelles formes d'organisation », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°39, janvier – février – mars, pp. 43-56.
- DETCHESSAHAR Mathieu (2001b), « Quand discuter, c'est produire », *Revue française de gestion*, n°132, p. 32-43.
- DETCHESSAHAR Mathieu (1997), *Eléments pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion de l'Université de Rennes 1.
- DETCHESSAHAR Mathieu et Benoît JOURNE (2007), « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue française de gestion*, n°174, p. 77-92.
- DETCHESSAHAR Mathieu et Lionel HONORÉ (2002), « Fonctionnement et performance des équipes autonomes : le cas des ateliers de soudure des Chantiers de l'Atlantique », *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol. 5, N°1, pp. 43-76.
- GENTIL Stéphanie (2012), *Gérer l'évènement dans un contexte d'industrialisation des soins : une approche par l'activité de la coordination au bloc opératoire*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion de l'Université de Nantes.
- GIRIN Jacques (1983), « Les machines de gestion », in Berry M., « Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes », Rapport pour le ministère de la recherche et la technologie.
- GIROUX Nicole et Yvonne GIORDANO (1998), « Les deux conceptions de la communication du changement », *Revue française de gestion*, n°26-27, p. 139-151.
- GOLLAC Michel (2005), « L'intensité du travail : formes et effets », *Revue économique*, n°2, vol 56, mars.
- GOLLAC Michel et Serge VOLKOFF (1996), « Citius, Alrius, Fortius. L'intensification du travail », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°114, pp. 54-67.
- GREVIN Anouk (2010), *Les transformations du management des établissements de santé et leur impact sur la santé au travail : l'enjeu de la reconnaissance des dynamiques de don*, Thèse en Sciences de gestion de l'Université de Nantes.
- HABERMAS Jürgen (1962), *L'espace public*, Paris, Payot.
- HABERMAS Jürgen (1987), *Théorie de l'agir communicationnel*, Tome 1, Paris, Fayard.
- HATCHUEL Armand et Benoît WEIL (1992), *L'expert et le système*, Paris, Economica.
- JOURNÉ Benoît (1999), *Les organisations complexes à risques : gérer la sûreté par les ressources*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, École polytechnique.
- LORINO Philippe (1995), *Comptes et récits de la performance, essai sur le pilotage de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.
- MERCERON Jean-Luc (2012), *Principe de subsidiarité et management des organisations : vers une autre gouvernance ?*, Mémoire pour l'obtention du Master 2 Conseil et Recherche de l'Université de Nantes.

- MOISDON Jean-Claude (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan.
- PARADEISE Catherine (2003), « La théorie de la régulation sociale à l'épreuve de la pratique », in Gilbert de TERSSAC, *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Éditions La Découverte, Collection Recherches, Paris, p. 41-49.
- REYNAUD Jean-Daniel (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- RICHARD Damien (2012), *Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion*, Thèse de doctorat en sciences de gestion de l'Université de Savoie.
- TERSSAC Gilbert (de) (2003), « Travail d'organisation et travail de régulation », in Gilbert de TERSSAC (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, La découverte « Recherches », Paris, pp. 121-134.
- TERSSAC Gilbert (de) et Karine LALANDE (2002), *Du train à vapeur au TGV : sociologie du travail d'organisation*, Presses Universitaires de France, Paris, 228 p.

Pour une psychologie de l'initiative professionnelle : une expérience à Renault-Flins.

J.Y. Bonnefond, Y. Clot & L. Scheller.

Chaire de psychologie du travail du CNAM.

Notre contribution à ce dossier sur l'exercice de la psychologie du travail, s'appuie sur une intervention réalisée par l'équipe de psychologie du travail et clinique de l'activité du CNAM avec l'entreprise Renault à l'usine de Flins.

En matière de RPS et de santé mentale, on le sait (Clot, 2010), deux approches sont en présence : une première part du principe que les salariés sont exposés à des risques déjà inventoriés. Une deuxième, présentée ici, s'attache à une autre exposition : l'exposition de la qualité du travail aux dilemmes de l'activité réelle dans chaque situation. Du coup, le psychosocial n'est pas forcément un risque. Il peut devenir l'objet d'une activité délibérée, source potentielle de vitalité sociale et organisationnelle, une ressource à développer. On peut résister à une tentation fréquente dans les organisations : celle de requalifier des situations de travail « fragiles » ou « cassantes », saturées de problèmes irrésolus, en fragilité personnelle imputée à ceux qui tolèrent mal ces situations critiques. La tentation de réformer les comportements au lieu de transformer le travail conduit à vouloir « réparer » les travailleurs pour purger le réel de ces conflits. La gestion actuelle des risques psychosociaux cède trop à cette tentation hygiéniste. Le problème social est alors traduit dans le langage du péril sanitaire. On déclasse au rang de « sujets faibles » ceux qui s'entêtent à préserver l'idée qu'ils se font – à tort ou à raison – du travail bien fait.

En psychologie du travail, la clinique de l'activité est depuis presque 20 ans une méthodologie d'action pour changer le travail. Elle s'est développée à la fois dans la filiation de l'ergonomie francophone et de la psychopathologie du travail. Ce n'est pas d'abord une analyse du risque, qu'il soit physique ou psychologique. L'intervenant est d'emblée tourné vers l'action pour développer le pouvoir d'agir des professionnels sur leur milieu de travail, sur l'organisation et sur eux-mêmes. Il s'agit moins de faire l'inventaire des RPS que de retrouver avec les professionnels les ressources psychologiques et sociales propres à accomplir un travail de qualité (Clot & Gollac, 2014) par nature discutable (produits, services, collectifs, performances). C'est moins le travailleur « exposé » aux risques, avec sa passivité présumée, qui retient l'attention que la recherche de capacités d'action insoupçonnées dans l'activité de ce dernier ; c'est moins le souci de promouvoir un « bien être » pensé pour lui et à sa place, souvent pétri de « bonnes intentions » expertes, que celui de redécouvrir, avec lui, les plaisirs du « bien faire ». Car là se trouve le ressort de la santé au travail. C'est moins la « QVT » que la qualité du travail tout court qui définit les finalités de l'action (Tomàs & Bonnefond, 2014). Cette perspective est nourrie par l'expérience : de multiples plans d'action laissent trop souvent l'action en plan.

L'intervention que nous allons décrire présente des résultats tangibles quant aux possibilités de transformation du travail et de son organisation dans une perspective du développement conjoint de la santé et de l'efficacité, par le développement des ressources personnelles, collectives, mais aussi organisationnelles (Clot et Simonet, 2015). On trouve cette question de la transformation durable des organisations pour plus de santé et de performance au cœur des enjeux d'intervention, en ergonomie notamment où certains en appellent à un modèle centré

sur les possibilités des acteurs à transformer le milieu (Coutarel et al., 2015). Dans une autre perspective, des travaux en gestion sur les problèmes de santé au travail préconisent de réorienter le management au plus près du travail réel à travers des espaces de discussion et de nouvelles latitudes décisionnelles pour l'encadrement de proximité (Detchessahar, 2013), (Bertrand et Stimec, 2011). Celui-ci doit alors être en mesure de mieux arbitrer les contradictions rencontrées dans l'action par les professionnels de 1er rang. Soulignons donc qu'eu égard aux enjeux de santé publique et de performance des organisations, la demande sociale est importante pour avancer sur ces questions (Conjard, 2014). L'expérimentation dont il est question ici y contribue, mais précisons davantage de quelle psychologie du travail nous parlons.

La santé, loin d'être réductible à l'absence de maladie ou même à une satisfaction affichée peut être définie comme Canguilhem : « Je me porte bien dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes, de porter des choses à l'existence et de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi » (2002, p. 68). Santé et pouvoir d'agir ont donc parties liées chez ceux qui travaillent. La passivité qui s'impose à des sujets diminués par un « travail ni fait ni à faire », empoisonne une existence professionnelle avortée. C'est à la rencontre de l'activité contrariée que se porte une clinique de l'activité, au chevet du travail. L'esprit en est simple. Il s'agit d'appuyer la relance d'un travail soigné au sein d'organisations qui le demandent et pour des objectifs qui dépassent ces organisations : au nom de la santé au travail des salariés, bien sûr, mais aussi au nom de la santé publique.

Les travailleurs ne sont pas naturellement prédisposés au travail « bien fait ». Pour défendre les métiers il faut donc s'y attaquer. Un professionnalisme élargi suppose, entre salariés, l'instruction de la « dispute professionnelle » sur les critères du travail de qualité. Le « débat d'écoles » est la condition de l'existence d'un collectif de travail car il permet de civiliser le réel qui multiplie les inattendus inévitables et divise facilement ceux qui travaillent. Une responsabilité de l'acte professionnel peut en sortir qui débouche sur la possibilité de faire autorité dans son travail, état propice à la santé mentale. Mais cette « dispute professionnelle » ne peut rester l'apanage des opérateurs. En effet, les employeurs ne sont pas plus spontanément tournés vers la qualité du travail. Le conflit inhérent à la relation salariale, tellement empoisonné en France maintenant, est devenu trop pauvre, refroidi dans des jeux de rôles. On peut l'enrichir par l'expérimentation d'une conflictualité instruite et négociée sur la qualité du travail entre salariés et direction (Clot, 2010).

Certes, la controverse sociale sur le travail bien fait n'a pas d'institution officielle dans l'entreprise. Mais l'expérience d'une clinique de l'activité dans les organisations « demandeuses » montre qu'on peut instituer ce conflit en faisant reculer la vieille habitude de tricher avec le réel dans les organisations. Le déni du conflit ordinaire — au demeurant normal — sur le travail bien fait intoxique aujourd'hui les relations sociales et les dévitalise en dégradant la santé au travail. Le refoulement de cette dissonance patente qui pourtant existe est le principal risque psychosocial de la période. Les énergies sont dissipées et les ressources gaspillées. L'intelligence et l'engagement subjectif et collectif ne s'aiguisent qu'en écoutant et en délibérant ; c'est en faisant le tour de la question, en examinant toutes les solutions, qu'on finit par trouver celles que l'on cherche, sur lesquelles une unanimité au moins provisoire peut se faire, et auxquelles nul n'avait songé auparavant. Il faut pouvoir retrouver sa respiration à l'aide de « l'oxygène dialogique » emprunté au travail concret.

Le déni du conflit sur la qualité de l'acte n'est pas sain. Le dynamisme professionnel prend sa source dans les objections que le réel impose et les conflits qu'il suscite. Il ne s'agit pas d'aboutir à la sacro-sainte « bonne pratique » derrière laquelle se ranger en file indienne. L'un

des principaux acquis du genre de clinique que nous faisons, quand on parvient à tenir bon sur le cadre, c'est que la qualité du travail, dans le concret, est, par nature, définitivement discutable. Et dans cette perspective, ce qu'on ne partage pas encore est plus intéressant que ce qu'on partage déjà. S'il est une bonne pratique c'est sans doute celle de la dispute professionnelle entre « connaisseurs » puis entre eux et la ligne hiérarchique. C'est le sens d'une clinique de l'activité conçue comme un développement de la fonction du collectif : fonction psychologique de ressource pour que chaque professionnel personnalise davantage son activité propre ; fonction sociale de ressource pour que l'organisation se transforme.

Organiser le dialogue sur la qualité du travail

Venons en à l'expérimentation réalisée au sein de l'usine de Flins. A l'origine, une demande de la direction d'instruire des désaccords en impasse entre direction et syndicats sur l'appréciation des situations de travail en matière de santé et de qualité. Notre proposition, acceptée par la direction comme par tous les syndicats, fut non pas d'arbitrer ces désaccords mais d'expérimenter à plusieurs niveaux dans l'entreprise des moyens de dialogue sur la qualité du travail, conflictuelle par nature. Instituer ce dialogue pour construire des arbitrages organisationnels nouveaux qui soient source de santé et de performance.

Pour cela, le dispositif de base de l'expérimentation articule trois principaux niveaux. Tout d'abord celui de l'atelier avec une UET (Unité Élémentaire de Travail) de montage des portes. Ensuite, celui de l'usine avec un comité local réunissant les organisations syndicales locales mais aussi centrales, la direction usine et la ligne hiérarchique, la DRH usine et entreprise, le service santé au travail, les intervenants Cnam, et le moment venu des opérateurs. Enfin, troisième niveau, celui de l'entreprise, un comité de suivi national qui réplique la même structure avec la direction de l'entreprise.

Tout commence ensuite par du temps passé au plus près du travail des opérateurs de la ligne des portes afin de construire avec ceux qui le demandent, une analyse par eux avec nous de leur activité préalablement filmée. Nous mobilisons pour cela la méthode des autoconfrontations croisées (Clot, Faïta & al. 2001 ; Clot, 2008) ; c'est le temps de la dispute professionnelle entre connaisseurs sans participation de la hiérarchie. C'est le temps du travail collectif autour des plaisirs et des déplaisirs de la controverse sur le travail bien fait qui vise à développer la fonction psychologique du collectif pour imaginer de nouvelles possibilités de penser et d'agir. Ensuite les résultats produits dans un montage vidéo font l'objet d'un autre dialogue institué au sein des comités de suivi. Ainsi, le collectif change de place dans le cours de l'intervention en devenant ressource pour modifier l'organisation du travail.

Dans L'UET des portes, après présentation des enjeux de notre présence aux deux équipes et le temps passé avec ceux qui le voulaient bien, à observer leur travail, vingt d'entre eux, intérimaires et "Renaults" répartis sur les deux équipes et regroupant dix postes de travail ont souhaité s'engager dans les autoconfrontations croisées. Précisons que l'UET compte environ 35 postes, 2 équipes se partagent les 16 heures de fabrication. Chaque équipe compte 35 opérateurs, 3 opérateurs seniors avec à sa tête un Chef d'Unité (CU). Les opérateurs intérimaires représentent 80% de l'effectif dans une équipe. Les portes arrivent nues dans l'UET suspendues sur un rail par paires (porte gauche et porte droite), deux lignes de postes sont réparties le long de l'UET en face à face, ceux des portes droites et ceux des portes gauches. Ainsi les portes sont successivement câblées, vitrées, habillées, équipées pour être ensuite acheminées dans une autre UET où elles sont remontées sur le véhicule en cours de montage sur la chaîne principale.

Il n'y a aucun temps de dialogue à proprement parler, la quasi intégralité du temps de travail des opérateurs est directement productif, entrecoupé de deux pauses. Quasi intégralité du temps, car il est prévu des arrêts appelés "Animations", arrêts hebdomadaires de 7 minutes et un mensuel de 20 minutes. Dans les faits, ces arrêts ne sont pas systématiques et sont facilement utilisés par la direction pour amortir des aléas de flux de production (par exemple lors d'une panne). Les chefs d'unité reçoivent sur leur messagerie un support informatique, parfois quelques minutes avant l'animation, indiquant les éléments à exposer aux opérateurs. Il s'agit de communication descendante, d'informations ou rappels de prescriptions diverses sur la qualité, la sécurité, les comportements, ... Cela peut donner lieu à quelques questions-réponses, mais les temps et les sujets sont pratiquement toujours inconnus à l'avance et sont à l'initiative de la direction. C'est dans ce contexte, après beaucoup d'observation du travail et de dialogue avec les opérateurs en poste, que vingt d'entre eux se sont engagés dans les auto-confrontations croisées, cet important travail sur dix postes de la ligne donnant lieu à un montage vidéo validé et adressé au comité de suivi.

Au diapason du travail réel : Parole inutile et performance gâchée

C'est ainsi que ces dialogues sur le métier, après avoir eu lieu entre opérateurs, migrent comme objet du dialogue au sein des comités de suivi. Véritables diagnostics sur la qualité du travail réel du point de vue des opérateurs, ces films sont le moyen de mettre chacun au diapason de ces évaluations d'experts et d'ouvrir la discussion sur ces bases. Ainsi ont été donnés à voir et à entendre : l'engagement des opérateurs dans leur travail, la qualité de leurs analyses, leur ingéniosité, mais aussi les compensations parfois au prix de leur santé, des problèmes de conception de pièce, de moyens, d'organisation du poste. De surcroît, apparaissait ce que l'on a qualifié de "parole inutile", c'est-à-dire, l'expérience répétée d'avoir parlé, signalé, proposé, sans que cela puisse porter. Cette expérience de l'inutilité de la parole s'étant transformée au plan psychologique en sentiment partagé qu'il est vain de dire, que rien ne peut changer.

Ce premier cycle depuis le travail collectif dans l'atelier entre opérateurs jusqu'à l'ouverture du dialogue au niveau des comités de suivi entre direction, ligne hiérarchique, organisations syndicales a posé les bases d'une institution du dialogue sur la conflictualité de la qualité du travail. Personne ne pouvant alors se dédouaner face au travail tel qu'il était, devrait ou pourrait être, mais chacun se trouvant aussi en mesure, du fait du dispositif d'expérimentation, de s'engager dans le dialogue pour trouver des voies de transformation. .

Dialoguer pour développer le pouvoir d'agir dans l'atelier

Retour à l'atelier, après ce 1er cycle institutionnel : alors que l'ensemble des postes ont été reconçus pour le lancement de deux nouveaux véhicules, nous avons organisé la mise en discussion de trois postes considérés comme particulièrement problématiques par les opérateurs avec l'encadrement de proximité (chefs d'unité et chef d'atelier). Les opérateurs de ces postes se sont à nouveau engagés dans des autoconfrontations croisées mais cette fois-ci, les montages vidéos ont servi à dialoguer entre opérateurs et encadrement dans le but d'agir sur les problèmes soulevés. Ces espaces temps, cadres dialogiques conduits par les intervenants, ont produit des résultats qui seront à la base des transformations organisationnelles qui s'ensuivront.

A savoir, l'expérience faite par les opérateurs de pouvoir investir un espace centré sur leurs analyses des obstacles à l'efficacité, qu'elles puissent être effectivement discutées avec l'encadrement, que des issues soient trouvées à certains de leurs problèmes et que les autres ne soient pas refoulés mais objectivés pour être travailler au delà de ce périmètre. Le cadre de l'expérimentation nous servant alors à construire les conditions techniques et sociales du dialogue, pour que la conflictualité entre les rapports de pouvoir hiérarchique et l'expertise sur le travail des opérateurs soit une tension productive. Pour l'encadrement, en fonction des sujets, cela put être plus ou moins difficile (nous revenons plus bas sur leur activité de travail), mais ce fut aussi une ressource au moins à deux titres. En premier lieu, la qualité des analyses et du dialogue : cela a permis de répondre à des problèmes de performance ignorés ou refoulés par eux. Ensuite, il leur était possible, enfin, de faire valoir leurs arbitrages, expliquer les contraintes, les impossibilités qui sont les leurs, qui étaient tues jusqu'alors et parfois ignorées des opérateurs. Ainsi ont été traités des réaménagements de postes, des problèmes d'outillages, d'engagement (agencement des opérations de montage). Ce fut également le cas au delà de l'UET, jusqu'à la modification de conception d'une pièce en ingénierie. Des problèmes non traités qui ont fait l'objet de dialogues sans issue dans l'UET, ont fait l'objet de dialogue avec les partenaires sociaux dans les comités de suivi (articulation fabrication et ingénierie, taux d'intérim, polyvalence, effectif...).

Au bout du compte, il était partagé que les problèmes n'ont pas de raison de rester en l'état, ils peuvent se discuter et trouver des issues, le dialogue est un moyen d'enrichir le travail d'organisation et de remettre des problèmes non traités à l'ordre du jour. Enfin, si le dialogue est un moyen, il est aussi un résultat car il permet de développer une expérience partagée où l'on supporte de parler des problèmes du travail sans les évacuer, fussent-ils complexes à résoudre. Insistons, ces bénéfices du dialogue ne sont pas possibles sans concrétisations.

On ajoutera les effets en termes de relation professionnelle, ou dans le vocabulaire usine de « climat social » ; aux dires de l'encadrement et des opérateurs, l'ambiance y gagne, il est plus facile de se comprendre, l'efficacité se développe. Enfin, et c'est un point déterminant pour la suite, qui vise à dépasser la simple expérience locale au moyen des intervenants, des opérateurs, engagés dans le dispositif d'expérimentation au tronçon des portes sont devenus au fil du temps de plus en plus capables de discuter du travail avec leurs collègues, leur chef et au delà en comité de suivi. En un sens, l'exercice du dialogue sur leur activité avec leurs collègues et avec la hiérarchie en a fait des interlocuteurs de référence dans l'UET.

Ces résultats furent l'objet d'un comité de suivi où, pour la première fois, des opérateurs ont pris place comme interlocuteurs directs dans les échanges. Les discussions sur ces résultats considérés comme probants, d'abord par les opérationnels eux-mêmes, opérateurs et encadrement, mais aussi par les partenaires sociaux, comme par la direction, ont porté sur l'importance d'imaginer une organisation qui puisse généraliser l'expérience faite "aux portes". Dès lors, plusieurs questions se sont posées. Outre les conditions matérielles de temps, d'espace et d'équipement du dialogue, comment faire vivre cela sans la fonction "d'échafaudage" du CNAM ? Comment assurer l'initiative des opérateurs ? Comment empêcher que des problèmes soulevés se referment ? Parmi ces opérateurs expérimentés, la proposition fut faite de créer une fonction d'opérateur référent qui serait élu par ses pairs pour être l'interlocuteur en matière de qualité du travail des opérateurs dans le processus à inventer. Les discussions amenèrent la direction à retenir le principe d'un opérateur référent élu par ses pairs et à décider de construire un dispositif organisationnel pour déployer à l'échelle du département montage, un processus de dialogue et d'action sur la qualité du travail qui s'affranchisse du périmètre expérimental de l'atelier des portes.

Développer des ressources organisationnelles pour l'initiative : des opérateurs référents élus

Le directeur de l'usine a missionné le chef d'atelier pour travailler, sous l'égide du Cnam, avec quatre "référents" des portes et les deux CU pour concevoir et tester le processus en question. Au final, la structure de base est la suivante : l'activité débute par la sortie de son poste de l'opérateur référent élu par ses collègues, il passe de poste en poste voir tous les opérateurs, afin de collecter ce qu'ils ont à dire de leur travail, les difficultés qu'ils rencontrent, les solutions éventuelles qu'ils imaginent. Cette collecte mensuelle doit être complète, précise et formalisée par le référent. Dans un temps suivant, il rencontre son homologue de l'autre équipe, ils comparent et agrègent leurs données, en fonction des échanges avec leurs collègues et des sujets collectés (criticité, sécurité, ancienneté du problème,...) et préparent l'étape suivante, le rendez-vous avec les deux chefs d'unité. Le rendez-vous avec l'encadrement est le moment où les référents présentent l'ensemble des sujets discutés et collectés auprès des opérateurs, puis ceux qu'ils souhaitent voir traités en priorité. Cela donne lieu à des discussions sur l'analyse et sur les possibilités de traitement. Les sujets sont ensuite catégorisés et orientés en fonction de leur complexité, vers le bon périmètre de responsabilité (chef d'unité, chef d'atelier, chef de département). Les solutions possibles sont mises à l'agenda mise en œuvre, les sujets qui le nécessitent sont soumis à une analyse complémentaire, ou encore sont pris en compte et orientés vers l'instance de traitement adaptée. L'ensemble est enregistré dans une LUP (Liste Unique de Problèmes), fichier informatique où chaque problème correspond à une ligne, avec les différentes informations nécessaires (problème, catégorie, analyse, solution, délai, pilote,...) Ce fichier est ensuite affiché au format A0 dans les UET. Ce cycle se répète toutes les semaines. Jusqu'au mois suivant, la sortie hebdomadaire de chaîne du référent est destinée à suivre le traitement des sujets, à voir avec les opérateurs concernés, s'ils valident les solutions mises en œuvre. C'est la condition pour clore un sujet avec l'encadrement lors du rendez-vous suivant.

Tous les 15 jours, des arrêts de chaîne de 20 mn sont programmés pour animation « DQT » (Dialogue pour la Qualité du Travail). C'est le moment où tous les opérateurs, le référent, et le CU discutent ensemble des sujets collectés, traités, en cours, non traités... ; cela se fait à l'aide de l'impression au format A0 de la LUP affichée dans l'espace UET.

Ce prototype conçu et testé « aux portes » mais aussi discuté avec les syndicats et la direction, fut validé en comité de suivi local puis validé en comité national en vue de son déploiement dans tout le département montage.

L'institution du travail de qualité : discuter pour décider.

Insistons sur quelques points. On l'a vu il ne s'agit pas d'une simple mise en discussion du travail, de libérer la parole ou de permettre l'expression. La fonction de référent élu par ses pairs, institue la fonction du collectif du travail comme moyen d'action dans l'organisation. Il s'agit d'un processus qui articule l'inventaire des problèmes et des possibilités, la hiérarchisation, la discussion, la décision, la validation et même le contrôle du fonctionnement du dispositif par une référente, désignée par les référents, chargée un jour par semaine de veiller au bon déroulement du dispositif. Elle le fait en circulant dans les ateliers et en en rendant compte à la direction qui a nommé un garant usine du dispositif. Il est important

d'insister sur le dialogue et la décision, car par le passé les initiatives en matière de simple expression des salariés ont fait long feu.

Au printemps 2014, les 600 opérateurs du département montage ont ainsi élu leurs 26 référents d'UET qui ont été formés et accompagnés par les référents expérimentés des portes. Un an après le lancement, le dispositif est toujours opérationnel et son évaluation est positive. Par les référents d'abord, car selon eux il n'est plus possible de revenir en arrière tant des problèmes qui n'avaient pas voix au chapitre peuvent maintenant se régler. La direction et les quatre syndicats avec leurs divergences sont d'accord sur l'importance de la chose. Plus de 1000 sujets ont été collectés dont plus de 70% sont réglés, des effets sur l'absentéisme et sur les accidents du travail sont là ; l'usine déploie actuellement le dispositif dans deux autres départements.

Par ailleurs, sans pouvoir instruire ici d'avantage le sujet, beaucoup de questions se posent sur les effets d'un tel dispositif opérateurs sur l'encadrement de proximité et au delà. Cela peut être déstabilisant et c'est d'autant plus le cas lorsque certains avaient fait leur, pour plusieurs raisons, le refoulement des problèmes du travail réel. Pour d'autres, c'est tout le contraire, un tel dispositif, loin de les fragiliser est une ressource pour leur propre pouvoir d'agir sur les problèmes de l'UET, sur l'efficacité de l'équipe et donc leur légitimité de chef. On soulignera combien dans les deux cas il est question ici du rapport entre affect et action (Clot, 2015). Ce rapport est au centre de l'activité d'intervention, qui vise à interposer un cadre dialogique transférentiel (Scheller, 2013) où l'expérience affective que toute activité comporte puisse être le moyen d'un développement du pouvoir d'agir sur soi et sur son milieu. On ajoutera qu'un dispositif analogue à celui des opérateurs est également en cours pour les chefs d'unité. Ceux-ci ont également désigné leur CU référent pour instruire et agir sur leurs propres obstacles avec leur hiérarchie.

Les comités de suivi sont devenus des instances où se discutent et s'évaluent l'efficacité du dispositif et son élargissement dans le reste de l'usine. Cette évaluation plurielle en fonction des critères de chacun, permet l'expérimentation d'un autre "dialogue social" : celui d'une coopération conflictuelle (Trentin, 2012) directement indexée sur le travail réel au moyen des référents présents à part entière. Concluons avec P. Bernoux : "Etre empêché de participer aux décisions concernant son propre travail, c'est se voir refusée la reconnaissance de ce travail. C'est une injustice" (2015, p.182). En ce sens précis, une clinique de l'activité cherche à faire reculer l'injustice pour améliorer la santé et la performance. La psychologie devrait y gagner.

Références :

- Bernoux, P. (2015). *Mieux-être au travail : appropriation et reconnaissance*. Toulouse : Octares.
- Bertrand, T. & Stimec, A. (2011) Santé au travail : voyage en pays de lean management. *Revue française de gestion*, 5, 214. 127-144.
- Canguilhem, G. (2002). *Ecrits sur la médecine*. Paris : Seuil.
- Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G., Scheller, L. (2001). Les entretiens en autoconfrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité. *Éducation permanente*, 146 17-27
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : PUF.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte.
- Clot, Y. (2015). Les affects et l'action, préface à, *La fonction psychologique du travail*, 6ème éd. Paris : Puf.
- Clot, Y. & Gollac, M. (2014). *Le travail peut-il devenir supportable ?* Paris : A. Colin.
- Clot, Y. & Simonet, P. (2015). Pouvoirs d'agir et marges de manœuvre. *Le Travail Humain*, 1. 37-49.
- Conjard, P. (2014). *Le management du travail. Une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail*. Lyon : ANACT.
- Coutarel, F., Caroly S., Vézina N. & Daniellou, F. (2015). Marge de manœuvre situationnelle et pouvoir d'agir : des concepts à l'intervention ergonomique. *Le Travail Humain*. 1. 9-29.
- Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*, 1, 19. 57-80
- Scheller, L. (2013). Travail, affects, activité transférentielle. *@ctivités*, 10(2), 249-260
- Tomàs, JL., Bonnefond, JY. (2014). De "l'épuisement professionnel "à la qualité du travail : le cas de la "belle table d'instrumentation". In D. Lhuilier, (dir), *Qualité du travail, qualité au travail*. Toulouse : Octares.
- Trentin, B. (2012). *La cité du travail*. Paris : Fayard.

Références presse :

- De Gastines, C. (2014). Le travail prend la parole à Renault Flins. *Santé et travail*, 88, 14-15
- Domergue, B. (2015). Conditions de travail : Renault expérimente "la coopération conflictuelle avec la direction". *Actuel Comité d'Entreprise*, www.actuel-ce.fr, 27/03/15
- Maillard, C. (2014). Un psychologue pour améliorer la qualité. *L'usine nouvelle*, 3382.
- Mermoz, M. (2015). Renault Flins : la qualité du travail au cœur du dialogue. *Entreprises et Carrières*, 1237.

Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé

15-2 | 2013 :
TMS et facteurs psychosociaux
Recherche

Quand l'organisation empêche un travail de qualité : étude de cas

When the organization hinders work quality: a case study

Quando la organización impide el trabajo de calidad: un estudio de caso

JOHANN PETIT ET BERNARD DUGUÉ

Résumés

Français English Español

Les problèmes de santé au travail trouvent souvent leur origine au cœur même de l'activité des opérateurs. L'intensification du travail, l'augmentation des contraintes, de la charge de travail physique, mentale et psychique et des injonctions contradictoires conduisent les salariés à faire des choix qui ne les satisfont pas toujours, pouvant être à la genèse de RPS et de TMS. Ce qui est en jeu c'est la qualité de leur travail, qui les rend uniques, qui les identifie comme de « bons professionnels » aux yeux des collègues, des clients et de la hiérarchie. Lorsque l'organisation empêche les opérateurs de faire du « bon travail », les risques sont des atteintes à leur santé physique et psychique. À partir d'une intervention dans le milieu bancaire, nous essaierons de montrer comment une réorganisation peut conduire les opérateurs à amputer une part « qualitativement significative » de leur activité et avoir des conséquences négatives sur le travail et la santé. Les perspectives ergonomiques envisageables en pareil cas sont d'agir sur l'organisation du travail.

Health problems at work often originate in the operators' activities. Work intensification, increasing pressures, greater physical, cognitive, and psychic workloads, and contradictory demands oblige employees to make choices which are not always satisfactory and which could be at the origin of their PSRs and MSDs. Good quality work, which makes them

unique and identifies them as skillful professionals from their colleagues', customers', and management's viewpoint, is at stake. When an organization prevents operators from doing a "good job," the risks for their physical and psychic health increase. Based on an intervention in the banking sector, we try to show how reorganization can push operators to cut back on a "qualitatively significant" part of their activity and can have negative consequences on their work and health. In such a case, the most likely ergonomic options would be to try to change the organization.

Los problemas de salud laboral suelen tener sus raíces en el seno mismo de la actividad de los operarios. La intensificación del trabajo, el aumento de las exigencias, de la carga de trabajo físico, mental y psíquico y la presencia de instrucciones contradictorias, llevan a los trabajadores a tomar decisiones que no siempre les satisfacen, pudiendo ser la génesis de la RPS y TME. Lo que está en juego es la calidad de su trabajo, que los hace únicos, identificándolos como "buenos profesionales" a los ojos de sus colegas, clientes y la jerarquía. Cuando la organización impide que los operadores realicen "un buen trabajo", existen riesgos de daños a su salud física y psíquica. A partir de una intervención en el sector bancario, trataremos de mostrar cómo una reorganización puede conducir a los trabajadores a amputar una parte "cualitativamente importante" de su actividad y tener un impacto negativo en su trabajo y su salud. El punto de vista de la ergonomía en estos casos es actuar sobre la organización del trabajo.

Entrées d'index

Mots-clés : services, intervention, qualité du travail, santé, activité empêchée

Keywords : service sector, intervention, work quality, health, hindered activity

Palabras claves : servicios, intervención, calidad del trabajo, salud, actividad impedida

Texte intégral

1. Introduction

1 La qualité est un terme couramment utilisé dans les entreprises et souvent vecteur de nombreuses actions par les acteurs. Pour autant, il nous semble que ce concept est source de divergences selon que l'on soit opérateur, cadre de direction, actionnaire ou encore client. Trop souvent l'usage de la qualité laisse apparaître une impression de « consensus » autour des critères qui la constituent et des manières de la produire. Nous pensons, au contraire, que dans l'entreprise la qualité doit être une source de débats sur le travail, l'occasion de mettre en discussion des logiques différentes, dans l'objectif d'améliorer le travail. Aller à l'encontre de ces débats serait un frein au développement de la santé des salariés. En effet, chaque opérateur développe des manières de travailler qui permettent individuellement ou collectivement de produire un travail « jugé » de qualité aux yeux des collègues, de l'organisation et des clients. Empêcher l'opérateur d'utiliser ses compétences pour atteindre cette qualité jouera certainement un rôle majeur dans le développement d'atteintes à la santé. Cette caractéristique prend une coloration particulière dans les situations de services. Là où l'objet du travail laisse une certaine distance avec le client dans la production de biens, dans les situations de services, le client peut être fortement présent et renvoyer très rapidement un jugement négatif sur la qualité du service produit. C'est pourquoi, dans les situations de services, le rapport subjectif au travail, développé par les opérateurs, va principalement se construire dans leur capacité à produire un travail jugé de qualité par les clients.

2 Pour traiter cette question, nous proposerons, dans un premier temps, un cadre théorique qui permet de définir les contours du concept de « qualité du travail » (ses enjeux, ses critères, l'élaboration de représentations individuelles et

collectives) et des liens entre qualité du travail et santé dans lesquels le travail devient un enjeu de développement de la santé, au cœur même de l'activité.

- 3 Ensuite, à partir d'exemples issus d'une intervention ergonomique dans un établissement bancaire de trois cents salariés, nous examinerons comment les salariés investissent cette relation et se forgent une idée du travail bien fait et du service « juste ». Dans cette entreprise, des changements importants ont conduit les deux tiers des salariés à changer de poste et donc, pour certains, de métier. Un nouveau poste a été créé, celui d'assistant intermédiaire (AI), dont les fonctions et les missions se situent entre celles d'un assistant de clientèle (au guichet) et celles d'un conseiller commercial (qui vend les « produits »). Nous concentrerons notre propos autour de l'activité de ces salariés pour comprendre précisément comment naissent des difficultés à réaliser le travail dans un contexte où la faiblesse du collectif de travail et le manque de savoir-faire partagé brillent par leur absence. Nous montrerons comment l'organisation, à travers sa structuration, ses règles, ses modes de management, peut constituer une cause majeure d'empêchement du travail « bien fait », un frein au développement des compétences, de la prise en compte des situations de travail dans ce qu'elles ont de spécifique et donc une cause des atteintes à la santé. Par la suite, l'enchaînement de notre démonstration s'appuiera sur deux hypothèses : la première étant qu'empêcher un opérateur de faire un travail jugé de qualité a des répercussions sur sa santé, et la seconde est qu'il existe des causes organisationnelles communes aux atteintes somatiques et psychiques comme pour les TMS et les RPS (Clot, 2011 ; Davezies, 2011). Par conséquent, nous ne concentrerons pas notre propos sur des données d'atteintes à la santé, mais plutôt sur les atteintes au travail de qualité ainsi que leurs causes organisationnelles, qui peuvent être à la genèse des TMS et RPS. Nous reviendrons sur ces aspects dans la dernière partie et la discussion des résultats nous permettra d'ouvrir le débat sur les possibilités d'action sur l'organisation.

2. Cadre théorique

2.1 L'engagement au travail

- 4 Une des particularités des situations de services concerne la « présence » du client au cœur de l'activité des opérateurs. Pour ces derniers, la manière dont ils réalisent leur travail constitue un enjeu majeur, car elle a des conséquences pour d'autres personnes (Davezies, 2006). Dans ce sens, nous pouvons considérer que l'activité humaine est « tirée par des buts » et « poussée par des mobiles » (Leontiev et Lomov, 1963 ; Nosulenko et Rabardel, 1998). Avec l'expérience, la découverte par l'opérateur des rapports qui se nouent avec autrui à travers la réalisation du travail peut entraîner une modification des buts : à partir de ses mobiles personnels, de ses valeurs, le sujet va se fixer dans son travail de nouveaux buts, correspondant à son idée du « travail bien fait », par exemple pour améliorer le service au client ou traiter une situation sociale difficile. Dans le travail, la subjectivité de l'opérateur, marquée par ce qu'il a déjà vécu, va le conduire à percevoir, sentir et agir de façon singulière. Il développe avec le temps un rapport sensible au travail (Böhle et Milkau, 1998 ; Davezies, 1995) et va élaborer de nouveaux savoir-faire dans ce sens. Par conséquent, en prenant soin des différentes situations auxquelles il doit faire face, l'opérateur développe son champ d'action.
- 5 La dégradation du rapport des salariés à leur travail résulte souvent du sentiment de ne pas avoir les moyens de « faire bien son travail » et dans la contradiction entre la vision de la qualité portée par les agents et celle qui est

évaluée par l'organisation. Le problème, pour la santé des opérateurs, n'est pas l'existence d'une contradiction entre les buts, qui est une composante normale du fonctionnement de l'entreprise. C'est le fait que ces conflits de buts ne sont ni reconnus, ni à plus forte raison débattus (Daniellou, 2013). En l'absence de débat sur le travail, il n'existe plus de recherche de buts communs entre les opérateurs et l'organisation. La gestion convenable des variabilités va devenir difficile, voire impossible, et ces situations répétées vont entrer en dissonance avec les mobiles de l'opérateur. Or, l'engagement subjectif au travail permet à l'opérateur de donner du sens à son action, une coloration émotionnelle (Davezies, 2006), et au résultat de son travail. Se trouver dans une situation de travail où l'engagement subjectif n'est plus possible revient à lutter contre soi-même. Les conflits intrapsychiques qui se développent alors sont l'intériorisation des débats sociaux qui n'ont pas lieu entre différentes visions du travail et de sa qualité (Daniellou, 2013). À la longue, cette situation va générer des phénomènes de stress qui auront des conséquences négatives sur la santé des opérateurs, tant d'un point de vue des TMS que des RPS (Davezies, 2011).

2.2 L'évaluation de la production du service

6 Dans les situations de service, l'issue des conflits intrapsychiques va prendre une dimension plus complexe, remettant au cœur du débat la question de l'évaluation et de la qualité du travail.

7 En effet, les spécificités de la relation de service peuvent complexifier la mise en œuvre opérationnelle des outils d'évaluation classiquement développés et utilisés dans l'industrie car, comme nous le précisent Hubault et Bourgeois (2002),

« le concept de relation de service signe l'irruption et la reconnaissance de la subjectivité dans le champ économique » (p. 7).

8 De ce fait, la rationalité dont est porteuse l'évaluation classique de la performance (productivité) peut s'avérer inappropriée au domaine particulier des services. Ceci est notamment engendré par la pluralité des « évaluateurs » de la production du service : le marché, le client, l'opérateur et l'organisation (Petit, 2005).

9 Le marché est le premier à évaluer la performance dans les services. Comme toute entreprise, celle qui produit des services est liée à une « loi du marché » qui nécessairement conditionne les déterminants de sa production. Le marché évalue principalement les capacités économiques de l'entreprise : son état financier lui permet-il de rester dans un ensemble concurrentiel ? L'« outil » qui permet de rendre compte de la performance des entreprises dans le marché, c'est-à-dire d'un point de vue macroscopique, est la *croissance* (Laville, 2005 ; Gadrey, 2002, 2003).

10 Le second « acteur » de l'évaluation des services est le client. En effet, le client est de plus en plus au centre des préoccupations des entreprises en général, et des entreprises de services en particulier, concernant l'évaluation de leur production (Gwinner et coll., 1998 ; Keaveney, 1995 ; Marion, 1991 ; Mispelblom, 1991). Ceci se traduit, entre autres, par les développements des « stratégies orientées clients » mises en œuvre par beaucoup d'entre elles (Beauquier, 2005 ; Benghozi, 1998). Il peut, en effet, participer à la construction et à la production de l'offre (Falzon et Cerf, 2005), et ainsi en faire l'évaluation (Saa Pérez (de) et Garcia Falcon, 2004 ; Remy et Kopel, 2002). Dans l'interaction avec le client, l'opérateur est certainement le plus à même d'évaluer la perception que peut avoir le client de ce qu'il va consommer : un service et une relation. Nous verrons au cours de cette étude qu'une approche purement industrielle de la relation commerciale peut

conduire à nier les caractéristiques de la relation de service, de son imprévisibilité compte tenu de la nature de la relation qui va chaque fois se nouer avec le client.

- 11 Les opérateurs sont donc à l'articulation des évaluations faites par les clients et celles effectuées par l'organisation (Eymard et coll., 1994). Mais finalement, c'est l'organisation qui a le dernier mot sur l'évaluation de la production de service. Toute la difficulté de cette organisation va être de permettre le débat entre les différents acteurs de l'évaluation. La performance, et notamment la production d'un travail de qualité, reste une construction sociale et non une « mesure objective d'une réalité ». Ce qui signifie que l'évaluation de la production de service doit s'établir à partir d'éléments qui ont fait l'objet de compromis entre les conditions imposées par le marché (souvent traduites en contraintes financières et véhiculées par les prescriptions) et les évaluations faites par les clients et les opérateurs. En d'autres termes, l'évaluation de la performance faite par l'organisation doit être le résultat de compromis entre les différentes logiques en présence : logiques d'entreprises, logiques professionnelles et logiques des clients (adhérents, patients, usagers, etc.). Dans ce cadre, il semble nécessaire que le client et le « terrain » soient des éléments centraux de la réflexion sur la performance pris en compte par l'organisation dans les services (Cottonnec et Gallois, 2001). Or, les constats récents font plutôt apparaître une intensification du travail (Théry, 2006), notamment par la présence d'objectifs contradictoires souvent inatteignables (Gollac et Volkoff, 2002 ; Delgoulet et coll., 2011), synonyme de débats insuffisants entre ce que vivent les opérateurs au quotidien et les prescriptions organisationnelles.

2.3 Les enjeux de qualité et de santé

- 12 De ce point de vue, la production d'un travail de qualité pour le salarié, au regard de l'évaluation du client, est un gage de performance. Ce qui signifie que la qualité du travail devient pour l'opérateur la garantie de construire un sens à son action professionnelle. Ainsi, dans une situation de service, en cherchant à faire converger son action vers les attentes du client, l'opérateur cherchera à produire un service jugé « performant » au regard des clients, de ses collègues et de lui-même. Au contraire, empêcher le déploiement de cette partie de son activité le conduira alors à percevoir la situation comme une impasse. En effet, l'engagement de l'opérateur au travail n'a de sens pour lui qu'à travers l'activité d'autrui, comme par exemple le client ou les collègues. Lorsque le cadre de travail empêche les opérateurs de maintenir ou de développer cette relation avec autrui, à coups d'efforts pour maintenir certains aspects de la qualité, cela peut se traduire par des atteintes à la santé (Clot, 2010 ; Daniellou, 2006 ; Davezies, 2006). Il s'agit pour les opérateurs d'avoir la capacité de prendre soin de chaque situation de travail, qu'elle soit anticipée par l'organisation ou pas, de la traiter de manière singulière et donc de développer un travail du *care* (Molinier, 2011).
- 13 Pour aller plus loin, ces pans d'activité non déployée provoquent le développement de situations de stress chronique (Davezies, 2008). Dans ce cas, le risque est une sécrétion excessive et prolongée de cortisol, qui aura pour conséquence l'apparition de pathologies de type troubles anxio-dépressifs, de maladies cardiovasculaires et des dégradations des capacités d'apprentissage (des pathologies plus souvent associées au RPS). Or, lorsque l'individu a une tendance à réprimer ses émotions, une tendance à l'alexithymie (Henry et coll., 2006), qu'il exprime peu sa souffrance, la réponse biologique est déséquilibrée (Davezies, 2008). En effet, contrairement aux situations classiques de stress chronique, le taux de cortisol reste bas, mais le taux d'une autre hormone (CRH : corticotropine) est beaucoup plus élevé. Donc, si la souffrance est exprimée, le

cortisol est élevé, et son action anti-inflammatoire modère l'activation de l'inflammation par le CRH. S'il y a une répression de l'expression émotionnelle, la coexistence d'un cortisol bas et d'une CRH élevée conduit à l'augmentation de processus inflammatoires à l'origine de douleurs physiques chroniques, comme pour les TMS. Cela signifie que les effets d'un stress chronique conduiront certains individus à développer plutôt des pathologies somatiques et d'autres, des pathologies mentales.

- 14 Par conséquent, il nous semble que si l'on souhaite engager des processus de prévention durables concernant les TMS et les RPS, il y a un enjeu majeur à comprendre les enjeux de qualité dans le travail, ce qui empêche qu'un travail de qualité puisse être fait et enfin permettre que cette activité « refrénée » puisse être accomplie. Nous trouverons une partie des explications et des solutions dans l'organisation du travail.

3. Contexte de l'étude

- 15 À partir de situations de travail que nous avons analysées, nous allons essayer de mettre à jour ce qui pourrait conduire les salariés à réaliser une activité qui les empêche d'exprimer une dimension qualitative de leur travail.

- 16 Les résultats que nous proposons dans cet article retracent une partie d'une étude que nous avons menée dans une entreprise du secteur bancaire. À l'origine, nous avons reçu une demande conjointe de la direction et des représentants du personnel qui souhaitaient être accompagnés pour mieux comprendre l'impact des changements organisationnels sur la production et les conditions de travail, et améliorer la situation.

- 17 Cette demande se fondait sur plusieurs éléments :

- Un projet de réorganisation de l'entreprise d'une grande ampleur avait entraîné une transformation profonde des métiers et avait conduit 66 % des salariés à changer de poste. Il avait pour cela été accompagné d'un important programme de formation pour permettre aux agents de s'adapter à leurs nouvelles fonctions et aux nouveaux modes organisationnels.
- La mise en œuvre de ce projet avait engendré des modifications importantes dans l'organisation du travail. Il avait été accompagné par une refonte de la plupart des processus de travail (gestion des prêts, gestion des automates, accueil des clients en agences, messagerie, etc.).
- Des situations individuelles difficiles étaient apparues dans le déroulement du projet et perduraient après sa mise en place. Les plaintes des salariés, relativement à leurs conditions de travail, augmentaient, tout comme l'absentéisme.

- 18 En traitant cette demande, nous avons eu la possibilité d'étudier une situation particulière liée à la mise en place d'une nouvelle organisation. Nous avons donc pu en faire une évaluation peu de temps après. Ceci nous a permis de traiter une question liée à la conception organisationnelle, avec des interrogations sur son contenu et le processus de mise en œuvre.

4. Méthodologie

- 19 Pour traiter cette demande, nous avons effectué des analyses ergonomiques du travail des salariés dans les agences et au siège régional. Nous ne rendrons compte

ici que d'une part des analyses faites en agences. Les agences ont été choisies en concertation avec les représentants du personnel, la direction et les intervenants. Les choix se sont orientés en fonction des caractéristiques suivantes : la taille, le type de clientèle, la zone d'implantation (urbaine, péri-urbaine, rurale) et en fonction des plaintes de salariés répertoriées (existence ou absence). Ces analyses ont été faites à partir de trois modes de recueil de données :

- Des **analyses documentaires** (dossiers relatifs au projet de réorganisation, tableaux des effectifs, planning, fiches de postes, etc.) ;
- Des **entretiens** avec les salariés (agents, responsables de services ou d'agences, agents de direction), de type compréhensif, axés sur la compréhension de l'activité de travail et d'une durée d'environ une heure à une heure trente ;
- Des **observations** : à l'accueil, traitement de dossiers avec explicitation des actions, échanges téléphoniques avec des clients, échanges verbaux avec des collègues, etc.

20 Cette étude s'est déroulée sur une période de six mois, en quatre temps :

- Préparation et mise en place de l'étude ;
- Analyse du projet de réorganisation ;
- Analyse des effets de la réorganisation ;
- Restitution du diagnostic et proposition de pistes de travail.

21 Pour le sujet qui nous intéresse dans cet article, nous relaterons les résultats de données recueillies dans quatre agences dont les caractéristiques, évoquées plus haut, étaient les mêmes. Dans chacune des agences, nous avons analysé l'activité de trois à quatre assistants intermédiaires (AI), soit un total de 14. Nous avons fait le choix de nous concentrer sur les AI car, dans cette nouvelle organisation, il s'agit d'une nouvelle catégorie en recherche d'un positionnement et avec des préoccupations liées à la construction d'un nouveau métier. Par conséquent, les AI nous sont apparus comme ayant un effet loupe vis-à-vis des problèmes que nous souhaitons évoquer.

22 Pour comprendre leur activité, nous avons tout d'abord étudié le contexte général du changement organisationnel. Nous avons pour cela mené des entretiens ouverts avec le directeur des ressources humaines, le responsable du projet, les secrétaires et présidents du CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) et du CE (Comité d'établissement) ainsi qu'avec des responsables de services du Siège et d'agences. Il s'agissait de recueillir leur point de vue sur le contenu du changement, la manière de le mener ainsi que les conséquences de ce changement. Nous avons complété ces analyses par l'étude de documents pour comprendre les enjeux du changement, ses modalités, son contenu et ses conséquences. Nous avons obtenu les documents fournis par la direction, au fur et à mesure, aux représentants du personnel ainsi que les comptes rendus des réunions de CHSCT et de CE.

23 Le périmètre de notre étude générale comprenait 8 services du siège et 10 agences. Pour argumenter notre propos dans cet article, nous nous concentrerons sur l'analyse de l'activité des AI dans quatre agences. Ce choix provient d'une volonté de limiter les éléments de diversité des situations de travail. Les agences choisies sont les plus grandes du réseau, avec une quantité de salariés, et donc d'AI, plus importante. Ces deux éléments ont donc guidé notre choix. Cela étant, l'analyse du fonctionnement des autres agences a confirmé les résultats dans ces quatre agences.

24 Nous avons réalisé des entretiens avec tous les AI des quatre agences, mais aussi avec leurs collègues et le responsable de chaque agence. Nous avons aussi

effectué des observations (au guichet) d'un AI par agence. Les entretiens étaient de type compréhensif (Kaufman, 2008), axés sur la compréhension de l'activité de travail. Leur durée moyenne était d'environ une heure à une heure trente. Ils étaient non-directifs, c'est-à-dire sans questionnaire préalablement établi, de manière à laisser un champ d'expression plus ouvert aux opérateurs (Blanchet et coll., 1985). Nous avons néanmoins une grille d'entretien composée de thématiques que nous souhaitions absolument aborder avec chaque AI :

- Le parcours professionnel (ancien métier, les choix faits, le nouveau) ;
- Les évolutions du contenu du travail ;
- Les évolutions du travail collectif et les relations avec les collègues ;
- La formation suivie ;
- Le fonctionnement de l'agence ;
- Les objectifs et les résultats ;
- Les conséquences en matière de marges de manœuvre ;
- Les modes de régulation et les obstacles ;
- Les représentations de la qualité du travail ;
- Les effets perçus de la réorganisation.

25 Pour chacune de ces thématiques, nous avons une ou deux questions permettant de relancer sur le sujet si besoin : Pourriez-vous m'expliquer si les relations et le travail avec vos collègues ont changé ? et me donner quelques exemples ?

26 Une étude des grilles d'objectifs et des plannings ainsi que des observations de l'activité des AI au guichet nous ont permis de compléter nos analyses. Le tableau 1 synthétise les modalités d'analyse mises en œuvre en fonction de l'hypothèse que nous souhaitions vérifier. La principale hypothèse est que, compte tenu des objectifs à atteindre et des moyens alloués, les AI sont en difficulté pour produire un travail de qualité.

Tableau 1. Modalités d'analyses

Hypothèses	Modalités d'analyse ou d'observation
Les objectifs des AI sont proches de ceux des conseillers commerciaux	Analyse des grilles d'objectifs des AI et des commerciaux
Les plannings réels laissent moins de temps au AI pour les activités commerciales que ce qui était prévu par la réorganisation	Comparaison du planning standard défini par la réorganisation avec les plannings effectifs de chaque agence
Contrairement à ce qui est annoncé par les responsables commerciaux du Siège, le temps passé au guichet laisse peu de possibilités de vente de produits, car la file d'attente rend difficile l'isolement avec un client pour déployer les arguments commerciaux.	Observation de l'activité au guichet, en particulier de l'évolution de la file d'attente

27 En ce qui concerne les observations au guichet, nous avons choisi deux créneaux horaires (matinée : de 9 h 15 à 12 h 20 et après-midi : de 13 h 30 à 16 h 50). Ensuite, le jour de la semaine et le créneau par agence ont été choisis aléatoirement pour ne pas focaliser sur des périodes de pics d'activité par exemple. Nous avons seulement veillé à observer deux matinées dans deux agences et deux après-midi dans les deux autres.

5. Résultats

28 Suite au projet de réorganisation, les tâches des agents ont été découpées en « tâches élémentaires », de manière à les spécialiser. Pour les agences, il s'est principalement agi de séparer les personnes qui se chargent de l'accueil de celles qui vendent des « produits », c'est-à-dire les commerciaux. Cependant, une nouvelle catégorie d'agents a été créée : les AI. Au nombre de trois ou quatre par agence, ils ont pour mission de faire de l'accueil tout en ayant une activité commerciale. C'est sur l'activité de ces agents que nous allons donc concentrer notre propos.

5.1 Les objectifs commerciaux

29 Les AI ont des objectifs très proches de ceux des commerciaux. Parmi les 23 objectifs 17 sont identiques :

- Prévoyance (3) : objectifs identiques.
- Conquête (1) : objectifs identiques.
- Assurance (6) : objectifs identiques.
- Équipement (7) : objectifs identiques.

30 Seuls des objectifs pour la collecte, le crédit et les revues sont différents.

Tableau 2. Objectifs de la collecte

	AI	Commerciaux
Collecte		
Bilan	320	450
Emprunt	230	300
ASS.-VIE	450	500
Crédit		
Habitat	500	2000
Conso.	1450	1300
Équipement		
Revue	80	60

31 L'analyse de ces résultats nous montre que seuls quatre objectifs sont inférieurs pour les AI et deux sont supérieurs. En conséquence, on perçoit l'ampleur de l'activité commerciale dans le métier d'AI. Cette situation est d'autant plus complexe que l'atteinte de ces objectifs servira de critères à la hiérarchie pour évaluer les capacités des AI à devenir des conseillers commerciaux. Nous verrons que les AI vont ainsi être pris entre le fait d'atteindre ces objectifs et le fait de réaliser un travail de qualité.

5.2 Emplois du temps et charge de travail

32 La complexité liée à ce métier ne s'arrête pas à ces aspects. À cela s'ajoute une variabilité importante des conditions dans lesquelles ils peuvent réaliser leur

activité, selon les agences. Pour mieux comprendre, nous avons fait l'examen des emplois du temps des AI. Ceci nous conduit au constat suivant en ce qui concerne le volume de conseil comparé.

Tableau 3. Emploi du temps « standard » des AI

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
8 h - 8 h 15	Réunion	Réunion	Réunion	Réunion	Réunion
8 h 15 - 9 h 15	Travail administratif	Travail administratif	Travail administratif	Travail administratif	Travail administratif
9 h 15 - 12 h 30	Clients	Clients	Guichet	Guichet	Clients
13 h 30 - 14 h 30	Clients	Gestion des automates		Clients	Clients
14 h 30 - 17 h	Clients	Clients		Guichet	Clients

33 L'emploi du temps « standard » pour les AI, défini lors de la réorganisation, prévoyait en moyenne trois demi-journées consacrées à l'accueil au guichet. Ceci dégage donc vingt heures quinze pour réaliser des rendez-vous avec les clients.

34 Dans un premier temps, compte tenu de faibles marges de différence entre les objectifs des commerciaux et ceux des AI, nous constatons que les AI ont trois demi-journées en moins pour les réaliser. Mais la variabilité des emplois du temps est dans les faits très importante. En effet, nous avons constaté que dans les quatre agences observées, aucune n'a pu mettre en place l'emploi du temps standard et que le volume d'heures accordé aux AI varie selon les agences.

35 Les emplois du temps ci-dessous montrent les différences constatées.

Tableau 4. Emploi du temps des AI dans l'agence 1

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
8 h - 8 h 15	Réunion	Réunion	Réunion	Réunion	Réunion
8 h 15 - 9 h 15	Travail administratif	Travail administratif	Travail administratif	Travail administratif	Travail administratif
9 h 15 - 12 h 30	Clients	Clients	Guichet	Clients	Guichet
13 h 30 - 14 h 30	Gestion des automates	Clients		Gestion des automates	Guichet
14 h 30 - 17 h	Clients	Clients		Clients	Guichet

36 Pour l'agence 1, les trois demi-journées d'accueil au guichet sont respectées mais pas le volume d'heures réservé à l'activité commerciale (dix-huit heures quinze au lieu des vingt heures quinze). Ceci est dû à la planification du travail de *back-office*.

Tableau 5. Emploi du temps des AI dans l'agence 2

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi

8 h - 8 h 15	Réunion	Réunion	Réunion	Réunion	Réunion
8 h 15 - 9 h 15	Travail administratif	Travail administratif	Travail administratif	Travail administratif	Travail administratif
9 h 15 - 12 h 30	Guichet	Guichet	Guichet	Clients	Clients
13 h 30 - 14 h 30	Gestion des automates	Guichet		Gestion des automates	Clients
14 h 30 - 17 h	Guichet	Guichet		Clients	Clients

37 Pour l'agence 2, cinq demi-journées sont allouées au guichet ne laissant que douze heures trente à l'activité commerciale.

Tableau 6. Emploi du temps des AI dans l'agence 3

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
8 h - 8 h 15	Réunion	Réunion	Réunion	Réunion	Réunion
8 h 15 - 9 h 15	Travail administratif	Travail administratif	Travail administratif	Travail administratif	Travail administratif
9 h 15 - 12 h 30	Guichet	Clients	Guichet	Clients	Guichet
13 h 30 - 14 h 30	Guichet	Clients		Gestion des automates	Gestion des automates
14 h 30 - 17 h	Guichet	Clients		Clients	Guichet

38 Dans l'agence 3 aussi, les AI ne possèdent que douze heures trente de temps par semaine pour effectuer la vente de leurs produits puisque cinq demi-journées sont réservées à l'accueil au guichet.

Tableau 7. Emploi du temps des AI dans l'agence 4

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
8 h - 8 h 15	Réunion	Réunion	Réunion	Réunion	Réunion
8 h 15 - 9 h 15	Travail administratif	Travail administratif	Travail administratif	Travail administratif	Travail administratif
9 h 15 - 12 h 30	Clients	Clients	Guichet	Guichet	Clients
13 h 30 - 14 h 30	Clients	Clients		Guichet	Gestion des automates
14 h 30 - 17 h	Clients	Clients		Guichet	Clients

39 Enfin, dans la dernière agence, on se rapproche le plus possible de la prescription initiale puisque les AI disposent de dix-neuf heures quinze pour gérer leur activité commerciale avec trois demi-journées au guichet.

40 Pour résumer, en fonction des effectifs en agence (commerciaux et agents

d'accueil), les AI observés n'ont pas le même emploi du temps et surtout n'ont pas le même volume d'heures alloué aux rendez-vous avec les clients. Les volumes horaires, selon les agences, sont les suivants :

- Agence 1 : dix-huit heures quinze
- Agence 2 : douze heures trente
- Agence 3 : douze heures trente
- Agence 4 : dix-neuf heures quinze

41 Ces constats nous paraissent importants, car ils mettent en évidence qu'au-delà des variabilités quotidiennes, générées par les demandes des clients par exemple, il existe des différences de moyens dans chaque agence, qui vont largement structurer l'activité des AI. Compte tenu des objectifs à atteindre, proches de ceux des conseillers commerciaux, cette variable contraint donc les AI qui ont le moins de temps pour l'activité commerciale à développer des stratégies de vente en dehors des temps réservés, c'est-à-dire au guichet. Nous allons voir que cette possibilité s'avère difficile à mettre en œuvre compte tenu de files d'attente quasi permanentes.

5.3 Contacts avec les clients

42 Pour les responsables des agences concernées, cette différence s'explique par le fait que les moyens alloués à chaque agence ne sont pas exactement les mêmes. L'issue de ces managers pour justifier cette situation consiste à dire que les périodes d'accueil au guichet sont aussi des moments pour développer une activité commerciale et vendre des produits pour atteindre les objectifs. Pour mieux comprendre ce qui se joue pendant les phases d'accueil, nous avons observé les files d'attente dans ces quatre agences. Les résultats sont présentés dans les figures ci-dessous.

Figure 1. Agence 1

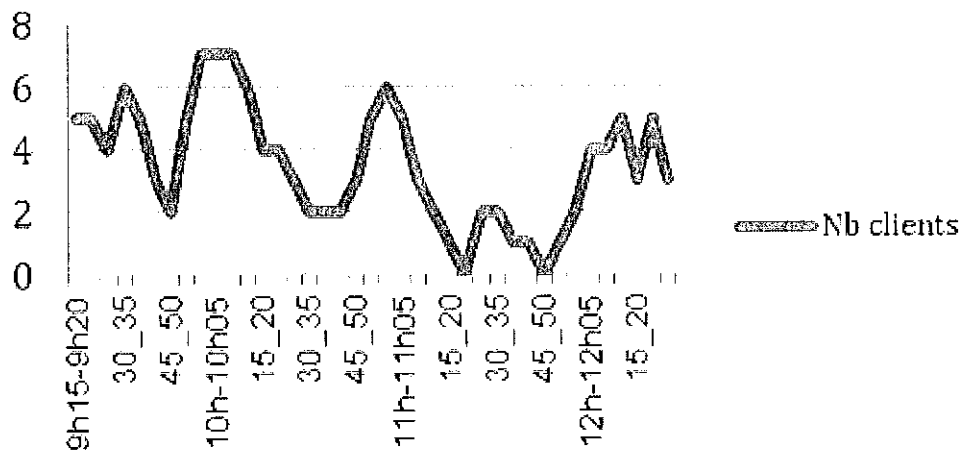


Figure 2. Agence 2

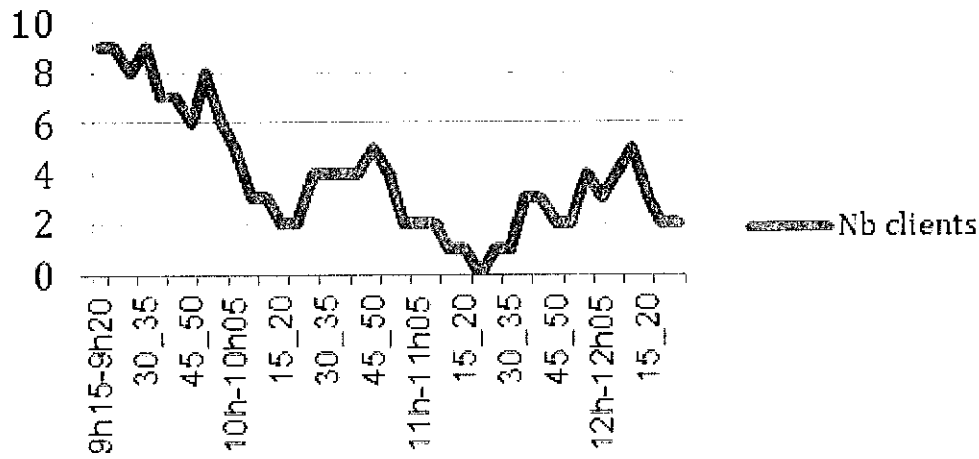


Figure 3. Agence 3

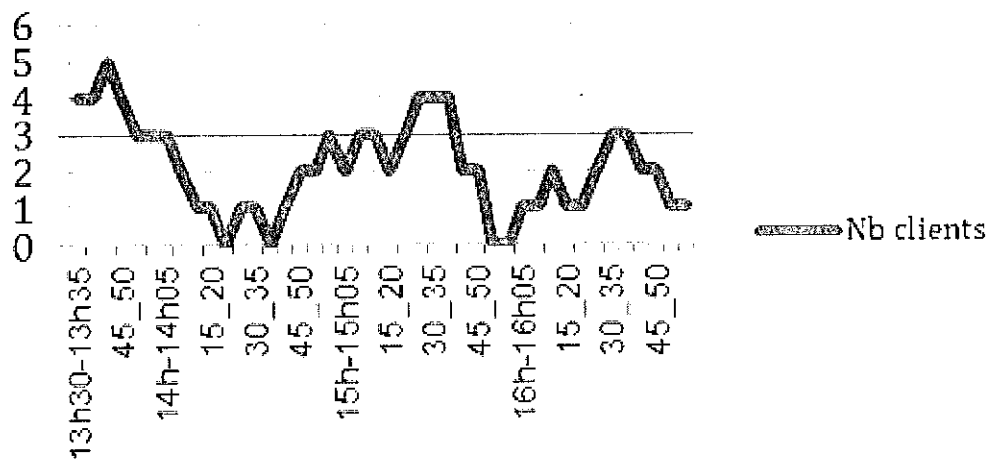


Figure 4. Agence 4

43 Dans les agences 1 et 2 nous avons réalisé des observations sur des matinées (de 9 h 15 à 12 h 20), et sur des après-midi (13 h 30 à 16 h 50) pour les agences 3 et 4. Nous souhaitons évaluer la « charge » représentée par la file d'attente durant les périodes d'accueil effectuées par des AI. Il faut savoir que les AI ont la possibilité d'utiliser un bureau ouvert, proche de l'accueil, pour proposer à un client de la file d'attente la vente d'un produit bancaire. À chacune des séances d'observation, il y avait deux ou trois guichets ouverts en même temps. Chaque fois, nous n'avons observé que la file d'attente d'un AI, chaque AI ayant la sienne.

44 Pour qu'un AI puisse proposer à un client un produit bancaire, il lui est utile de prendre un peu plus de temps pour lui donner des informations, lui en demander

et le convaincre d'acheter le produit. Pour cela, il est souvent nécessaire de se mettre à l'écart des autres clients afin de conserver un minimum de discrétion. Un temps indicatif est donné pour chaque client au poste d'accueil, et un temps « implicite » est partagé, entre collègues, lorsqu'il y a une file d'attente. Plus la file est longue et plus on essaie d'écourter le temps consacré à chaque client et si l'AI ne veut pas demander au reste des clients de la file d'attente de passer à un autre guichet, il doit attendre qu'il n'y ait plus de clients dans la file. Les files se forment devant chaque poste d'accueil, mais quand un poste est « bloqué » ou ralenti, la gestion peut être plus collective pour éviter les mouvements d'humeur des clients. Lorsqu'il s'agit de s'isoler avec un client, et donc de transférer sa file d'attente à celle d'un collègue, le choix pour l'AI est plus compliqué, d'autant plus que le client en question peut être un client du portefeuille d'un collègue. Dans ce cas, si vente il y a, le résultat sera accordé à celui qui a vendu le produit et pas à celui dont le client appartient au portefeuille.

45 Au regard des graphiques ci-dessus, pour qu'il n'y ait pas de clients dans la file d'attente, la courbe doit être à 0. Or, si l'on examine les situations des quatre agences observées, on constate que sur une demi-journée :

- Cette situation se produit deux fois pour l'AI de l'agence 1 ;
- Une seule fois pour l'AI de l'agence 2 ;
- Trois fois pour celui de l'agence 3 ;
- Et une seule fois pour l'AI de l'agence 4.

46 Vu de l'extérieur, ce constat pourrait conduire à la conclusion suivante : finalement, ils ont chacun entre une et trois chances de pouvoir vendre un produit sur une demi-journée. Or, la situation réelle de travail révèle des aspects qui contredisent ce constat. Lorsqu'un client fait la démarche de se déplacer au guichet de sa banque, il le fait pour un besoin précis et ne vient pas nécessairement consommer un produit non souhaité. Il ne sera alors pas réceptif aux arguments de l'AI et refusera. De plus, comme précisé plus haut, les AI ont des portefeuilles de clients, tout comme les commerciaux. Par conséquent, si un AI vend un produit pour un client qui n'est pas dans son portefeuille, il va comptabiliser, à son compte, une vente à un client appartenant à un autre portefeuille. Or, les règles officieuses sur le partage des clients entre les agents sont extrêmement variables d'une agence à l'autre. Dans une agence où le management laisse des marges de manœuvre pour organiser l'atteinte des objectifs collectivement, il est fort probable que la vente d'un produit à un client hors de son portefeuille ne mette pas l'agent en difficulté vis-à-vis de ses autres collègues. Par contre, ce peut être tout le contraire si l'atteinte des objectifs est très individualisée.

47 L'analyse de ces observations des files d'attente dans ces quatre agences nous montre que les possibilités de vendre des produits, c'est-à-dire d'avoir une activité commerciale, durant les phases d'accueil à la clientèle, sont très limitées. Si l'on ajoute à cela la variabilité importante, d'une agence à l'autre, du temps consacré aux rendez-vous clientèle (entre douze heures trente et dix-neuf heures quinze), il est raisonnable d'admettre que les moyens mis à la disposition de certains agents peuvent être nettement insuffisants, comparés à d'autres et surtout en comparaison avec ce qui était initialement prévu par la réorganisation.

5.4 Le ressenti des agents

48 Ces premiers éléments d'analyse nous conduisent donc au constat que les conditions organisationnelles actuelles mettent les AI en difficulté pour atteindre leurs objectifs. Les entretiens menés avec les mêmes agents nous permettent de

confirmer ce constat et de mieux comprendre les effets ressentis. Les données recueillies ne constituent pas un diagnostic en soi, la parole des salariés ne faisant pas foi d'une analyse de la situation. Néanmoins, ces propos représentent leur perception de leurs situations de travail. Donc, lorsque nous parlerons du ressenti des salariés, nous ferons référence à leur perception de leurs situations de travail, en utilisant les termes employés dans les entretiens.

5.4.1 D'un point de vue général

49 À ce stade, il est important de préciser que l'entreprise venait de réaliser une transformation de l'organisation, dont des regroupements de services, des modifications majeures de procédures et un changement de métier pour les deux tiers des salariés. Ceci a eu des conséquences importantes dans le travail. Pour la plupart des salariés, ce qui a été exprimé est un sentiment « d'épuisement ». En effet, l'investissement des salariés dans leur travail quotidien pour pallier les manques de moyens alloués à une gestion efficace du changement les a conduits à se sentir épuisés : « Le prix pour y arriver est énorme. » Ce sentiment est d'autant plus marqué que les salariés sont très engagés dans leur travail et donc plus affectés par rapport aux difficultés rencontrées pour faire bien leur travail :

« Le problème, c'est le souci du travail bien fait, d'y arriver, d'aboutir »,
« On a le sentiment qu'on n'a jamais fini, c'est dommage car beaucoup de personnes sont engagées. »

50 Pour ces salariés, le risque est de finir par remettre en cause leurs propres capacités à faire bien le travail, ce qui les conduit à un sentiment d'estime de soi négatif :

« J'avais l'impression, pendant un temps, que je n'y arrivais plus. On donne, on donne et ça ne change rien. J'ai fini par douter de mes propres capacités, alors que je connais très bien mon métier. »

51 Les deux tiers des salariés sont passés d'une situation où l'on maîtrise techniquement le domaine dans lequel on travaille, à une situation dans laquelle on doit réapprendre les connaissances techniques, les règles de métier, le métier lui-même, ce qui conduit l'individu concerné à être moins efficace (moins rapide et qualité moindre), et a des conséquences négatives sur sa propre image professionnelle. Les effets aggravants sont l'écart entre les compétences déjà acquises et celles à acquérir.

52 Ce constat est particulièrement saillant pour les AI, car ils ont tous changé de métier (puisque ce dernier a été créé) ; pour la majeure partie, ils débutent dans l'activité commerciale (puisque'ils étaient agents d'accueil auparavant), et enfin, il y a peu de stabilisation des règles de métier. Ce contexte a créé un « vide professionnel » peu accueillant et peu aidant pour faire évoluer la situation.

53 Compte tenu de ce terreau plutôt défavorable pour développer une pratique professionnelle et compte tenu des conditions pour réaliser leur travail (voir plus haut), le ressenti des AI a pointé plusieurs décalages.

5.4.2 Décalage avec ses propres valeurs

54 Nous l'avons vu plus haut avec l'analyse des emplois du temps et des files d'attente à l'accueil, les AI se retrouvent avec une « charge commerciale » importante et des moyens insuffisants pour y faire face. Par conséquent, s'ils

veulent parvenir à atteindre leurs objectifs, qui conditionnent la prime des collègues et la leur, ils sont obligés de diminuer le temps accordé à chaque client par entretien. Comme nous l'ont expliqué les AI, cela a principalement deux effets :

« Moins de temps pour discuter d'autre chose avec les clients, ce qui est nécessaire pour consolider la relation de confiance »
et le fait que ça devient « impossible d'expliquer au client le détail du produit qu'on veut lui vendre. »

55 Sans compter que même si les AI ont eu une formation pour leur présenter les produits qu'ils ont à vendre, ils n'ont pas eu le temps de se les approprier « opérationnellement ». Par voie de conséquence, ces situations ont pour autre effet d'obliger les agents à outrepasser leurs propres valeurs professionnelles et personnelles :

« Vous savez, je connais la plupart des clients. Leur vendre un produit sans leur dire toute la vérité, ça me rend malade », « Je n'ai pas envie de me faire incendier par un client, devant tout le monde, sur le marché, comme c'est arrivé à un collègue. »

56 Les AI ont très peu de « temps creux », que ce soit pour l'accroche commerciale ou le travail administratif qui doit, en partie, être effectué à l'accueil. À côté de cela, ils expriment massivement que lorsqu'ils sont à l'accueil, la priorité est la file d'attente. Il s'agit d'une règle de métier implicite visant à privilégier le soin que l'on porte aux clients. Par conséquent, ils doivent fréquemment faire face à un dilemme : prendre le temps de faire un bon travail de vente/conseil avec un client et ne pas augmenter la file d'attente.

5.4.3 Décalage avec les clients

57 Les retours des clients sont, à ce sujet, très révélateurs :

« Le client ne peut pas comprendre qu'on le fait attendre parce qu'on est à l'accueil. »

58 Dans ce contexte, les AI n'ont pas l'impression de prendre le soin nécessaire pour entretenir et développer une relation avec leurs clients. Le sentiment dominant est celui d'un décalage avec les clients :

« Finalement on s'éloigne des clients, puisque ni au guichet, ni en entretien, on ne prend le temps de les connaître. »

5.4.4 Décalage avec l'organisation

59 Un autre aspect important révélé par les AI lors des entretiens concerne le décalage entre la représentation des responsables de leur travail et leur travail réel. De plus, les agents confirment tous qu'il n'y a pas de discussion possible pour prendre en compte le travail réel. Comme nous l'explique un agent, le soin du client fait partie de leur métier :

« Notre travail nous oblige à s'occuper des clients, de comprendre leur situation et de leur conseiller les meilleurs produits. »

60 Il s'agit d'une dimension importante de l'activité des AI. Or, au regard des analyses faites, on s'aperçoit que ces agents ont de grandes difficultés à déployer

l'activité nécessaire pour développer cette dimension. Les différentes tentatives des AI pour faire remonter ces informations sur leur travail afin d'y trouver une solution n'ont eu pour seule réponse que

« les calculs de charge ont été faits, si tu n'y arrives pas, c'est que tu es mal organisé »,

61 comme nous l'expliquait à nous aussi un responsable.

6. Discussion

6.1 Qualité empêchée

62 La vision propre des agents sur la qualité de leur travail, ou tout au moins un point commun et majeur de leur vision de la qualité, met au cœur de leur action le client. Refouler cette vision de la qualité revient à anéantir l'expression de leurs compétences professionnelles et la réalisation de soi dans l'activité (les émotions sont réprimées, les valeurs mises en défaut, etc.). Vis-à-vis des autres collègues (en particulier les commerciaux qui sont plus en mesure de défendre certaines valeurs relatives aux clients) et des clients, leur professionnalisme, guidé par une image du travail bien fait, peut être remis en cause. Cet aspect est extrêmement coûteux pour les agents et peut être à l'origine de difficultés de santé au travail (TMS, RPS, etc.).

63 De plus, dans le cas des AI, si l'un d'entre eux décide de proposer à un client d'aller dans un bureau « isolé », il génère de la file d'attente supplémentaire pour ses collègues. Il les contraint donc encore plus à rester à l'accueil pour gérer une file d'attente plus importante. Cet aspect-là est aussi très important. Cette situation de double contrainte les oblige donc à devoir choisir entre « la peste ou le choléra » : choisir de prendre son temps en isolant un client pour lui vendre un produit mais en augmentant la charge de travail des collègues à l'accueil, ou vendre vite les produits à l'accueil mais en outrepassant les valeurs que l'on porte vis-à-vis du client.

64 Finalement, la perception des AI de leur propre travail est très négative :

- Leur hiérarchie leur reproche de ne pas atteindre les objectifs commerciaux et de ne pas respecter certaines règles de qualité, comme accompagner le client dans un bureau isolé ;
- Les clients leur font de nombreux reproches en leur expliquant qu'ils sont venus pour une raison précise à l'accueil et qu'ils ne souhaitent pas acheter autre chose, ou leur demande pourquoi ils sont à l'accueil alors qu'ils sont leurs conseillers ;
- Enfin, ils finissent par se faire des reproches entre collègues en tentant de tenir toutes ces contraintes en même temps :

« Tu es en permanence avec des clients à côté et c'est nous qui gérons le file ; nous aussi on a des ventes à faire. »

65 Comme le décrit Clot (2010), des ouvriers expriment une perte de qualité de leur travail, car les recettes et les odeurs de leurs biscuits se dégradent. Il insiste en précisant qu'il y a

« dans ce souci des « recettes » et dans ce respect des « odeurs » quelque chose de précieux pour la santé au travail » (ibid., p. 40).

66 Le souci des AI a trait au service rendu au client. L'« odeur » du service bancaire a changé car la recette n'est plus la même. Ce qui est soulevé par la réorganisation dans la banque n'est pas le fait de changer la recette, les procédures de travail, mais le fait que cette recette ne produit pas une odeur significative de qualité des services rendus. Dans ce cas, l'attention portée par les AI aux particularités des situations est empêchée par les transformations de l'organisation du travail. L'enjeu, pour ces travailleurs, est d'essayer de donner figure humaine à ce qu'ils font (Davezies, 2012). L'expression des salariés vis-à-vis de valeurs qu'ils souhaitent défendre, mais qui entrent en contradiction avec l'atteinte des objectifs commerciaux, en est un exemple. De plus, dans le cadre du développement d'un métier, il est utile de laisser place à la construction de règles partagées autour de ce qui fait qualité (Caroly, 2010). Or, pour les AI, non seulement rien n'est prévu à cet effet, mais en plus la situation les conduit à dégrader le collectif de travail nécessaire à l'élaboration d'un travail collectif efficace.

6.2 Défaillance organisationnelle

67 Produire un service nécessite en permanence, pour l'agent, de gérer l'écart entre ce que le client attend et ce qu'il est en mesure de fournir selon les moyens organisationnels disponibles et ses ressources. L'agent doit donc en permanence « jouer » avec cet écart pour répondre au besoin du client. Pour cela, il doit avoir les marges de manœuvre suffisantes et non être empêché de déployer une part de son activité. S'il s'agissait d'identifier la personne qui empêche le travail de se réaliser, l'exercice serait finalement d'une grande simplicité. Or, ces mêmes responsables d'agences sont dans une situation similaire à celle des AI : ils ont très peu de marges de manœuvre pour réguler le fonctionnement de l'agence. Par exemple, ils ne choisissent pas l'effectif de leur agence, ils ne décident pas des objectifs commerciaux, ni des critères d'évaluation. En tant que responsables des agents, leur rôle est finalement réduit à vérifier que les objectifs sont atteints et à faire en sorte qu'ils le soient. Leur rôle d'encadrant intermédiaire, qui « entend » les remontées de ses subordonnés, les analyse et propose de modifier le cadre de travail pour améliorer la situation, est réduit à néant. Ce travail-là n'est même plus considéré comme devant être accompli par ces cadres intermédiaires. La seule différence avec la situation des AI concerne le déni des responsables. Finalement, ce mode de fonctionnement génère des défaillances organisationnelles. Un des objets du projet de réorganisation visait à découper le travail des agents en tâches élémentaires, comme c'est le cas dans de nombreux établissements bancaires (Dugué, 2006). Cela n'a donc absolument pas posé de problème de créer le métier d'AI tel quel. Mais la réalité du travail des AI révèle des incohérences d'ordre organisationnel concernant les objectifs, la répartition des tâches, le contenu même de ce métier, voire un problème d'effectifs. Tous les AI étant nouveaux dans le métier, le collectif de travail est très peu constitué. Il ne constitue en aucun cas un rempart pour les salariés en difficulté qui auraient besoin d'échanger avec leurs collègues, ni une force pour faire entendre à leur hiérarchie que la situation ne peut pas rester en l'état (Caroly, 2010). Et enfin, les cadres intermédiaires sont dans une telle situation de déni, très probablement pour se protéger eux-mêmes, qu'ils ont totalement bloqué les possibilités d'« entendre » ce qui remonte du terrain. L'organisation s'empêche ainsi d'améliorer son fonctionnement à partir d'une vision de la qualité qui valorise la position du client ; paradoxe pour une entreprise qui met le client au centre.

68 Dans ce contexte de changement important de l'organisation, la direction de l'entreprise aurait pu s'accorder des marges d'erreur concernant les choix effectués. En effet, la situation des AI montre à quel point la connaissance sur

l'activité et ses empêchements pourraient contribuer à concevoir et anticiper une organisation « saine » pour la qualité du travail plutôt que de s'adapter encore au vu des difficultés rencontrées. Ceci renvoie au modèle d'organisation sous-jacent. Dans ce cas, l'organisation est envisagée comme une structure figée à laquelle les opérateurs finiront bien par s'adapter. Or, une organisation n'est pas seulement un artéfact, c'est avant tout un instrument (Rabardel, 1995). Les opérateurs en sont des utilisateurs qui doivent avoir la possibilité de la mettre à leur main : une organisation plus malléable aux variabilités du travail quotidien, mais aussi plus fiable par sa capacité de résilience (Hollnagel, Woods, et Leveson, 2006). Ceci va dans le sens d'un projet pour le développement durable des individus et des organisations (Gaudart et Chassaing, 2009). Ce courant de l'ergonomie constructive (Falzon, 2013) oriente la pratique de l'ergonomie vers la nécessité de ne plus seulement participer à la conception de situations de travail adaptées, mais aussi et surtout à la conception de situations adaptables.

69 Concevoir des organisations ressources pour la qualité du travail en évitant les injonctions pouvant être couteuses pour la santé physique et psychique des opérateurs est un enjeu pour la prévention des risques liés aux TMS et RPS. Cet exemple nous rappelle qu'il est essentiel de distinguer ce qui constitue une porte d'entrée, les éléments contenus dans la demande initiale (TMS et RPS, par exemple), de la porte de sortie, c'est-à-dire les déterminants du travail sur lesquels il sera possible d'agir. Le point de vue ici défendu est qu'il ne s'agit pas d'une approche du côté des pathologies, ni du côté du soin, mais bien du côté de l'intervention en ergonomie sur l'organisation du travail, un des facteurs communs de ce qui lie les TMS et les RPS.

Bibliographie

Beauquier S. (2005). Effets et enjeux des stratégies « d'orientation client ». In J.P. Durand et D. Linhart (coord.), *Les ressorts de la mobilisation au travail*. Toulouse, Éditions Octarès (p. 105-114).

Benghozi P.J. (1998). De l'organisation scientifique du travail à l'organisation scientifique du client. L'orientation-client, focalisation de nouvelles pratiques managériales, *Réseaux* n° 91, CNET.

Blanchet A., Bézille H., Florand M.F., Giami A., Giust-Desprairies F., Gotman A., Léger J.M., Revault d'Allonnes C., Zylberstein-Vaisman L. (1985). *L'entretien dans les sciences sociales : l'écoute, la parole et le sens*. Paris, Éditions Dunod.

Böhle F., Milkau B. (1998). *De la manivelle à l'écran. L'évolution de l'expérience sensible des ouvriers lors des changements technologiques*. Paris : Éditions Eyrolles.

Caroly S. (2010). *L'activité collective et la réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail*. Thèse d'habilitation à diriger des recherches. Université Victor Segalen Bordeaux 2.

Clot Y. (2011). TMS-RPS : l'hypothèse de l'hyposollicitation de l'activité. In *3^e Congrès francophone sur les troubles musculo-squelettiques. Échanges et pratiques sur la prévention*. www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p__thingIdToShow=21535574

Clot Y. (2010). *Le travail à cœur*. Paris, Éditions La Découverte.

Cotonnec G., Gallois P.M. (2001). Des indicateurs stratégiques au management de terrain. In C. Bonnefous et A. Courtois (s/d), *Indicateurs de performance*. Paris, Hermes (p. 65-100).

Daniellou F. (2013). L'ergonome et les gestionnaires des ressources humaines : intervenir pour prévenir les risques au travail. In J. Petit, K. Chassaing, et S. Aubert (coord.), *Des pratiques en évolution*. Toulouse, Éditions Octarès (p. 365-382).

Daniellou F. (2006). Les mondes du travail. In L. Théry (s/d), *Le travail intenable*. Paris, La Découverte (p. 19-82).

Davezies P. (2012). Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail. *PISTES*, 14-2. <http://pistes.revues.org/2566>

- Davezies P. (2011). Souffrance sociale, répression psychique et troubles musculo-squelettiques. In *3^e Congrès francophone sur les troubles musculo-squelettiques. Échanges et pratiques sur la prévention*. [www.anact.fr/web/actualite/essentiel ? p_thingIdToShow=21535574](http://www.anact.fr/web/actualite/essentiel/?p_thingIdToShow=21535574)
- Davezies P. (2008). Stress, pouvoir d'agir et santé mentale. *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, 69, 195-203.
- Davezies P. (2006). Une affaire personnelle ? In L. Théry (s/d), *Le travail intenable*. Paris : Éditions La Découverte (p. 138-168).
- Davezies P. (1995). Position du médecin du travail face aux dimensions cognitive, psychiques et relationnelles du travail. *Archives des maladies professionnelles*, 56, 4, 294-306.
- Delgoulet C., Weill-Fassina A., Mardon C. (2011). Pénibilités des activités de service et santé des agents spécialisés des écoles maternelles. Des évolutions avec l'âge. *Activités*, 8, 1, 2-25. www.activites.org/v8n1/v8n1.pdf
- Dugué B. (2006). La folie du changement. In L. Théry (s/d), *Le travail intenable*. Paris, La Découverte (p. 95-118).
- Eymard Duvernay F., Marchal E. (1994). Les règles en action : entre une organisation et ses usagers, *Revue française de sociologie*, 35, 5-36.
- Falzon P. (2013). *Ergonomie constructive*. Paris, PUF.
- Falzon P., Cerf M. (2005). Le client dans la relation. In M. Cerf et P. Falzon (s/d), *Situations de service : travailler dans l'interaction*. Paris, PUF (p. 41-59).
- Gadrey J. (2003). *Socio-économie des services*. Éditions La découverte, Collection Repères. (3^e édition).
- Gadrey J. (2002). La théorie de la régulation à l'épreuve de l'économie de la qualité et du service, *Économies et sociétés, Série « Économie et gestion des services »*, 4, 1095-1117.
- Gaudart, C., Chassaing, K. (2009). Organisation du travail et ergonomie. *Conférence plénière du 44^e Congrès de la SELF*. Toulouse.
- Gollac M., Volkoff S. (2002). La mise au travail des stéréotypes de genre : les conditions de travail des ouvrières, *Travail, genre et sociétés*, 8, 25-53.
- Gwinner K.P., Gremler D.D., Bitner M.J. (1998). Relational benefits in service industries: the customer's perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 2, 101-114.
- Henry J.D., Phillips L.H., Maylor E.A., Hosie J., Milne A.B., Meyer C. (2006). A new conceptualization of alexithymia in the general adult population: implications for research involving older adults. *Journal of Psychosomatic Research*, 60, 535-543.
- Hollnagel E., Woods D., et Leveson N. (2006). *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*. Ashgate Publishing Ltd, Aldershot, UK.
- Hubault F., Bourgeois F. (2002). La relation de service : une convocation nouvelle pour l'ergonomie ? In F. Hubault (s/d), *La relation de service, opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie*. Toulouse, Éditions Octarès (p. 5-31).
- Kaufman J.C. (2008). *L'entretien compréhensif*. Paris, Éditions Armand Colin.
- Keaveney S.M. (1995). Customer switching behavior in service industries: an exploratory study, *Journal of marketing*, 59, 2, 71-82.
- Laville J.L. (2005). *Sociologie des services : entre marché et solidarité*. Ramonville Saint-Agne, Éditions Érès.
- Léontiev A.N., Lomov B.F. (1963). Tchelovek i tehnika (L'homme et la technique). *Voprosy psikhologii (Problèmes de psychologie)*, 5, 29-37.
- Marion F. (1991). *Impact de la participation du client : quelques concepts et hypothèses*. Note de recherche de l'IRE (Institut de Recherche de l'Entreprise). Lyon, 28 p.
- Mispelblom F. (1991). Le secret des services : les clients, acteurs autant qu'objets du travail, *Revue française du marketing*, 134, 25-33.
- Molinier P. (2011). Au-delà de la féminité et du maternel, le travail du care. *Champ psychosomatique*, 58, 2, 161-174.
- Nosulenko V., Rabardel P. (1998). Ergonomie, psychologie et travail dans les pays de l'ex-URSS. Historique et spécificités du développement). In M.F. Dessaigne, I. Gaillard (s/d), *Des évolutions en ergonomie*. Toulouse : Éditions Octarès (p. 13-28).
- Petit J. (2005). *Organiser la continuité du service : intervention sur l'organisation d'une mutuelle de santé*. Thèse de doctorat, Université Bordeaux 2.





Rabardel P. (1995). *Les hommes et les technologies : approches cognitives des instruments contemporains*. Paris, Armand Colin.

Remy E., Kopel S. (2002). Social linking and human resources management in the service sector, *The Service Industries Journal*, 22, 1, 35-56.

Saá Pérez (de) P., García Falcón J.M. (2004). The influence of human resource management in savings bank performance, *The Service Industries Journal*, 24, 2, 51-66.

Théry L. (2006). *Le travail intenable*. Éditions La Découverte.

Table des illustrations

	Titre Figure 1. Agence 1
	URL http://journals.openedition.org/pistes/docannexe/image/3419/img-1.png
	Fichier image/png, 11k
	Titre Figure 2. Agence 2
	URL http://journals.openedition.org/pistes/docannexe/image/3419/img-2.png
	Fichier image/png, 12k
	Titre Figure 3. Agence 3
	URL http://journals.openedition.org/pistes/docannexe/image/3419/img-3.png
	Fichier image/png, 13k
	Titre Figure 4. Agence 4
	URL http://journals.openedition.org/pistes/docannexe/image/3419/img-4.png
	Fichier image/png, 11k

Pour citer cet article

Référence électronique

Johann Petit et Bernard Dugué, « Quand l'organisation empêche un travail de qualité : étude de cas », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 15-2 | 2013, mis en ligne le 01 août 2012, consulté le 15 avril 2018. URL : <http://journals.openedition.org/pistes/3419> ; DOI : 10.4000/pistes.3419

Auteurs

Johann Petit

Équipe Ergonomie des Systèmes Complexes, Univ. Bordeaux, IMS, UMR 5218, F-33400 Talence, France. CNRS, IMS, UMR 5218, F-33400 Talence, France. johann.petit@ensc.fr

Articles du même auteur

Les enjeux organisationnels de la reprise du travail de salariés après une longue absence [Texte intégral]

Paru dans *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 17-1 | 2015

L'intervention ergonomique comme acte pédagogique [Texte intégral]

Paru dans *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 12-3 | 2010

Bernard Dugué

Équipe Ergonomie des Systèmes Complexes, Univ. Bordeaux, IMS, UMR 5218, F-33400 Talence, France. CNRS, IMS, UMR 5218, F-33400 Talence, France. bernard.dugue@ensc.fr

Articles du même auteur

Les enjeux organisationnels de la reprise du travail de salariés après une longue absence [Texte intégral]



CAIRN

177-206

CHERCHER, REPÉRER, AVANCER

Distribution électronique Cairn pour I.R.E.S. © I.R.E.S.. Tous droits réservés pour tous pays. Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent article, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

L'INVENTION D'ESPACES DE DIALOGUE SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS L'ADMINISTRATION

LE CAS DU PROCESSUS AU MINISTÈRE DES FINANCES

Yves Lochard

La question des conditions de travail est passée d'une relative invisibilité à la Une des médias à l'occasion des suicides de salariés de France Télécom notamment, qui ont été largement relayés en septembre 2009. Elle n'est plus cantonnée aux écrits de spécialistes (ergonomes, psychologues du travail, psychiatres...). Après avoir gagné un certain degré de respectabilité, elle a connu une large publicisation qui a précédé sa mise en agenda, son officialisation comme problème appelant une solution notamment à travers une série de rapports, de conférences et de publications. La « Conférence tripartite sur les conditions de travail : vers une culture de la prévention » du 5 octobre 2007 officialise cette mise à l'agenda. L'objectif de la conférence est « bien de définir des propositions et décisions permettant une nette avancée en matière de conditions de travail » sous peine de s'exposer à « une perte de légitimité des différents acteurs devant l'attente de plus en plus grande de nos concitoyens à l'égard de ces questions¹ ». Suivent les rapports de Nasse et Légeron (2008) au ministre du Travail ; celui de Lachmann *et alii* (2010), à la demande du Premier ministre. Simultanément, les partenaires sociaux aboutissent à un accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress au travail qui transpose l'accord-cadre européen du 8 octobre 2004 (Clot, 2010 ; Ginsbourger, 2010).

Dans l'administration en particulier, depuis 2007, la Révision générale des politiques publiques (RGPP) a accentué la dynamique de transformation du travail en revendiquant de faire disparaître ou de recomposer par fusion des pans entiers d'administrations et en proposant de bouleverser les formes anciennes de division du travail (Bezes, Join-Lambert, 2010). A partir de 2008, la direction générale des Finances publiques (DGFIP ; encadré 2) met elle-même la question des conditions de travail (CDT) et de son organisation à son ordre du jour. La fusion qui remodèle les structures ministérielles concerne les conditions de travail jusque dans ses déclinaisons les plus fines (Grimault *et al.*, 2005). Elle rend nécessaire d'affronter ces questions. En effet, le travail et sa qualité ont été longtemps peu pris en compte en tant que tels dans l'administration, à la fois par les directions et les syndicats, bien que pour des motifs distincts. La conception du travail dans l'administration a, en effet, des spécificités marquées. Elle est structurée selon une logique de mission où le travail est évalué par rapport aux objectifs fixés au service public par la représentation nationale. C'est une logique sur laquelle s'appuient les syndicats, qui ne dissocient pas volontiers, tout particulièrement dans un secteur de missions régaliennes tel que les Finances, la défense des intérêts des salariés qu'ils représentent des missions de service public de l'administration dans laquelle ils interviennent. Cette spécificité se retrouve dans le fonctionnement particulier des instances paritaires : il aboutit à faire participer les organisations syndicales à la marche des services à partir d'intérêts contradictoires. Ces instances constituent un lieu de confrontations à partir de l'angle de la gestion. L'enjeu pour les syndicats est le plus souvent d'amener l'administration sur le champ politique des moyens, conduisant de fait à délaissier les conditions de vie au travail devenues des

Encadré 2. Les évolutions des conditions de travail à la DGFIP

Dans la continuité de la diffusion au sein des administrations publiques de méthodes assimilables au New Public Management, la Révision générale des politiques publiques (RGPP) est, à partir de 2006, responsable non seulement d'une réduction significative du nombre d'emplois (de 125 000 en 2008 à 118 000 en 2012) mais aussi d'une série de réorganisations qui bouleversent les formes anciennes de division du travail au sein du ministère des Finances.

La DGFIP, résultat de la fusion de la direction générale des Impôts (DGI) et de la direction générale de la Comptabilité publique (DGCP), est créée en 2008. La fusion des deux administrations se traduit par la mise en place de services des impôts des particuliers (SIP), de services des impôts aux entreprises (SIE) et d'un accueil fiscal unique. Autant d'innovations qui, ajoutées à l'extension des télé-procédures et l'irruption de nouvelles applications informatisées, transforment le travail et son organisation.

Cet article ne traite pas des conditions du travail à la DGFIP en tant que telles mais de la manière dont ces questions ont émergé comme problème digne d'être pris en compte par la direction générale à partir de l'été 2008. Le processus de construction comme problème public de divers dysfonctionnements d'un système social a été largement décrit ⁽³⁾. Refusant un point de vue objectiviste et fonctionnaliste, Gusfield pose que « les problèmes publics ne sont pas donnés en nature. [...] Ils apparaissent comme tels parce que certains de leurs aspects sont présentés comme contraires à l'intérêt public et parce qu'ils sont supposés transformables ou éradicables par une action spécifique qui est celle des pouvoirs publics » (Cefaï, Trom, 2005:215).

On n'entend pas décrire la mutation en « problème public » de la question des conditions de travail en général mais à « saisir l'action publique "par le bas" » (Cefaï, 2009:298) au sein d'une arène administrative. La micro- arène du Comité national de suivi du plan d'actions sur les conditions de vie au travail à la DGFIP entre 2009 et 2012 offre l'occasion de suivre dans le détail l'émergence et les étapes de la gestation de cette question dans une administration publique, les méandres de son invention, des tensions et des compromis qu'elle suscite. Constatant la focalisation excessive sur la question de la reconnaissance et de la médiatisation de ces questions, Gilbert et Henry (2012:38) invitent à porter plus d'attention aux négociations discrètes, aux espaces « confinés où sont stabilisés des compromis entre acteurs (compte tenu de leurs rapports de force et de faiblesse) ». Tel est mon projet. ⁽⁴⁾

L'invention d'un espace de concertation sur les conditions de travail au sein de la DGFIP correspond à ces évolutions. L'ambition de ce qui suit est d'en décrire les étapes et de restituer les controverses qu'elle a suscitées avant d'esquisser quelques questions que ce nouveau dispositif suggère. Annoncent-elles des formes inédites de traitement du problème des conditions de travail ? Leur articulation avec la sphère de la négociation collective est-elle elle-même porteuse d'innovations ? ⁽⁵⁾

Encadré 1. Méthodologie

Les données présentées dans cet article sont tirées de ma participation au processus d'amélioration des conditions de travail au sein de l'équipe IRES, depuis la phase de définition des EDD jusqu'à leur expérimentation dans six départements puis leur généralisation dans 18 autres (2009-2012). Aux matériaux tirés de l'observation s'ajoute le dépouillement de documents syndicaux (presse, tracts, sites internet) et administratifs produits à l'occasion de cette expérience (ensemble des comptes rendus des différents groupes de travail et séances du Comité national de suivi du plan d'action sur les conditions de travail (CNSVT). Enfin, une série de 11 entretiens semi-directifs ont été menés tant avec des témoins syndicaux (syndicalistes de la CGT, FO, Snui, CFDT, Unsa. La CFE-CGC et la CFTC n'ont pas donné suite à nos sollicitations), de l'administration que de l'ergonomie.

Cette analyse est permise par ma participation à l'équipe de chercheurs IRES qui a été partie prenante de ce processus à partir de mai 2009 (encadré 1). Il s'agira de suivre le processus de traitement du problème des CDT par une série de procédures, notamment l'invention de structures (les « espaces de dialogue » – EDD ⁶) propres à les identifier et à avancer dans leur règlement. Pour l'IRES, il s'est agi avant tout d'expérimenter un dispositif d'expression des personnels sur leurs conditions de travail et d'accompagner sa mise en œuvre. Les connaissances sur le vécu des conditions de travail des participants qui en ont été tirées l'ont été de surcroît en quelque sorte afin de permettre des diagnostics fondés. Les traiter (au-delà de ce qui a été fait à travers comptes rendus et rapports), les mettre en ordre exigerait un travail complémentaire. La finalité de cet article est donc bien de présenter la façon dont une administration s'est équipée au plan procédural pour affronter la question des CDT, de restituer les controverses auxquelles elle a donné lieu et pas les conditions de travail en elles-mêmes.

Pour ce qui est de ses bornes temporelles, c'est un cycle clairement délimité qui s'ouvre en avril 2008 par la création de la DGFIP et se clôt au moins provisoirement en juillet 2012 avec la généralisation des EDD qui fait l'objet de ce qui suit.

Dans une première partie, sera présenté le processus d'émergence du problème des conditions de travail à la DGFIP et le dispositif original de concertation qui s'est construit à cette occasion (I). On analysera la nouvelle instance de dialogue sur le travail – les EDD – qui est construite à la faveur du dialogue qui se noue au sein de ce dispositif (II). Enfin, on s'interrogera sur quelques problèmes et défis que l'approche des conditions de travail à travers cette instance pose au syndicalisme (III).

I - LE PROCESSUS DE PRISE EN COMPTE DU PROBLÈME

Avant que la DGFIP soit mise en place, les conditions de travail, enjeu encore peu visible, commencent à faire débat au sein du comité d'hygiène et de sécurité ministériel. Toutefois, le rôle de l'ergonomie et de la prévention y reste obscur pour l'administration, et les organisations syndicales doivent faire front avec les experts scientifiques pour convaincre de leur importance primordiale (I.1). Au moment de la création de la DGFIP, née de la fusion de la direction générale des Impôts et de la direction générale de la Comptabilité publique, la tension est telle que le directeur général pressent que se saisir de la question des conditions de travail, plus que d'autres susceptible de faire consensus, est un préalable à tout dialogue social fructueux (I.2). Un dispositif original de concertation associant administration, représentants du personnel et l'IRES, en tant que tiers facilitateur, est donc mis en place (I.3) et s'empare de cette question, tout en tâtonnant sur son statut (I.4).

I.1 - LE RÔLE DU COMITÉ D'HYGIÈNE ET DE SÉCURITÉ MINISTÉRIEL

Entre la fin des années 1990 et 2008, soit avant la création de la DGFIP, le problème des CDT a connu une phase de gestation, de « maturation du débat » de plusieurs années, selon un militant témoin. Durant cette phase, le problème n'a pas encore la visibilité qu'il prendra par la suite ⁹. Pour l'essentiel, il en est question au sein du Comité d'hygiène et de sécurité ministériel (CHSM) commun aux neuf administrations déconcentrées. Il fait l'objet d'une gestion à bas bruit (« on a fait à cette époque un gros travail mais sans suite », dit un syndicaliste) et ne concerne qu'une partie restreinte de l'activité des personnels. Coffineau relevait en 1993 dans son bilan des lois Auroux que le droit d'expression « ne figure plus dans les préoccupations marquantes des acteurs sociaux » (Coffineau, 1993:181). Les syndicats de la DGFIP eux-mêmes « n'ont pas l'habitude, ici comme ailleurs, de traiter en tant que telles les questions du travail. [Elles] s'insinuent plus qu'elles n'apparaissent dans le débat social. » (Grimault *et al.*, 2005:132).

Au sein du CHSM, on assiste au cours de la décennie 1995-2005 à un renouveau de l'intérêt pour ces questions. La prise de conscience est décrite comme un processus long et sinueux qui a débuté par une mobilisation symbolique conjointe de personnalités du monde syndical, notamment de la CFDT, attentive à ces thèmes depuis les années 1970 et la gestation des lois Auroux, et de professionnels de l'ergonomie qui défendent une idée offensive de leur discipline. « En 1995, au CHS ministériel, il y avait un certain nombre de spécialistes (CFDT et Snui en particulier). Dans cette phase-là, le CHS ministériel était présidé par [le directeur général], qui est le patron actuel de la DGFIP. Dans ces années 1995-2000, la maturation qui a eu lieu, c'est que [le directeur général], a dit : "Chiche, j'embauche un ergonome". L'arrivée d'un ergonome a provoqué un long travail, enfin on l'a mené ensemble, de trois ou quatre ans pour modifier les représentations de l'ensemble... C'était de la coconstruction sur le travail. L'ergonome de l'époque avait été embauché à l'origine pour la mise à niveau du cahier des charges du contrat de marché public de mobilier. (...) Il en est arrivé à mener de véritables analyses du travail par un jeu d'acteurs Il a trouvé une alliance rapidement avec le médecin coordinateur. Par contre, ils se sont trouvés en conflit avec les normatifs qui étaient les inspecteurs hygiène et sécurité ; à tel point qu'à un moment donné, quand on discutait ensemble, il disait : "Moi, je ne suis plus un acteur de l'ergonomie, je suis un acteur politique." Ce qui devait être un rapport d'expertise était devenu un débat politique sur ce qu'est l'ergonomie, et [le directeur général], disait à mon prédécesseur : "M. (X), je ne veux pas amener l'ergonomie là où vous voulez l'amener" » (syndicaliste CFDT).

Encadré 3. La syndicalisation à la DGFIP

La DGFIP se caractérise par un taux de syndicalisation particulièrement élevé, sans doute le plus élevé de la fonction publique avec environ 35 %, selon l'estimation de l'IRES.

Au cours des années 1998 à 2008, le niveau de conflictualité mesuré en jours de grève par agent est équivalent à celui de la RATP, de la SNCF ou de La Poste (Brière, 2009). Il faut noter que les conflits de 1989 et 2000 ont été particulièrement longs et virulents.

Tableau 1 - Représentativité des syndicats de la DGFIP en 2011 *

Organisation syndicale	Part de salariés adhérents à l'organisation (en %)
Union Snui – Sud Trésor – Solidaires	32,96
CGT Finances publiques	29,13
FO – DGFIP	20,65
CFDT Finances publiques	11,07
Unsa – DGFIP	1,78
CFTC – DGFIP	2,72
CGC – DGFIP	0,25

* L'Union Solidaires Snui Sud Trésor est devenue en juin 2012 Solidaires Finances publiques. Membre de l'Union syndicale Solidaires, il reste le premier syndicat de la DGFIP.

Source : DGFIP-Bureau RH1A, 25 octobre 2011.

Le monde de la prévention et de l'ergonomie fait front commun avec certains représentants syndicaux au sein du CHSM pour promouvoir ces questions et convaincre la direction générale de leur acuité. Le rapport portant sur l'ergonomie, écrit le Snui/FDSU en 2004, « dérange la DG qui pensait sans doute que l'ergonomie se résumait au choix de la couleur des sièges^[6] ». La place et le rôle du pôle ergonomie sont sans doute un point majeur de perplexité pour l'intelligibilité de ce processus de prise en considération des conditions de travail au sein de la DGFIP.

Un ergonome revient sur l'historique de ce processus pour corroborer cette alliance entre organisations syndicales (OS), qui sont loin de faire toujours front commun

(la CGT fait ainsi grief au Snui « d'accompagner la réforme ») et techniciens de la prévention pour faire accepter la question des conditions de travail comme d'un intérêt prioritaire. « Quand il y a eu la mise en place des "conditions de vie au travail" dans le cadre du dialogue social, les organisations syndicales de la DGFIP ont demandé à la DGFIP de très vite y associer les ergonomes, les médecins également parce que cela touchait à des questions où ils étaient directement interpellés sur les thématiques qui leur correspondaient. »

A partir de fin 2008, le pôle formé par l'ergonomie et la médecine de prévention se retrouve rapidement dans une position seconde. Pour quelles raisons (et dans quelles conditions), alors que le groupe professionnel formé par les ergonomes et les médecins préventeurs^[7] a en charge ès qualités les questions de CDT, l'administration de Bercy choisit-elle de les contourner au profit d'une série de groupes non professionnels (administratifs non ergonomes, syndicalistes, experts issus du monde académique ou pas...) ? On peut proposer plusieurs explications. D'abord, l'ergonomie est porteuse d'une image peu robuste, à cause notamment de l'opposition qui structure le champ entre ergonomie biomécanique et ergonomie de l'activité et à la confusion souvent faite entre les deux. Davantage perçu comme agissant sur les aspects matériels du travail que sur la dimension socio-organisationnelle, ce groupe professionnel est en principe investi du traitement du problème des CDT mais il échoue à bénéficier de cette prérogative et son rôle s'en trouvera largement minoré.

De plus, l'ergonomie a à s'imposer vis-à-vis d'un univers administratif peu ouvert à ses présupposés scientifiques. A propos du premier ergonome recruté au ministère, un témoin syndicaliste relève : « Il a dû trouver sa légitimité dans un univers administratif et juridique dominé par le modèle de l'Ena et de l'Ira, le cadre généraliste, pour qui le technicien doit être borné dans un champ précis (définir le cahier des charges par exemple du marché du mobilier national). Mais, dès qu'il fallait rédiger une note administrative, jugée politique par exemple, définir l'ergonomie aux présidents de CHS locaux, cela ne pouvait être lui, mais forcément un attaché d'administration centrale qui rédigeait, avec parfois des concepts professionnels dévoyés. Ce fut un combat de défense de son champ professionnel, des empiètements des "administratifs" et des inspecteurs hygiène et sécurité (cadre A formé en six mois à l'Institut national du travail) qui, ayant senti que l'ergonomie devenait un enjeu social, se sont emparés des normes INRS^[8] (aménagement des bureaux...). »

1.2 - UN PROCESSUS DE CONCERTATION SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL

La DGFIP est créée par décret le 4 avril 2008 dans un contexte de forte tension sociale au sein du ministère des Finances^[9]. Un collaborateur du DG à l'époque en rappelle la vigueur : « A peine la DGFIP était-elle créée qu'il y a eu une grosse vague de grèves au mois de juin 2008, qui était liée à la loi sur la mobilité qui venait de sortir et à cet espèce de chiffon rouge que constituait la possibilité de licencier les fonctionnaires s'ils refusaient à la suite d'une suppression d'emploi trois emplois successifs. Comme la DGFIP avait le niveau de conflictualité le plus important de la fonction publique, qui ne s'est pas démenti depuis... Des grèves^[10], des piquets de grève un peu partout, des choses assez dures alors qu'on était dans la campagne impôts sur le revenu mais parfois les syndicalistes mettaient des cadenas empêchant l'accueil du public de se faire, qui étaient une façon pour les syndicats de se présenter au nouveau directeur général et de lui montrer leur capacité à poser un rapport de force. »

LE CHOIX D'UN THÈME PORTEUR DE CONSENSUS

Dans un tel contexte, le directeur général, qui a été l'artisan du décret sur la mise en place du document unique d'évaluation des risques professionnels (Duerp) dans la

L'invention d'espaces de dialogue sur les conditions de travail dans l'administration fonction publique lorsqu'il était secrétaire général du ministère des Finances dans les années 2001-2002, considère qu'affronter la question des conditions de travail est un préalable à un dialogue social fructueux et sans doute une condition majeure de réussite de la fusion entre l'ex-DGI et la DGCP.

18 | Au premier rang des préoccupations des personnels et de leurs représentants figure la question des indicateurs de performance dont le nombre s'est accru exagérément pour atteindre 250 et dont la fonction de pilotage est contestée. Le DG « accepte d'ouvrir un sujet que les deux anciens directeurs généraux, et plus encore la DGI, qui était vraiment très attachée à ces indicateurs, avaient jusqu'à présent écarté. Cela a été de bon augure dans ce qui a suivi. Avec un dialogue social qui a été de qualité, même si chacun a gardé ses positions, même si parfois ça n'a pas été simple mais en tout cas, cette ouverture sur les indicateurs. Immédiatement après, on a eu avant le 14 juillet une séance qui a duré deux jours, et juste après, il a dit : "A travers ce sujet indicateurs, je m'engage à ouvrir avec vous de manière prioritaire, un chantier sur les conditions de travail." On l'a appelé "conditions de vie au travail", avec cette subtilité sémantique qui fait notre marque de fabrique ^[13]. » Dès juillet 2008 est mise sur la table la question des indicateurs qui, à la DGI en particulier, est très aiguë. Les syndicats ne cessent d'en dénoncer l'inflation dans le dialogue de gestion avec les directions. Ils n'ont pas pour autant été entendus. « La tactique du DG était probablement de se dire qu'on allait avoir des moments difficiles dans le dialogue social pour construire les règles de la DGFIP ; bien évidemment, on ne serait pas d'accord ni sur les niveaux statutaires des échelles indiciaires dans lesquelles on allait s'inscrire, ni sur le niveau indemnitaire, ni sur le niveau du dialogue social. [...] Je pense que, consciemment ou pas, les syndicats se sont dit que c'était un sujet qui pouvait faire consensus. »

19 | Le choix est fait par le DG du terrain des CDT comme moins conflictuel que les autres. « Nous, administration, on s'est dit qu'il allait y avoir suffisamment de sujets où on allait être en confrontation et en opposition, qu'il était important qu'il y ait un thème sur lequel il y avait consensus sur la nécessité de faire quelque chose, ces questions de mal-être et de RPS ^[14]. Dans le long cheminement qu'on allait avoir avec les syndicats pendant les deux ou trois ans de la fusion, je ne peux pas dire que c'était un havre de paix mais c'était un endroit où ça pouvait ne pas trop clasher. Inconsciemment, peut-être qu'ils ne vous l'avoueront jamais, mais les syndicats ont accepté cet espèce de *gentleman agreement*. » La CFDT-Finances en prend acte dans une dépêche intitulée « Conditions de travail : tour de chauffe à la DGFIP » : « Dès à présent, le directeur général acte la nécessité de constituer un groupe de travail permanent sur les conditions de travail qu'il tient à présider ^[15]. »

20 | Avec la fusion de la DGI et de la DGCP, les bouleversements qu'elle provoque sur le plan organisationnel, les conditions de travail deviennent un problème majeur auquel l'administration ne peut se dérober et qu'elle doit traiter politiquement en engageant les organisations syndicales dans sa prise en charge. Ce chamboulement appelle un débat ne mobilisant pas uniquement des ergonomes. Il requiert un assentiment des parties prenantes qui ne peut être obtenu que par une identification partagée des problèmes et la définition de règles communes négociées.

UNE QUESTION REPRISE PAR LES ORGANISATIONS SYNDICALES

21 | Les OS ont montré jusque-là une appétence inégale pour ces questions et disposaient de ressources, d'un capital de moyens, eux-mêmes inégaux. Leur positionnement est indissociable de leur identité. La CFDT a mené sa propre enquête à la fois à la DGI (2006) et à la DGCP (Enquête nationale réalisée par la CFDT Trésor en 2006-2007 sur les conditions de travail dans le réseau du Trésor ^[16]). Le Snui peut s'appuyer sur des individualités particulièrement impliquées sur ces questions ^[17] et qui se sont forgé une authentique compétence en la matière.

22 | Tout au long de ces années, quelle que soit leur propension à mener des études par

L'invention d'espaces de dialogue sur les conditions de travail dans l'administration elles-mêmes, les OS s'emparent de la question et acquièrent une maîtrise certaine du sujet (savoirs, publications spécialisées ; les militants devenus de vrais experts de ces questions sont mis en avant), enquêtant avec leurs propres ressources, publicisant la question, produisant une documentation spécialisée sous forme de fiches. L'intérêt pour ces questions s'élargit au point de déboucher sur la production de savoirs propres (Lochard, Simonet, 2009), par exemple avec l'enquête intersyndicale dans le Vaucluse en 2010 ^[24]. Une démarche de recherche et d'accumulation de données se répand. Ainsi, Solidaires revendique d'avoir « réussi à rendre mesurable et visible un profond malaise des salariés et [avoir] commencé à en cerner les causes [...] au moyen de différents outils (enquêtes, rapports ergonomiques, observatoires...) » (4^e Congrès, 2-4 juin 2008).

Pour le monde syndical, la séquence est l'occasion d'une activation de contenus, de connaissances professionnels (ergonomes en particulier) ou savants (chercheurs en psychologie du travail, ergonomie, médecine). Invitation est faite aux militants de puiser leurs arguments dans l'analyse ergonomique : « Les militants devront donc s'appuyer sur la justesse et la pertinence des analyses du rapport ainsi que sur le contenu des études ergonomiques pour comprendre – et faire admettre – les logiques d'organisation réelle du travail des agents, et obtenir de leurs directions une autre approche des conditions de travail ainsi qu'un vrai débat sur l'organisation du travail ^[23] ». Le processus d'amélioration des CDT à la DGFIP permet l'interconnexion de ces mondes et favorise une hybridation du discours syndical qui tresse ensemble éléments savants et rhétorique de la mobilisation.

L'IRES est sollicité en 2009 en tant que prestataire – par le biais d'un cadre y travaillant, issu lui-même de la DGFIP et y ayant exercé des responsabilités syndicales – pour mettre en place une réflexion sur ces questions notamment à travers des groupes de travail associant l'administration (et particulièrement son bureau RH) et les OS. Mandaté par l'administration, l'institut bénéficie de l'assentiment des OS qui le positionnent dans un rôle de tiers. « La DGFIP souhaite la mise en place d'une vision rénovée et élargie du travail afin de mener une politique volontariste globale sur l'amélioration des conditions de travail ^[24]. » Une équipe de recherche du Cnam réunie autour de Pierre Falzon sera ponctuellement associée au processus sur la question des indicateurs de performance. Il lui est demandé un rapport sur « indicateurs et performance » qui joue un rôle officialisateur majeur. Il constitue ce que Lahire nomme un « événement discursif », en ce sens qu'il fixe le cadre accepté par tous et installe notamment la notion clé d'« environnement capacitant » (Falzon, 2006) inspirée de Sen et qui tiendra lieu de cadre théorique à la démarche ^[25].

I.3 - INVENTION ET DÉPLOIEMENT D'UN DISPOSITIF DE CONCERTATION

Un groupe de travail « Conditions de travail » opère entre février et juillet 2009 aux marges du dispositif de représentation. Il fonctionne sur le principe de la discussion entre l'administration (représentée le plus souvent par le responsable des réseaux et des moyens, n° 2 de la DG), des représentants des personnels et l'IRES. « La présence de l'IRES (...) a pour objet, dans ce cadre, d'assurer l'expertise et les liens nécessaires entre les groupes ^[25]. » Il présuppose un accord sur les règles du jeu et un mode de confrontation à propos d'un champ d'expérience (les CDT) balisé par des disciplines scientifiques et des professions clairement identifiées. Sans être un lieu de controverses scientifiques, il nourrit ses travaux d'apports savants qui valident le diagnostic et orientent les mesures préconisées.

Le processus s'inscrit dans un dispositif plus large comprenant, outre le Duerp prévu par la loi, des outils de prévention co-construits au fil de l'expérience comme un tableau de bord de veille sociale (TBVS) et un guide des RPS. La définition de la nature du problème, qui n'est pas un des moindres enjeux, est pré-cadrée par les outils déjà mis en place qui valident son existence, en indiquent la nature collective et comme ne relevant pas de la psychologie individuelle ^[26]. Il est convenu que les RPS

L'invention d'espaces de dialogue sur les conditions de travail dans l'administration ne relèvent pas d'une thérapie des individus, d'interventions de *coaches* ou autres techniciens du relationnel mais d'une réforme de l'organisation du travail. Leurs causes sont à rechercher dans une organisation nocive, favorisant le stress et exposant la santé des personnels [22].

Le « groupe de travail permanent » décide, lors de la réunion du 10 février 2009, de se réunir périodiquement et de créer « sept groupes techniques ayant vocation à formaliser des propositions pour le groupe permanent ». Sans pouvoir décisionnel, ces groupes ont pour vocation, « sur la base des études existantes [...], d'exploiter ce qui existe pour formuler des propositions concrètes : propositions d'action ou *a minima* de pistes d'action permettant d'améliorer les conditions de travail » (*ibid.*). [27]

L'IRES et la DGFIP s'accordent sur le principe d'établir « un constat partagé à partir d'un dispositif tripartite (représentants de l'administration et des OS, experts...) et sur la base de propositions élaborées par des groupes de travail [23] ». Ces sept groupes de travail (tableau 2) portent en 2009 sur les thèmes suivants : formation des cadres, risques psychosociaux, relations hiérarchiques, « risques organisationnels », indicateurs (de performance) et pilotage (par la performance), indicateur global sur les conditions de travail, Duerp. A chacun de ces groupes correspondront progressivement une série de programmes d'actions mis en place dès 2010 et qui s'étalent sur plusieurs années [24]. [28]

Tableau 2 - Composition et actions du groupe « Conditions de travail » *

Groupes de travail *	Mise en œuvre (2010-2012)
Formation des cadres	Formation Séminaires de sensibilisation pour les cadres dirigeants
Risques psychosociaux	Guide de prévention des risques psychosociaux
Relations hiérarchiques	Espaces de dialogue (EDD)
Risques organisationnels	(<i>idem</i>)
Indicateurs (de performance) et pilotage (par la performance)	Recherche (Cnam) sur la perception et l'impact du « pilotage par la performance » sur les conditions de travail
Indicateur global sur les conditions de travail	Tableau de bord de veille sociale
Document unique d'évaluation des risques professionnels (Duerp)	Brochure Duerp

* Ces groupes se sont constitués et réunis entre février et avril 2009.

Au fil des séances de travail se construit un dispositif propre à produire un diagnostic co-construit avec l'administration, les OS et l'IRES. Le 10 juillet 2009, le cycle de 12 réunions sur les CDT se conclut par une série de propositions présentées aux OS. [29]

Constatant que « l'administration part de très loin », la CFDT lui sait gré d'avoir « su s'entourer d'agents et de cadres du terrain et d'experts (IRES, médecin, ergonomiste) qui ont apporté une vision et un vocabulaire efficaces pour construire un dialogue social digne de ce nom [25]. » [30]

Pour la CGT, « la direction générale n'en est plus à nier la véracité de la dégradation des conditions de vie au travail. Le poids des réalités concrètes soulignées depuis plusieurs années par les organisations syndicales, les acteurs de prévention, les médecins mais aussi les actions menées par les personnels dans les services y sont pour beaucoup. C'est déjà une bonne nouvelle ! La direction générale se dit prête à agir et à faire de la question des conditions de vie au travail une préoccupation majeure de toute la DGFIP. C'est une autre bonne nouvelle [26] ! » [31]

1.4 - UNE CONCERTATION À PROPOS DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Un dispositif singulier s'est ainsi progressivement mis en œuvre, acté par l'administration [27]. Il a permis un apprentissage collectif (comités de suivi, travail [32]

L'invention d'espaces de dialogue sur les conditions de travail dans l'administration autour du tableau de bord de veille sociale, du Duerp...). On a assisté à une montée en compétence des uns et des autres sous l'effet de certains apports externes : la présence au sein de l'équipe IRES d'un médecin de santé publique et l'étude du Cnam ont constitué un apport de ressources cognitives dont le monde syndical a su s'emparer. Au sein de celui-ci, des figures de spécialistes ont émergé. Armés de savoirs et savoir-faire militants issus d'une observation et d'une connaissance intime et ancienne du terrain, de la vie des services et des difficultés des personnels, ces experts profanes ont gagné en légitimité au fil du processus et pesé sur la définition des problèmes, influé sur la rédaction des protocoles (de « mise en œuvre des EDD » notamment) et autres textes normatifs. De ce fait, les comités techniques tenus tout au long du processus tendent vers une égalisation des rapports sur le terrain des savoirs, une moindre dissymétrie en tout cas.

Le dispositif combine des « groupes de travail » dont les résultats sont validés par un CNSVT. Il a permis de faire travailler ensemble des hauts fonctionnaires, des syndicalistes, des experts et une entité médiatrice identifiée à la fois comme « au service du mouvement syndical » et avec une vocation de recherche, l'IRES. La structure de travail choisie par les différents partenaires de cette expérimentation est relativement hybride. D'une part, elle confine à la négociation ^[28]. Elle en partage un certain nombre de traits, procède « par un échange de menaces et de promesses ^[29] » (Elster, 2005:59), vise à élaborer des compromis mais débouche sur des constats partagés plus que sur des relevés de décisions. Elle est d'autre part une arène où ont lieu des débats technico-scientifiques (définition commune de notions comme travail prescrit/travail réel, « bombardement procédural », stress, RPS, etc.). Selon les phases, elle a revêtu tour à tour les apparences de l'une et l'autre, faisant alterner déclarations solennelles ou prises de position des responsables syndicaux (en début de séance en particulier) et développements à caractère scientifique émanant de savants ou de membres des délégations syndicales endossant un rôle d'experts. Certains syndicats s'interrogent d'ailleurs sur le statut du dispositif auquel ils participent : « Tout n'est pas encore clair sur les marges de manœuvre dans nos discussions, sur le contenu de la négociation, si seulement il s'agit bien d'une négociation ^[30]. » De fait, les deux registres de communication distingués par Elster y alternent : la persuasion avec l'ancrage dans des savoirs académiques et la négociation avec ses actes de langage qui combinent les accents pathétiques de la « souffrance au travail » et la vigueur de l'avertissement.

Les savoirs spécialisés, les références à des connaissances scientifiques puisées à l'ergonomie, la psychologie du travail, la clinique de l'activité, la médecine, la sociologie ont pris une place centrale dans cette expérience. En ce sens, l'étude produite par le Cnam bénéficiant de la force sociale du discours savant sur ces questions a contribué à instaurer cette référence au savoir, dont chaque partie est tenue de se prévaloir dans le débat.

« Pour la CGT, il ne s'agit pas de s'enfermer dans la dénonciation de ce qui fait mal, de se cantonner à une posture de défense des seules victimes du "mal travail". Il y a besoin de changements réels du travail lui-même. Pour cela, il faut comprendre et prévenir les causes de ces situations, et ne pas en rester au seul traitement des symptômes ^[31]. » La plupart des OS ont multiplié les publications spécialisées largement nourries des savoirs académiques sur ce thème ^[32].

La place prise par la dimension cognitive dans le groupe de travail n'a pas été exempte d'effets sur la dynamique du groupe, son degré de tension relativement faible (régulé à la fois par le cadre rituel de la négociation et le principe de diagnostic partagé...) et sa capacité à déboucher sur une coconstruction. On peut faire l'hypothèse que la place majeure prise par la composante cognitive comme objet de débats a contribué à neutraliser les oppositions. Pourtant, elle n'a pas joué dans le seul sens d'une pacification mais a incontestablement contribué à une modification du poids relatif des parties prenantes de la négociation. La convergence des thèses des experts et du monde syndical (notamment la mise en cause du pilotage par

L'invention d'espaces de dialogue sur les conditions de travail dans l'administration indicateurs, leur nombre excessif, mais aussi les rôles assignés aux cadres intermédiaires par leur hiérarchie) a pesé dans le rapport de force en défaveur de l'administration. Celle-ci a semblé le plus souvent négocier avec des OS qui pouvaient se prévaloir de porter des revendications que la science (le rapport du Cnam et la littérature des disciplines ergonomiques, médicales...) avait validées.

II - L'INVENTION DE ESPACES DE DIALOGUE ET LES DÉBATS QU'ILS SUSCITENT

Le groupe « Relations hiérarchiques » envisage d'« introduire, réintroduire ou adapter des espaces d'échanges sur le travail ^[33] ». A ce stade de la discussion, tant les modalités envisagées – « groupes de parole pour les agents et pour les cadres, réactivation des réunions de service, entretien d'évaluation-notation adapté, entretiens d'objectifs harmonisés » – que leurs fonctions – « améliorer la communication dans toutes les relations N/N-1 », « espace pour l'exercice d'un droit d'alerte vis-à-vis de la hiérarchie... » – restent incertaines. Ce sera l'objet du processus qui s'enclenche alors de construire au plan procédural un tel espace.

37

II.1 - UNE INSTANCE DE DIALOGUE SUR LE TRAVAIL

« Le concept d'EDD, on l'avait pas syndicalement ; il s'est construit dans le cadre du débat avec l'administration », confie un syndicaliste CGT. Pour autant, préalablement à leur définition proprement dite, les participants aux groupes de travail partageaient un certain nombre de présupposés en commun ou étaient parvenus à des points d'accord avant la discussion sur ces espaces. Au cours de la réunion du 20 avril 2009, constat est fait de la « réduction de la communication ». Une piste d'action fait l'unanimité au sein du groupe : « la création d'espaces d'échanges collectifs sur le travail, espaces d'expression pour les agents et pour les cadres ^[34] ». Le principe d'instituer des EDD est retenu par le CNSVT dans sa séance du 8 juillet 2009. Une note du DG du 18 juin 2010 officialise « la création d'espaces de dialogue qui correspond à l'idée d'instaurer des lieux d'échanges informels sur l'organisation du travail, associant l'ensemble des agents et des cadres ».

38

Est progressivement mis en œuvre un protocole d'expérimentation de ces espaces qui s'insèrent dans « un processus global d'amélioration des conditions de vie au travail qui prend appui sur les obligations réglementaires de l'employeur ^[35] ». Cette phase d'expérimentation dans six départements et un bureau d'administration centrale se déroule entre juin 2010 et avril 2011. Le choix des départements respecte la diversité sociodémographique en même temps qu'il fait l'objet d'un accord avec les OS pour s'assurer que les sections départementales joueront pleinement le jeu. Deux dispositifs sont simultanément testés : des EDD distincts pour les agents et les cadres et, à la demande de FO, un EDD commun aux agents et en présence de leur chef de service ^[36]. Le binôme de « facilitateurs », formé de chercheurs de l'IRES durant cette phase ^[37], en restent à une position de scribes, se limitant à présenter l'objet et les principes de cette nouvelle instance, animant et modérant les échanges. Il leur revient ensuite de rédiger un compte rendu au plus près des propos tenus, sans réécriture excessive. Ces propos sont reclassés selon les six dimensions de risques à caractère psychosocial retenues par le Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail animé par Bodier et Gollac (Dares-Dress, octobre 2009 et 2011) : les exigences du travail, la charge émotionnelle, l'autonomie et les marges de manœuvre, les rapports sociaux et les relations de travail, les conflits de valeur et l'insécurité socio-économique. Les directions sont tenues d'apporter des réponses aux interrogations ou suggestions des personnels et invitées à porter une « vigilance particulière [...] [à] la qualité et la précision des réponses qui doit permettre d'être à l'écoute des interrogations des agents et des cadres sur les questions d'organisation du travail et d'explicitier les décisions ^[38] » prises dans ce domaine. Une deuxième vague d'EDD est prévue dans un délai de deux à trois mois pour permettre aux

39

L'invention d'espaces de dialogue sur les conditions de travail dans l'administration participants de réagir aux réponses qui leur ont été faites.

La généralisation du dispositif est actée à l'occasion du CNSVT du 5 juillet 2011. Elle débute à l'automne et concerne 18 départements. Tout au long de cette phase d'expérimentation, la controverse sur la nature, les modalités de convocation et la fonction des EDD ne cessera de se poursuivre et dont les différents états du protocole conservent la trace ^[39]. L'instance est passée d'un faible niveau de procéduralisation au départ au respect de règles plus strictes au fur et à mesure (rappel des règles de convocation, participation, rôle des facilitateurs, nature du compte rendu, obligation de la direction de répondre). De même, la définition du compte rendu avec son travail de classement selon les rubriques de la grille Bodier-Gollac et sa colonne « propositions » qui vise à dépasser le risque d'idiosyncrasie, l'individualisation excessive des demandes ou suggestions se consolide au fur et à mesure. Les débats sur l'instance EDD ont essentiellement porté sur quelques points majeurs.

DÉFINITION DE CETTE NOUVELLE INSTANCE

Elle a connu une série d'évolutions tout au long du processus et suscité hésitations et débats. Son « statut », en tout premier lieu, a fait l'objet de diverses formulations. Un échange de l'IREs avec l'administration témoigne du rôle majeur joué par cette définition : le Snui craint que la qualification des EDD comme « lieu d'échanges informels » puisse conduire les directions à leur dénier toute importance, voire à « empêcher sinon freiner » leur convocation. « Si ce n'est pas un espace statutaire d'expression, pour le moins c'est un droit des agents et des cadres à se réunir sous l'égide "EDD" et à faire connaître ce qu'ils estiment être leurs conditions de vie au travail. »

Pour le Snui, il s'agit bien de « mettre en place des espaces d'échanges, des lieux de confrontation sur le travail (il ne s'agit pas de réunions de service comme on peut en connaître ici ou là) ^[40] ». « Il ne pouvait s'agir de créer une nouvelle "strate" dans les instances de dialogue. En effet, il faut retrouver un dialogue professionnel naturel et faire en sorte que le sujet des conditions de vie au travail soit discuté dans toutes les instances du dialogue social existantes. Ainsi, nous avons obtenu que les CTP ^[41] locaux soient associés à l'expérimentation et qu'un échange d'informations soit formalisé. Des bilans seront réalisés localement et nationalement afin d'alimenter la réflexion des CTP et du comité national permanent ^[42]. »

La CFDT y voit un moyen de dépasser le formalisme des rapports au comité technique (CT) et attend que ses résultats constituent un apport qualitatif, vécu, sur les comités techniques départementaux (CTD) qui pourrait avoir lieu à l'occasion d'un CT annuel. Les travaux aboutissent finalement à un « Projet de définition d'éléments structurants préparant un "Protocole de mise en place des EDD dans la perspective de leur généralisation" ^[43] » dans lequel l'espace de dialogue est défini comme « un espace d'intervention des agents et des cadres, sur le lieu de travail, pendant le temps de travail, en vue d'améliorer les CVT. Pour les agents et les cadres, c'est un espace d'explicitation de leurs ressentis et de leurs propositions. Pour les chefs de service et les directions, c'est un outil pour l'information ascendante directe, c'est aussi une interpellation qui doit donner lieu à des réponses et à un suivi, le support et la forme de la communication leur incombant. Pour les syndicats, c'est un lieu neutre d'échanges où ils ne sont pas représentés *ès qualités*. Ce n'est pas un outil du dialogue social, mais un point d'appui, éventuel, dans le cadre de leur champ d'intervention. Ils sont destinataires des comptes rendus qui pourront donner lieu à échanges ou interpellation des directions lors d'audiences et/ou de CTP. »

La mention « Ce n'est pas un outil du dialogue social » disparaît du Protocole retenu en juillet 2011. Lui est substituée la formule « pour les syndicats, l'EDD est un lieu neutre d'échanges dans lesquels ils ne sont pas représentés *ès qualités*. Il peut être un point d'appui dans le cadre de leur champ d'intervention. »

PRINCIPES DE CONVOCATION

Sur ce point, on passera au cours du processus d'une initiative des agents, des OS ou de la direction locale ⁴⁴⁾ « à l'initiative exclusive des agents ⁴⁵⁾ ». L'administration déclare s'en tenir à « la Bible, le protocole travaillé ensemble. Les EDD sont à l'initiative des agents, de la direction et des OS ». Selon le secrétaire général de ce même syndicat, « maintenir dans le protocole que les EDD peuvent être convoqués par la direction locale est une erreur. Les EDD ne prendront pas si vous n'en faites pas un droit exclusif des agents eux-mêmes. Vous ne mesurez pas le discrédit de la direction. Les discours qui viennent de la direction sont contreproductifs. Laissez les agents découvrir leurs droits et dites à vos directions qu'elles se contentent de donner des réponses efficaces. Il faut enlever la phrase "les directions locales ont le droit de proposer un EDD". Si votre réponse est négative à cette question, on en tirera les leçons dans notre congrès. » L'administration prend acte de ce souhait et s'y rallie.

Lorsque le congrès de Solidaires Finances publiques (ex-Snui et Sud Trésor) de juin se prononce pour une convocation « à la seule initiative des agents », les deux syndicats majoritaires sont sur cette position. La CFDT reste plus circonspecte sur une initiative exclusive des agents. Elle préfère insister sur le contrôle des échanges qui s'instaurent à l'occasion des EDD et le rôle spécifique des OS. Une fois les réponses de la direction aux suggestions des agents obtenues, elle attend qu'elles soient transcrites et publicisées au plan local. Si une solution n'a pas été trouvée à ce niveau, les problèmes posés doivent devenir un objet de dialogue social : les syndicats doivent s'en emparer. Ainsi, on peut monter par cran jusqu'au niveau national. « Il faut qu'il y ait une traçabilité. L'agent comprendra ainsi que sa demande peut monter jusqu'à la direction générale. Sinon il aura le sentiment qu'il n'a pas été entendu ⁴⁶⁾. » Ainsi seraient mis en œuvre trois principes, la traçabilité, la subsidiarité et la suppléance : chaque participant reçoit un compte rendu ; chaque niveau tente de répondre au problème avant de s'adresser au niveau supérieur. Pour la CGT également, il est nécessaire que « les comptes rendus d'échanges fassent l'objet de débats aux CTL ⁴⁷⁾ ».

Ainsi la tendance est à l'intégration des EDD dans le réseau d'institutions statutaires au sens où ils constituent un droit des personnels.

II.2 - LA FORCE DU TÉMOIGNAGE**OBJECTIVATION DU DISCOURS DES AGENTS**

Le premier résultat des EDD et de la diffusion de leurs comptes rendus est sans aucun doute l'effet de sidération ⁴⁸⁾ qu'ils ont produit auprès de la direction générale. Le parti pris de rester proches du *verbatim*, le caractère imagé du discours oral, le ton parfois véhément de certaines remarques ont à l'évidence surpris. Et ce d'autant plus que les EDD cadres n'étaient pas les moins virulents. Outre cet effet de révélation, ces relevés étaient porteurs d'une grande *force d'attestation*. Ils venaient valider un discours sur la souffrance des personnels qui n'était pas parvenu à s'imposer jusque-là. « Ces EDD ont été des points d'appui parce que entre ça et l'étude du Cnam, il y a des choses qu'on dénonçait depuis des années, l'administration ne nous écoutait pas et quand ça a été noir sur blanc dans les comptes rendus des EDD, on a bien senti le malaise. La première fois qu'on en a discuté au niveau central, [le représentant de l'administration] faisait tout pour qu'on n'en parle pas. Il a essayé de gagner du temps, de nous amuser sur d'autres sujets pour reculer le moment où on allait enfin parler. Vraiment, c'était flagrant » (syndicaliste FO).

Ils sont dotés d'un pouvoir d'objectivation ⁴⁹⁾. Ils factuelisent le problème et viennent avérer une souffrance au travail dénoncée de longue date par les syndicats. Ils produisent à la fois un *effet de réel* lié à leur statut de récit, aux détails concrets apportés par les témoignages, donnent une caution de réalité et un *effet de vérité* qu'ils tirent de leurs procédures de recueil mais aussi de leur nombre et de leur

L'invention d'espaces de dialogue sur les conditions de travail dans l'administration concordance. « Là, on a une expression directe du problème. On l'a dit à l'administration, d'ailleurs : "On considère que les salariés vous ont dit en termes plus audacieux, plus crus, plus directs ce que nous vous disions depuis des années", c'est-à-dire eux c'est la réalité, c'est le concret » (syndicaliste CGT).

L'idée la plus répandue au sein du monde syndical est que, si la direction restait aveugle à ces réalités, le syndicalisme n'en ignorait rien, qu'il était par nature détenteur d'une connaissance sur les CDT.

Q : « Est-ce que ça a été un apport de connaissances sur des réalités que vous ne connaissiez pas ? »

R : « Non, honnêtement, objectivement, ça ne nous a rien appris qu'on ne savait déjà » (syndicaliste FO ⁵⁰).

R : « Ça a été, pour l'essentiel, des confirmations d'éléments que nous connaissions » (syndicaliste CGT).

R : « Ça ne nous a pas appris d'éléments nouveaux ; ça nous a confirmé ce qu'on savait déjà. [...] L'avantage de ces EDD est de montrer qu'il y a des problèmes ; on a mis le doigt dessus, c'est formalisé. La direction avait tendance à nous dire : "Ça n'existe pas ; vous inventez les choses, vous exagérez." Avec la parole des agents, ça montre qu'on n'avait pas tort. Peut-être qu'on a exagéré les choses, mais là au moins il y a quelque chose, il y a des faits » (syndicaliste Unsa).

Au fil de l'expérimentation, les comptes rendus des EDD finissent par constituer une bibliothèque de faits particuliers qui, une fois agrégés, attestent l'existence d'un problème de conditions de travail à la DGFIP.

CONVERSION DU REGARD SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Par delà cette authentification, l'apport des EDD aux yeux du Snui est d'avoir permis une expression inédite sur les conditions de travail. En ce sens, ils constituent une plus-value à la fois par rapport au dialogue professionnel qui a quasiment disparu et même par rapport aux réunions syndicales : « Des agents se sont exprimés dans les espaces de dialogue alors qu'ils ne le faisaient plus dans les réunions syndicales ou pas de la même manière, donc c'est une autre approche » (syndicaliste Snui). Ils sont aussi l'occasion, aux yeux du même interlocuteur, de réviser la hiérarchie des préoccupations, notamment la place des thèmes de l'emploi et du pouvoir d'achat que les militants syndicaux auraient tendance à privilégier alors que les EDD révèlent qu'ils « n'apparaissent pas comme l'essentiel ou le premier niveau et donc on voit apparaître d'autres préoccupations, des conflits de valeurs, d'éthique, en premier ».

L'expérience de recueil de la parole des salariés en dehors d'un cadre syndical peut ainsi amener à une forme de remise en cause, en tout cas à une attention renouvelée des militants à l'égard des préoccupations de leurs mandants. « Cela fait des années que je me préoccupe [des conditions de travail], confie une militante, et je me suis rendu compte qu'on avait un discours très général, très généraliste, les emplois. Et puis, on s'est dit : "On n'arrive à rien." Je me suis rendu compte qu'on ne transformait pas de cette façon les conditions de travail et que c'est en donnant la parole aux salariés qu'on va pouvoir transformer les conditions de travail. On dit : "Le service des impôts des entreprises, ça ne marche pas..." Ce que je souhaite, c'est qu'on arrive à dire très concrètement : "Dans le SIE de Langogne ou de Saint-Malo, voilà ce qui se passe." Aucune situation n'est identique et il faut partir de la réalité. Il faut qu'on enlève nos discours très généralistes » (syndicaliste Snui).

Pour d'autres, l'apport des EDD a été de conduire à réviser le regard sur les cadres, leur place, leur rôle vis-à-vis de la direction, etc. : « Je dirais que ça nous a appris quelque chose sur l'encadrement ; on savait qu'ils avaient des problèmes, mais on n'en avait pas autant conscience parce que, dans les OS, on oppose souvent les agents aux cadres et on se dit que si les cadres ont des problèmes, eh bien ils ont passé les

L'invention d'espaces de dialogue sur les conditions de travail dans l'administration concours, ils sont payés pour ça et que finalement ils n'avaient qu'à y penser avant... Que c'est bien fait pour eux. Et finalement ils sont comme nous, entre le marteau et l'enclume, ils sont en train de devenir schizophrènes et ça ce n'est pas terrible pour l'organisation et pour les agents eux-mêmes, car ce sont des agents comme les autres » (syndicaliste Unsa).

La lecture des comptes rendus des EDD a manifestement été l'occasion d'enrichir la connaissance que les syndicalistes avaient des conditions de travail, de compléter la bibliothèque d'exemples dont ils illustraient leurs discours, de nuancer certains *a priori*. Parfois même, sur le mode de la confidence, l'une qui disait d'emblée avoir été plus dans la confirmation que dans la découverte confie : « J'ai appris beaucoup du rapport du salarié à son travail, cela renvoie à des choses intimes, de la personnalité... Il y a des choses qui les mettent mal à l'aise, des choses qui sont insupportables, qu'ils ne peuvent pas faire parce qu'il y a un interdit moral ; on attache de la valeur à sa place dans le travail. La notion de justice, c'est fort... » (syndicaliste CGT). 59

Elle a parfois invité à aborder autrement la hiérarchie des revendications et les liens entre elles. « Les CDT, c'est le sujet le plus transversal qui soit ; par les CDT, on aborde toutes les questions. C'est quelque chose qui est peut-être en train de bouger dans nos conceptions. Dans nos expressions de manière générale, on met emploi, salaires, pouvoir d'achat, les grandes choses massives qui sont très clairement identifiées par les agents, qui les renvoient à leur vécu mais qui ne sont pas tout à fait leur vécu. Le problème, c'est comment on part de la réalité concrète. On peut parler de grands sujets quand on a résolu les problèmes concrets des agents. La problématique, c'est un peu de savoir comment l'action syndicale concrète va pouvoir s'emparer de ces questions de vie au travail dans le vécu des agents. Il y a encore du travail à faire » (syndicaliste CGT). 60

III - QUESTIONS QUE LES CONDITIONS DE TRAVAIL POSENT AU SYNDICALISME

A travers les EDD, c'est un mode de prise en compte inédit des conditions de vie au travail qui est envisagé. Il s'agit d'une certaine façon de renouer avec la promesse des lois Auroux de conférer un droit d'expression des salariés sur leurs CDT et de faire de leurs témoignages le socle d'une amélioration de celles-ci. Mais le mode d'emploi de cette instance émergente ne s'impose pas. Demeure la question de ses usages et de sa pérennisation, de son institutionnalisation et des risques auxquels elle exposerait. Si sa finalité semble désormais recueillir un quasi-consensus, sa mise en œuvre concrète bouscule les habitudes, les représentations du savoir des uns et des autres, le rôle et les attitudes concrètes des syndicats par rapport à elle... Sur ce dernier plan, la phase expérimentale a mis en évidence toute une palette d'attitudes allant de l'enthousiasme à divers degrés d'indifférence voire de réticences. 61

III.1 - LES CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL : UNE QUESTION SINGULIÈRE

L'EDD porte sur un objet singulier. Que faire de l'objet « conditions de travail » ? Ce sont ces conditions et pas la « démocratie au travail » ou toute autre généralité dont il est question dans les EDD. Les conditions de vie au travail demeurent (pour le monde syndical et pour l'administration notamment) un objet qui ne va pas de soi. Objet singulier dont la promotion dans le débat public a été rapide et, à certains égards, a reconduit des problématiques antérieures, s'est calqué sur elles sans toujours prendre la mesure de sa spécificité (Ughetto, 2010). La tentation a pu se manifester de faire remplir aux EDD des fonctions différentes de celles qui ont été définies. Ainsi l'administration a invoqué à plusieurs reprises – et suscité – des EDD à thèmes, c'est-à-dire des réunions réunies à seule fin de dénouer une crise au sein d'un service ou ciblées sur un problème (l'accueil, etc.). Parfois dénommées « d'urgence » ou « thématiques », il s'agirait alors d'instances davantage orientées vers la médiation voire le *coaching* et suscitées par l'échelon local pour préparer une mesure de 62

L'invention d'espaces de dialogue sur les conditions de travail dans l'administration réorganisation d'un service. La version définitive du Protocole ne mentionne plus de référence à de tels EDD « thématiques ».

Si le thème des CDT occupe dorénavant une place significative dans le discours syndical, il n'en suscite pas moins des divergences. Il demeure à maints égards une question sujette à incertitudes et perplexité. Les CDT croisent d'autres questions pour les OS : elles pourraient les exposer à basculer dans la cogestion, ce dont elles se sont toujours retenues, refusant d'être comptables des causes de la souffrance au travail. Quel rôle spécifique le syndicalisme a-t-il à jouer dans le champ du travail et de son organisation ? Jusqu'où peut-il s'engager sur ce terrain ? 63

L'ensemble du processus (et la mise en place des EDD en particulier) a été l'occasion d'une véritable auto-formation à ces questions tant du monde syndical que de la direction. Les participants ont lu des textes d'experts ; au niveau national, les plus impliqués savent tout des débats entre Dejours et Clot, manient les concepts de la sociologie du travail ou de l'ergonomie avec une certaine aisance, disent leur réserve à l'égard des notions jugées problématiques (RPS, souffrance...). Ce processus a été l'occasion d'une véritable acculturation à ces questions. Cependant, cette mise à niveau en termes cognitifs a-t-elle correspondu à une clarification de la place de cet objet singulier dans l'action revendicative ? A maints égards, il demeure un thème qui peut troubler les différents acteurs. Syndicaux, parce que les EDD bousculent la « topique de dénonciation » (Boltanski, 1993) dans laquelle ils se sentent plus à l'aise. Parce que la crainte d'un « contournement », selon une expression récurrente et partagée par plusieurs syndicats, est loin d'être totalement levée. Cette crainte déjà évoquée par FO au moment des lois Auroux aurait pesé : « Au départ, certains syndicats ont craint que les EDD soient un moyen de contourner les OS. Oui, ça existait partout » (syndicaliste CGT). Administratifs, parce qu'il s'agit d'un processus dont ils n'ont pas l'initiative, qu'ils sont tenus de répondre, de justifier des conduites, des choix organisationnels, de proposer des solutions à des problèmes surdéterminés par la réduction des effectifs. 64

III.2 - SYNDICALISME ET EXPERTISE

L'expérience de travail en commun entre OS et administration qui a conduit à l'invention des EDD et à une première expérimentation a confronté les premières à la question de leurs savoirs propres sur les conditions de travail des personnels. Sont-elles par nature les dépositaires de connaissances dont leur proximité avec les conditions concrètes d'exercice leur garantirait l'exclusivité ? Certains, notamment au niveau local, persistent à le penser et se conçoivent comme les témoins, les porte-parole et les relais de cette souffrance dont ils seraient les interlocuteurs naturels, le seul réceptacle légitime. Ceux-là refusent de se déporter vers un terrain plus scientifique, qui se nourrirait aux savoirs de l'ergonomie, de la psychologie du travail, de la médecine. Outre le coût d'entrée élevé sur les questions de « risques psychosociaux », celles-ci demeurent dotées d'une moindre puissance d'attraction dans l'imaginaire de ces militants ^[51]. 65

Ainsi, au niveau départemental, les EDD ont pu apparaître comme court-circuitant cette relation directe des OS à la parole salariée et remettant en cause une prétention syndicale à une légitimité exclusive sur ce plan. A l'évidence, des militants peu formés aux questions de conditions de vie au travail ont une certaine propension à ne les utiliser que pour construire un discours de dénonciation. Ils craignent par-dessus tout le risque d'être assimilés à des acteurs de prévention. Cette réticence est confirmée par un militant (Snui local) : « Sur les EDD, on est aussi réservés. [...] Ici, les agents nous confient totalement leurs problèmes de conditions de vie au travail. Tout passe par ce téléphone [il montre son téléphone portable]. Dans le département, on a un très fort taux de syndicalisation. Ici, le référent social, c'est pas Mme X [facilitatrice et ACO ^[52]], c'est nous. » 66

Par opposition au modèle EDD, il prend l'exemple d'une « AG sauvage pas cadrée par 67

L'invention d'espaces de dialogue sur les conditions de travail dans l'administration une HMI ^[59] à l'appel du Snui et de la CGT. On avait été appelés au secours. On a relevé les plaintes ; on a proposé des moyens d'action et fait une démarche auprès de la direction. La direction s'est déplacée. On a obtenu que les cadres fassent la digestion des notes, que le management agressif cesse. On sent que les rênes ont été prises par la direction ; les agents nous ont dit : "Il y a moins de pression." » Outre l'argument de l'efficacité immédiate, ce mode d'action a l'avantage de préserver un pouvoir : « Le savoir, c'est le pouvoir ; c'est nous qui avons l'info. »

La procédure EDD se fonde sur une logique différente de l'action syndicale habituelle ^[68] qui vise à établir des rapports de force. La direction répond à un groupe éphémère de salariés et qui ne constitue un groupe que pendant l'occasion qui les a réunis. L'invitation des facilitateurs aux participants à se centrer sur leur expérience personnelle, en témoignant prioritairement de leur cas, est porteuse, aux yeux de certains militants, d'un risque de dépolitisation des conditions de travail. Telles sont les logiques qui fondent ces réticences. Aussi ce sont ceux-là mêmes qui, localement, ne résistent pas à la tentation d'une participation envahissante avec monopolisation de la parole et de la transformation des EDD en tribune. Avec des prises de parole disproportionnées, des discours généraux au lieu de témoignages concrets, personnels, la volonté de conclure, d'avoir le dernier mot, ces militants persistent à se positionner comme des porte-voix, les détenteurs d'une vérité et de clefs de compréhension dont leurs collègues fourniraient des illustrations.

D'autres syndicalistes considèrent que, dans un EDD, les personnels deviennent des « sujets parlants » (Sarfati Larson, 1988:33) dans le champ d'expérience qui les concerne. On peut y entendre des voix dissonantes, des rivalités entre agents, tout un discours qui met en question une vision idyllique de la solidarité ouvrière mais qui a sa part de vérité. « Quand on fait une réunion syndicale, l'entame de la réunion est généralement orientée. On ne commencera pas une réunion sans parler de la situation de l'emploi ou du pouvoir d'achat. On commence à conditionner un peu l'apport ; l'intérêt qu'on peut trouver aux EDD, c'est qu'on a à peu près la même expression mais que cela nous donne une idée du niveau de préoccupations. La hiérarchie des préoccupations n'est pas la même quand elle est exprimée dans le cadre d'une réunion syndicale ou dans ce genre de réunion » (Snui national). ^[69]

Certes, existe le risque d'« être dépossédé de la prérogative syndicale », confie un militant, mais c'est pour aussitôt relever que l'expérience des EDD « oblige à se positionner différemment : on n'est pas propriétaire des problématiques identifiées par les agents, on part de l'expression de l'agent ; on n'est pas directement dans les EDD, l'administration est interpellée mais en même temps je pense que dans ce contexte-là le syndicat peut jouer son rôle qui n'est pas tout à fait le même. Il peut à un moment donné ne pas partager, compte tenu des valeurs qu'il défend, les propositions faites par des agents dans ces EDD, mais cela invite au débat et ce n'est pas forcément une mauvaise chose » (syndicaliste CGT). ^[70]

Le thème des conditions de travail engendre des tensions de diverses natures. ^[71] D'abord, entre une parole au singulier, à la première personne et une montée en généralité dont les syndicats sont porteurs. Les conditions de vie au travail obligent à s'intéresser à des espaces concrets, à des relations propres à une communauté de travail particulière. Une militante note que la « parole de certains militants est effacée par des discours très généraux » et appelle à « une forme de révolution culturelle » qui se traduirait par une attention à des conditions concrètes d'exercice de l'activité. Un des enjeux est donc cette tension entre le cas – souvent abusivement considéré comme peu significatif – et le général, entre l'idiosyncrasie et les termes englobants (« organisation du travail », « pression ») supposés porteurs d'un plus grand pouvoir de vérité. Dans ce schéma, le travailleur est considéré comme le meilleur expert de son travail, détenteur de savoirs propres, expérientiels... et le syndicalisme serait le porte-parole de cette expertise, son dépositaire légitime. Il conserverait une fonction médiatrice à l'égard de ce savoir, de cette voix d'en bas qu'il relayerait auprès de la direction.

Ensuite, si certaines OS sont à l'évidence tirées vers le pôle de l'expertise, ont la tentation d'entrer sur ce terrain, elles s'exposent à des tensions sur ce point (tel secrétaire général rappelant qu'une militante très en pointe sur ces questions ne représentait pas le syndicat) et la crainte est patente que cet infléchissement vers l'expertise éloigne des militants de leurs mandants ; sans parler de la réticence explicite d'autres OS de basculer dans ce registre. « Cela passe notamment par une réflexion collective plus large encore, c'est-à-dire par l'ensemble des équipes syndicales et non plus par délégation à des soi-disant experts de la question. Le seul expert de son travail, c'est le travailleur, et c'est à lui qu'il faut parler ⁷². »

L'invention des EDD peut être assimilée à une tentative de faire émerger un espace où pourrait se dire, se mettre en scène une controverse à propos des conditions de travail et de son organisation. Il l'autorise au double sens où il la permet, lui fournit un cadre approprié et la rend possible. Jusque-là n'existait pas d'espace où les CDT pouvaient être mises en discussion, l'organisation du travail interrogée voire mise en cause. En ce sens, l'EDD se distingue à la fois de la réunion de service et de la réunion syndicale... A ce titre, il pose le problème de son articulation avec l'action syndicale. Si, aux yeux de certains, les comptes rendus des EDD semblent réduits à n'être qu'un vaste cahier de doléances à la disposition des salariés, alimenté continûment par la parole vive de ces derniers plus qu'un lieu de débat sur le travail et ses conditions, peut-on envisager qu'il se limite à nourrir la liste des griefs à l'égard de l'employeur ? ⁷³

CONCLUSION

Cet article ambitionnait de décrire et de proposer de premiers éléments d'analyse de la prise en charge méthodique et négociée des conditions de travail à la DGFIP à partir de 2009. Après une longue période de travail latent, sans débouchés vraiment significatifs au sein de l'institution représentative du personnel ayant à délibérer des questions de santé, de sécurité et de qualité de vie au travail, le CHSM, la question des conditions de travail a fait l'objet d'un consensus des principaux acteurs concernés pour une prise en considération explicite et plus ambitieuse. Un tel accord semble être le résultat d'une conjonction de plusieurs facteurs : la recrudescence d'une plainte des salariés sur leurs conditions de travail, le sens politique d'un DG mis au défi de réussir la fusion entre la DGI et la DGCP dans un contexte de réduction des moyens de l'Etat, une sensibilité croissante du monde syndical à ces questions et l'action de *go-between* menée par l'IRES. ⁷⁴

Au cours de ce processus, il s'est moins agi de « fabriquer » le problème public comme Gusfield en a décomposé les étapes que de construire un mode de gestion de ce problème, un dispositif propre à le prendre en charge et d'en négocier les instruments et les procédures concrètes. Sa publicisation et sa reconnaissance étant acquises, il restait prioritairement à inventer des modes de traitement du problème lui-même. Et donc le rôle, les droits, les limites des acteurs sociaux concernés. ⁷⁵

Une autre caractéristique de ce processus est la dimension d'indétermination qui l'a marqué. Rien n'était acquis au départ. Chaque étape a donné lieu à de longues confrontations ; les rôles n'étaient pas distribués d'avance même si les choix des uns et des autres (dans le monde syndical en particulier) pouvaient être anticipés. Le problème a été « fabriqué » selon des modalités et a débouché sur des solutions sans précédent. Les frontières et les interactions entre les parties ont bougé tout au long de ces trois ans, des alliances conjoncturelles se sont nouées, la dynamique des interactions entre décideurs, experts, syndicats n'ayant jamais été stabilisée une fois pour toutes. ⁷⁶

Cette réunion d'éléments a permis de déboucher sur la création d'un dispositif intégré conjuguant le diagnostic et le suivi des risques (TBVS) et le témoignage direct des salariés sur leur activité (EDD). Cette dernière structure est créée à la seule fin de permettre à ces derniers de s'exprimer librement, hors de toute relation hiérarchique, ⁷⁷

L'invention d'espaces de dialogue sur les conditions de travail dans l'administration sur leur vie au travail. Par delà cette ambition, l'EDD constitue potentiellement une innovation procédurale propre à faire vivre une démocratie sociale moins délégitime et plus dialogique. L'enrichissement de la démocratie sociale est à ce prix, à condition que les acteurs concernés en acceptent les défis. Cette instance pourrait à terme contribuer à inverser le caractère intrinsèquement asymétrique dans l'économie des échanges entre l'administration, les professionnels des conditions de travail (ergonomes, préventeurs) et les salariés concernés.

« Depuis quelques années, on assiste à la configuration de nouveaux rapports entre spécialistes et profanes au sein de collectifs où se définissent des procédures de capitalisation et de mise en circulation de connaissances. La figure en creux du profane – ni compétent pour... ni habilité à... – cède souvent le pas à celle de l'acteur concerné qui veut participer à la formulation des questions, à l'exploration des options et à la conception des solutions » (Estades, Rémy, 2006:205). De fait, la particularité de la situation décrite consiste dans le fait que la parole profane est relayée, endossée par les OS, portée à leur crédit de témoin et de porte-parole. Le discours savant des experts (Cnam) venant fonder en vérité leur positionnement sur les questions de conditions de travail. L'une et l'autre viennent nourrir le discours des OS, l'illustrer et le valider. De fait, les participants aux EDD ne deviennent pas au sens propre des « groupes concernés^[55] » ou ne le sont que transitoirement. Ils enrichissent une bibliothèque exploitée par d'autres. Avec le risque qu'ils soient cantonnés dans un rôle de témoins sans accéder à celui d'experts profanes (*lay experts*) s'immisçant dans les débats sur l'organisation du travail, faisant valoir leur point de vue comme les mouvements de malades du Sida en ont fourni l'exemple (Epstein, 1996). *A fortiori* sont-ils loin d'accéder à un rôle politique, de se voir reconnue une compétence politique si leur parole n'est pas relayée par les syndicats.

78

- EN LIGNE Benquet M., Marichalar P., Martin E. (2010), « Responsabilités en souffrance. Les conflits autour de la souffrance psychique des salariés d'EDF-GDF (1985-2008) », *Sociétés contemporaines*, n° 79, p. 121-143.
- EN LIGNE Bezes P., Join-Lambert O. (2010), « Introduction. Comment se font les administrations ? Analyser des activités administratives constituantes », *Sociologie du travail*, n° 2, avril-juin, p. 133-150.
- Boltanski L. (1993), *La souffrance à distance. Morale humanitaire, médias et politique*, Paris, Métailié.
- Brière B. (2009), *L'observation sociale, outil de l'amélioration de la performance sociale*, Document de travail IRES, n° 1.
- Callon M., Lascoumes P., Barthe Y. (2001), *Agir dans un monde incertain, Essai sur la démocratie technique*, Paris, Editions du Seuil.
- Cefaï D. (2009) postface à la traduction française de Gusfield J., *La culture des problèmes publics*, Paris, Economica.
- Cefaï D., Trom D. (2005), « Retour sur la sociologie des problèmes publics. Un entretien avec Joseph Gusfield », http://gaelleju.free.fr/secret-public/IMG/pdf/TEXTE_11_Cefaï_Trom.pdf.
- Clot Y. (2010) *Le travail à cœur, Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte.
- Coffineau M. (1993), *Les Lois Auroux, dix ans après*, Paris, La Documentation française.
- Damesin R., Grimault S., Pernot J.-M., Ughetto P. (2004), *Réactivité sociale au ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie. La réforme et le travail. Le cas de la surveillance des douanes*, Document de travail IRES, n° 04.07.
- EN LIGNE Detchessahar M. (2011), « Quand le management n'est pas le problème mais la solution... », *Revue française de gestion*, n° 214, p. 89-105.
- EN LIGNE Elster J. (2005), « L'usage stratégique de l'argumentation », *Négociations*, n° 4, p. 59-82.
- Epstein S. (2001), *La grande révolte des malades. Histoire du Sida 2*, Paris, Les empêcheurs de penser en rond/Editions du Seuil (Impure Science, 1996).
- Estades J., Rémy E. (2006), « Les figures du "profane" dans l'évaluation des risques », in Ihl O. (dir.), *Les sciences de l'action publique*, Grenoble, PUG, p. 205-218.
- Falzon P. (2006), *Enabling Environments and Reflective Practices*, presented at ABERGO'2006, 14^e Congrès brésilien d'ergonomie, 29 octobre-2 novembre, Curitiba, Brésil.

Gilbert C., Henry E. (2012) « La définition des problèmes publics : entre publicité et discrétion », *Revue française de sociologie*, vol. 53, p. 35-59.

Ginsbourger F. (2010), *Ce qui tue le travail*, Paris, Michalon.

Gollac M., Volkoff S. (2007), *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte.

Grimault S., Pernot J.-M., Ughetto P. (2005), « Travailler dans le changement, travailler au changement. Trois directions du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie », dossier, *La Revue de l'IREES*, n° 48, p. 127-195.

Gusfield J. (2009 [1981]), *La culture des problèmes publics. L'alcool au volant : la production d'un ordre symbolique*, Paris, Economica.

Hatzfeld N. (2006), « Entre fonction technique et démocratie participative, les débuts discutés des CHS (1947-1970) », in Chatriot A., Join-Lambert O., Viet V. (dir.), *Les politiques du travail (1906-2006). Acteurs, institutions, réseaux*, Rennes, PUR, p. 403-414.

Lachmann H., Larose C., Penicaud M. (2010), *Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*, rapport au Premier ministre, février.

Lochard Y., Simonet M. (2009), « Les experts associatifs, entre savoirs profanes, militants et professionnels », in Demazière D., Gadéa C, *Sociologie des groupes professionnels*, Paris, La Découverte, p. 274-284.

Nasse P., Légeron P. (2008), *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*, rapport au ministre du Travail, 12 mars.

Pernot J.-M. (2002), « Le ministère des Finances et la mission 2003 : regards sur une réforme manquée », *La Revue de l'IREES*, n° 39, p. 115-155.

EN LIGNE Salman S. (2008), « Fortune d'une catégorie : la souffrance au travail chez les médecins du travail », *Sociologie du travail*, n° 50, p. 31-47.

EN LIGNE Sarfati Larson M. (1988), « A propos des professionnels et des experts ou comme il est peu utile d'essayer de tout dire », *Sociologie et sociétés*, vol. XX, n° 2, p. 23-40.

Ughetto P. (2007), *Faire face aux exigences du travail contemporain. Conditions de travail et management*, Lyon, Editions de l'Anact.

Ughetto P. (2010), « Conditions de travail, conditions du travail », in Laflamme R. (dir.), *Main-d'œuvre et conditions de travail*, Laval, Presses universitaires de Laval, p. 131-141.

- [1] Conférence sociale sur les conditions de travail. Discours de Gérard Larcher, rapporteur général, 4 octobre 2007.
- [2] B. Brière, O. Join-Lambert, Y. Lochard, « Les conditions de travail dans la fonction publique... : parlons-en ! L'expérience des espaces de dialogue au ministère des Finances », *Le Monde*, 11 avril 2011.
- [3] Notamment par Gusfield (2009 [1981]).
- [4] De telles structures ont été préconisées ou préfigurées sous diverses intitulés. Detchessahar évoque des « espaces de discussion du travail » (2011:98). Des formes inédites et informelles de concertation avec les organisations syndicales, en marge des instances classiques, avaient été identifiées au ministère des Finances. Les EDD héritent sans doute de ces modes renouvelés de concertation visant à susciter des informations ascendantes (Grimault *et al.*, 2005). Ughetto évoquait « le manque de "chambres d'écho" des réalités du travail » (Ughetto, 2007:118). En ce sens, les EDD ne constituent pas une création *ex nihilo*.
- [5] Sur l'émergence de débats autour de la souffrance au travail dans les entreprises à la même époque, voir Benquet *et al.* (2010).
- [6] Le Snui ne cessera de défendre un rôle ambitieux pour l'ergonomie : « Les interventions en ergonomie mais à la condition d'interroger le travail peuvent être une ressource importante pour les CHS, les directions..., l'ergonomie ne se limitant pas à l'aménagement des conditions matérielles de travail et à la recommandation des normes. Une étude ergonomique a pour objectif de comprendre le travail (matériels, postures, communications, stratégies individuelles et collectives...) pour le transformer (recommandations en lien avec le travail observé...). La démarche vise à réduire les contraintes physiques, organisationnelles et mentales des agents au travail en proposant des mesures d'amélioration des situations de travail » (CHSM du 3 décembre 2009, Sécurité et santé au travail, avril 2010, Actu Snui).
- [7] Sur les usages de la notion de souffrance au travail par des médecins du travail en quête d'un nouveau souffle, voir Salman (2008).
- [8] Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.
- [9] Sur la conflictualité dans ce ministère, voir Damesin *et al.* (2004), Pernot (2002).

- [10] La grève du 15 mai a été suivie par 44 % des agents ; celle du 10 juin, par 35 % au Trésor et 50 % aux impôts. Source Snui.fr.
- [11] Selon une note IRES préparatoire au CNSVT du 5 juillet 2011, « cette expression se réfère à la vie au travail, aux conditions de réalisation de celle-ci et donc aux leviers pour les améliorer ». Nous nous en tiendrons à « conditions de travail ». Comme le notent Gollac et Volkoff (2007:9), « la définition de ce qu'on entend par conditions de travail est une question politique et sociale. Potentiellement toute caractéristique du travail a vocation à devenir une "condition de travail". Il appartient au débat social de dire s'il est légitime de la traiter comme telle. »
- [12] Risques psychosociaux.
- [13] « Conditions de travail : tour de chauffe à la DGFIP », Dépêche de la CFDT-Finances, 4 septembre 2008.
- [14] Près de 4 000 agents ont été sollicités, soit plus de 7 % des agents du Trésor (55 000).
- [15] Hatzfeld note déjà le rôle de la motivation des animateurs des CHS dans l'immédiat après-guerre (2006:411).
- [16] Lancée par les syndicats CGT, Union Snui/Sud Trésor et FO, elle est organisée entre le 12 et le 22 février 2010 (470 agents sondés, 348 réponses, soit 78 % de retour).
- [17] Snui, « CHSM du 7 octobre 2010 », Sécurité et santé au travail, octobre 2010, Actu.
- [18] « Appel à projet en vue de l'amélioration des CDT à la DGFIP », juin 2009, p. 9.
- [19] « Incidence des indicateurs et du pilotage de la performance sur les conditions de vie au travail », rapport d'étape (29 juillet 2010) et rapport final (juin 2011).
- [20] Compte rendu du groupe de travail Conditions de travail – Groupe technique risques organisationnels, 22 avril 2009.
- [21] « Groupe de travail technique – Les risques psychosociaux ».
- [22] Le Rapport annuel national 2010 des médecins de prévention (Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie) identifie des « facteurs intrinsèques inhérents à la tâche (sensation d'intensification des tâches) », des « facteurs organisationnels liés au management (évolution incessante des processus de travail, instabilité ressentie, déficit d'information), des facteurs humains (sentiment de manque de reconnaissance et de réciprocité, conduisant à l'isolement, parfois de perte de confiance en soi et quelquefois sentiment d'inutilité) », des « facteurs ambiants (perception d'un climat de violence larvée pouvant émaner des usagers mais aussi des autres acteurs du collectif professionnel) ». Il note qu'il « convient de ne pas perdre de vue que se préoccuper du risque psychosocial pour un médecin de prévention, notamment en scrutant le volet "travail", peut amener ce dernier à interroger implicitement l'organisation du travail (domaine habituellement réservé au manager) ».
- [23] « Appel à projet en vue de l'amélioration des CDT à la DGFIP », juin 2009, p. 10.
- [24] Ainsi, le TBVS fait l'objet d'une notice cosignée par le bureau RH2C et l'IRES en 2010. Il est présenté au CNSVT de juin 2010 puis expérimenté dans dix départements préfigurateurs. Un premier bilan est tiré en 2012. Le *Guide de prévention des RPS* se construit progressivement pour connaître une version définitive en décembre 2011. Parallèlement, une sensibilisation de l'encadrement aux CDT se traduit par une série de séminaires interrégionaux entre décembre 2009 et octobre 2010.
- [25] CFDT, 29 septembre 2010.
- [26] CGT DGFIP, groupe de travail du 8 juillet 2009.
- [27] Accord donné à l'IRES pour le lancement d'un processus sur les CDT. Le représentant décisionnaire de l'administration écrit : « Les CDT pourraient être un bon sujet de négociation qui aboutirait en décembre 2011 ou 1^{er} trimestre 2012 ; l'IRES pourrait être médiateur » (Note IRES du 20 décembre 2010).
- [28] Le terme est utilisé par certains acteurs dont l'administration.
- [29] Le DG promet d'améliorer les CDT, de diminuer drastiquement le nombre d'indicateurs, etc. Tel ou tel syndicat menace de quitter le groupe de travail si telle ou telle condition n'est pas acceptée.
- [30] CGT, GT technique 1 : Formation des cadres, 16 avril 2009.
- [31] Compte rendu du GT technique 1 : Formation des cadres, 16 avril 2009.
- [32] Voir l'union syndicale Solidaires, Fiche n° 1 : « Pressions au travail : quand les collègues "pètent les plombs" », février 2009. « La question du travail (santé et conditions) se pose et doit se poser plus largement et irriguer l'ensemble de l'activité syndicale. Qu'ils s'agissent des établissements publics, petits ou grands, des entreprises, des PME, des grandes directions de la fonction publique, partout la question de la reconstruction de collectifs de travail est posée et la place de nos équipes syndicales est déterminante » (2009).
- [33] Compte rendu du GT : Relations hiérarchiques, 20 avril 2009.
- [34] CR du GT Relations hiérarchiques, p. 6.

- [35] Projet de note circulaire du DG du 5 août 2011.
- [36] L'expérience amènera rapidement à y renoncer.
- [37] Il s'agira par la suite d'agents volontaires formés par l'IRES.
- [38] Projet de note circulaire du 5 août 2011 du DG.
- [39] « Projet de définition d'éléments structurants préparant un "Protocole de mise en place des EDD dans la perspective de leur généralisation" » (document de l'IRES, juin 2011) ; « Protocole de mise en œuvre d'un espace de dialogue dans les services déconcentrés de la DGFIP » (DGFIP, service des Ressources humaines, bureau RH-2C, 25 juillet 2011) ; « Protocole de mise en œuvre d'un espace de dialogue dans les services déconcentrés de la DGFIP » (DGFIP, service des Ressources humaines, bureau RH-2C, version de juillet 2012).
- [40] CHSM du 7 octobre 2010, Sécurité et santé au travail, Actu, octobre 2010.
- [41] Comités techniques paritaires.
- [42] « A la DGFIP, ça avance doucement », *L'Unité*, n° 944, 25 mai 2010, p. 5, Snui – Sud Trésor – Solidaires.
- [43] Document IRES, juin 2011.
- [44] « La tenue d'un EDD relève de l'initiative locale et sa mise en œuvre peut être : demandée par les agents, les cadres ou une unité de travail sous forme d'un courrier à la direction avec copie aux organisations syndicales ; demandée par une organisation syndicale (...); proposée par la direction locale après annonce aux organisations syndicales », *Protocole de mise en place...*, juillet 2010.
- [45] CGT, GT du 23 mars 2012.
- [46] CFDT, 14 juin 2011.
- [47] Comités techniques locaux ; CGT Finances publiques 31, « Conditions de travail : où en sommes-nous ? »
- [48] « Les premières remontées des expérimentations ont provoqué une petite révolution au sein de la direction générale » (FO, *Le syndicaliste*, n° 8, juillet 2011, p. 30).
- [49] « On s'est rendu compte que les problématiques identifiées par les agents dans les EDD se recoupaient, c'est-à-dire que dans les différents départements d'expérimentation, on retrouvait les mêmes sujets, ce qui est une réponse à la question : est-ce que l'expérimentation est représentative ? Et à cette question, on a répondu oui car on retrouvait les mêmes questions soulevées par les agents, que ce soit en Bretagne ou dans le Sud de la France ; donc, de ce point de vue-là, on en a conclu que c'était représentatif » (syndicaliste CGT).
- [50] « Le constat (rapport du Cnam sur incidences des indicateurs et du pilotage par la performance) ne nous apprend rien que nous ne sachions déjà », *Le syndicaliste*, n° 8, juillet 2011, p. 30.
- [51] Non sans une certaine continuité dans ce domaine ; voir Hatzfeld (2006).
- [52] Agent chargé de la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité.
- [53] Heure mensuelle d'information.
- [54] Fiche du Snui, 12 novembre 2009.
- [55] « Des groupes qui, alertés par des phénomènes inexplicables qui les touchent et les affectent, décident de rendre visibles des événements problématiques et s'engagent dans une accumulation primitive de connaissances » (Callon *et al.*, 2001:120).

Français A partir de 2008, la direction générale des Finances publiques (DGFIP) du ministère des Finances a mis la question longtemps négligée des conditions de travail et de son organisation à son ordre du jour. Cet article traite de la manière dont ces questions ont été prises en compte dans le cadre du Comité national de suivi du plan d'actions sur les conditions de vie au travail associant administration, syndicats et l'IRES en tant que tiers-médiateur. La concertation menée entre 2009 et 2012 a débouché notamment sur la mise en place d'« espaces de dialogue » dont sont décrites la gestation et les controverses auxquelles elle a donné lieu. Le déploiement de tels espaces de mise en discussion des conditions du travail et de son organisation par les salariés constitue potentiellement une innovation procédurale propre à faire vivre une démocratie sociale plus dialogique. Reste à la faire vivre en relevant le défi de son articulation avec l'action syndicale.

English **Invention of Spaces For Dialogue on Working Conditions in the Administration**

The Case of the Process in the Ministry of Finances

In 2008, the Public Finances Directorate General (direction générale des Finances publiques, DGFIP) of the Ministry of Finances put the long-neglected issue of working conditions and organisation on its agenda for the first time. This article considers the way in which these issues have been taken into account in the

Le Dossier Documentaire de l'UODC

**Mettre en débat la qualité du travail dans les entreprises :
les règles et les effets**

- Partie III -

- **Cinq vidéos de l'Uodc sur travail, santé et performance dans les entreprises..... pp. 138-143**
 - 1 - Construire la performance par le travail et les collectifs. Une alternative à la folie gestionnaire
Florence Osty, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°224, février 2018
 - 2 - Comment concilier qualité du travail, santé des personnes et performance ? Le point de vue d'un syndicaliste
Philippe Martinez, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°216, septembre 2017
 - 3 - Installer le point de vue du travail dans les entreprises. Ce que cela transforme dans les industries à risques
François Daniellou, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°198, juillet 2016
 - 4 - Changer l'organisation du travail et le management dans un grand groupe. Comment fait Michelin ?
Bertrand Ballarin, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°189, décembre 2015
 - 5 - Travail et pouvoir d'agir
Yves Clot, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°84, mars 2009

Construire la performance par le travail et les collectifs Une alternative à la folie gestionnaire

Florence Osty
Sociologue, professeure affiliée à Sciences Po Paris



La folie gestionnaire ? Nous en avons tous cent exemples autour de nous. La phrase la plus entendue aujourd'hui ? J'ai tellement de papiers à remplir pour rendre compte que je n'ai plus le temps de faire mon travail. Bien sûr il y a des résistances, mille stratégies (parfois épuisantes) de contournement, mais le cœur du réacteur gestionnaire est rarement affronté en face : la performance.

Florence Osty, forte héritière du grand sociologue Renaud Sainsaulieu se passionne pour cette étrange évolution : la performance au sens « gestionnaire » est en train de tuer la performance au sens de la qualité du travail, du travail bien fait, de l'objet fabriqué avec soin, du service bien rendu...

Les Séquences :

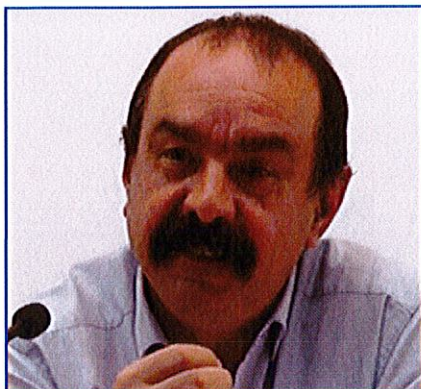
- 1. Performance et qualité de vie au travail : une question comme un post-it qui colle et recolle... (02:17)
- 2. Au delà du dysfonctionnement et du malaise, la folie gestionnaire touche à l'insensé et à l'absurde (03:01)
- 3. Explorer la folie gestionnaire en actes (1) : dans un réseau social d'entreprise, dans une coopérative agricole (03:54)
- 4. Explorer la folie gestionnaire en actes (2) : dans une démarche de Lean management, dans la fusion de caisses de protection sociale (03:47)
- 5. Comprendre les dérives de la folie gestionnaire (1) : des outils devenus des dogmes, l'autonomisation des fonctions supports (04:22)
- 6. Comprendre les dérives de la folie gestionnaire (2) : une croyance dans les outils de gestion, un surcadillage de l'activité de travail (05:06)
- 7. Les formes de résistance à la folie gestionnaire (1) : un réseau de santé sur deux départements sinistrés (04:09)
- 8. Les formes de résistance à la folie gestionnaire (2) : dans une grande entreprise aéronautique, dans une SCOP de deux cents personnes (04:10)
- 9. La question de la performance doit être travaillée et contextualisée dans une organisation (03:32)
- 10. Définir des performances « locales » : une question qui doit être débattue au sein des instances de l'entreprise (01:33)
- 11. Le divorce entre la prescription et la réalité du travail rend la « régulation conjointe » impossible (02:17)
- 12. Le « manager excelman » : écartelé entre le prescrit et un réel qui lui échappe (03:05)
- 13. Deux pistes pour sortir de l'inflation gestionnaire : déconstruire la langue de bois de la performance, discuter les indicateurs (02:51)
- 14. Réinvestir la question de la performance à la maille des collectifs de travail et des territoires (03:42)
- 15. Sous pression des indicateurs internes ou externes : si le dirigeant ne peut rien, alors que pourrait le salarié au bout ! (04:41)
- 16. Que les gens soient résilients et formés pour résister au stress ? C'est insensé... (02:38)
- 17. Quel est le travail du dirigeant qui voudrait résister à la folie gestionnaire ? (05:53)
- 18. Taylorisme hier et reporting aujourd'hui : les indicateurs de gestion permettent-ils la prise de décisions rationnelles ? (03:43)
- 19. Le « manager excelman » n'est rien sans le storytelling... mais les personnes ne sont pas dupes ! (03:06)
- 20. Face à la folie gestionnaire et à l'individualisation : que peuvent les collectifs ? (02:22)
- 21. Comment faire bouger les lignes, convaincre les dirigeants quand ça ne va plus ? Ressources en interne ou appel à l'externe ? (01:46)
- 22. Pourquoi la folie gestionnaire s'est-elle aussi généralisée dans le secteur public ? (03:24)

Les Mots-clefs :

Gestion performance, sociologie organisation, collectif travail

Comment concilier qualité du travail, santé des personnes et performance ? Le point de vue d'un syndicaliste

Philippe Martinez
Secrétaire général de la CGT



Agir pour que tous ceux qui travaillent soient dans la situation de **faire un travail de qualité** ? Tout le monde est d'accord. Réaliser que **le travail de qualité est source de santé** ? Cela commence à se savoir. **Qu'une entreprise, qu'un service public soit performant**, au sens de la performance économique et sociale ? Tout le monde dit oui.

Mais comment concilier les trois ? Étrangement, il y a beaucoup moins de monde pour en débattre dans les entreprises et les organisations, pour ne pas parler du pays. Répondre sérieusement à cette question, une fois passée langue de bois et bons sentiments n'est pas facile.

Cela se sait peu, tant l'image de l'ogre CGT toujours opposé à toute évolution est confortable : **Philippe Martinez est passionné depuis longtemps par la question du travail**. Il pense que le travail, son sens, son contenu, sa qualité, devrait être au cœur de l'activité quotidienne de la CGT...

Les Séquences :

- 1. Une première : le secrétaire général de la CGT sur un sujet central de société (02:04)
- 2. L'Institut du travail et du management durable : placer la qualité du travail au cœur du débat de société (04:41)
- 3. Philippe Martinez ouvre le bal : pouvoir parler ensemble qualité du travail, santé des personnes et performance (02:51)
- 4. Les avancées technologiques devraient normalement conduire à l'amélioration des conditions de vie et de travail, mais... (03:26)
- 5. L'ubérisation du travail renforce la précarité de l'emploi, dégrade la relation au travail (02:31)
- 6. Quand le chômage guette : le bien-être au travail, le travail bien fait et les collectifs en subissent les conséquences (05:11)
- 7. Le coût du mal travail, jamais évoqué : il faut prendre en compte la réalité de l'amour du travail (05:04)
- 8. Renault Flins : derrière l'impression de liberté et les « organisations souples », une « soviétisation » de l'organisation du travail ? (05:04)
- 9. L'action syndicale demain : se mêler aussi des questions stratégiques de l'entreprise, écouter les salariés plutôt que tendre des tracts (03:29)
- 10. Parler du travail sur le lieu de travail : quel est le rôle de l'employeur ? (03:20)
- 11. Monsieur panne des essieux de la Renault machin : il savait que les voitures reviendraient, obligé de mal travailler (03:13)
- 12. Loi Auroux, les droits d'expression des salariés : des réunions qui sont devenues une contrainte (03:34)
- 13. Une législation du travail qui a bon dos : la rigidité vient d'abord des donneurs d'ordres (05:02)
- 14. Ne faudrait-il pas revenir sur les 35h, passer par des accords d'entreprises, pour retrouver des espaces pour parler du travail ? (04:19)
- 15. La rigidité de l'organisation qui impose la flexibilité au salarié : personne n'en parle ! (03:09)
- 16. À la CGT : sortir de la démarche délégataire, être les porte-paroles d'une parole libérée (03:07)
- 17. Nucléaire, énergies fossiles, environnement, transition énergétique : on peut avoir une réflexion mais dans un cadre où l'on se dit tout ! (03:12)
- 18. Sortir du mal travail : pourquoi cela pourrait aussi être bon pour la planète (05:30)
- 19. Le mal travail coûte, mais le bien travail rapporte-t-il ? Parlons efficacité plutôt que performance (03:27)
- 20. Pour l'efficacité du bien travail dans l'entreprise, pour un compromis entre efficacité économique et sociale (03:45)
- 21. À la CGT : y a-t-il aussi une parole libérée pour les cadres, les managers ? (03:21)
- 22. Salariés et cadres : le fait d'appartenir à la même organisation syndicale n'est pas suffisant pour libérer la parole (03:19)
- 23. Pouvoir parler du travail, libérer la parole dans un syndicat : quel bilan ? Où est-ce que ça freine ? (06:05)

Les Mots-clés :

Condition travail, santé travail, qualité, syndicat salarié, Cgt

Installer le point de vue du travail dans les entreprises Ce que cela transforme dans les industries à risques

François Daniellou

Ergonome, directeur de l'Institut pour une culture de sécurité industrielle



Les ergonomes s'intéressent à cette part d'invention qui jaillit dans toute activité de travail. Celle qui permet d'assurer la production malgré tout, c'est-à-dire... contre les consignes de l'organisation. Cette part d'invention, de créativité doit-elle rester confinée dans l'ombre ou pourrait-elle être utilisée pour organiser autrement la production ? C'est une des questions essentielles que pose un ergonome de l'envergure de **François Daniellou**.

Il est intervenu dans d'innombrables entreprises industrielles, Renault parmi d'autres bien sûr. Mais il a aussi **une expérience particulière des industries à risques, des accidents graves**. Et quand il déploie la question de manière concrète, pas dans le seul ciel des idées, il fait apparaître trois enjeux essentiels :

Le premier est celui des **collectifs de métier**, de redévelopper les échanges entre pairs, et les débats sur le travail...

Les Séquences :

- 1. Quatre ans pour sortir de ça : pouvoir simplement signaler une situation à risque (03:30)
- 2. Qu'est-ce que le silence organisationnel ? Quand la direction ne veut pas être dérangée par les mauvaises nouvelles (06:13)
- 3. Silence organisationnel : l'illusion du central, l'illusion de procédures qui couvriraient tous les cas (02:27)
- 4. Le 27 décembre 1999 : trois incidents graves en même temps à la centrale nucléaire du Blayais (03:22)
- 5. Absence de collectifs de travail, plus d'écoute des salariés : il faut remettre en place des lieux de débats sur le travail (04:52)
- 6. Managers : il leur faut aussi des espaces pour parler de leur travail (03:58)
- 7. Le principe de subsidiarité : la prise de décision au niveau pertinent (02:13)
- 8. Le miroir grossissant des industries à risque : ce qui se passe partout quand on n'écoute pas le terrain (05:34)
- 9. Pourquoi les collectifs sont-ils aujourd'hui abîmés dans les organisations ? (03:23)
- 10. Une efficacité des collectifs virtuels ? Oui, mais pouvoir ne pas être d'accord en temps réel (01:22)
- 11. Quand ça va mal : plutôt que de seulement « parler le travail », comment agir ? (05:13)
- 12. Ne pas signaler, car si on signale c'est qu'on est mauvais : les accidents des navettes spatiales Challenger et Colombia (01:19)
- 13. Les organisations syndicales s'intéressent-elles à ce qui se passe dans le travail ? (03:58)
- 14. Ce que provoque une action syndicale centrée sur le travail (04:42)
- 15. Acquérir le « point de vue du travail » : une expérience à vivre qui devrait être généralisée (02:07)
- 16. Le point de vue du travail : pas gagné pour le salarié ou l'ingénieur, pire pour le « manager professionnel » (04:31)
- 17. Pour le chercheur intervenant sur le travail: éviter le point de vue surplombant, trouver la bonne distance (02:13)
- 18. Le Lean management à la française : une gigantesque usine à mensonges (04:58)
- 19. Comment faire bouger la culture de la sécurité au travail : par le bas ou par le haut ? (01:50)
- 20. Prudence sur « l'entreprise libérée » : il faut un véritable management de proximité (03:47)
- 21. De la culture sécurité à la transformation du management : ce que peut produire l'intervention de l'ergonome (07:01)

Les Mots-clefs :

Collectif travail, management, organisation travail, ergonomie

Vidéo séquencée n° 198
© Pratiques & Stratégies - juillet 2016

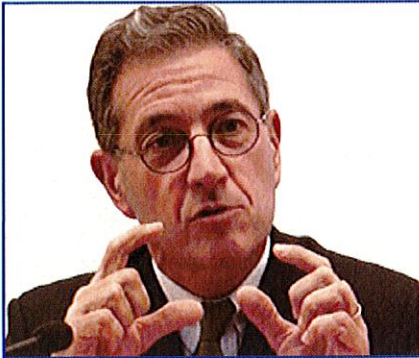
Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr.
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.

Changer l'organisation du travail et le management dans un grand groupe

Comment fait Michelin ?

Bertrand Ballarin

Directeur des relations sociales du groupe Michelin



Michelin, bientôt une entreprise « libérée » ? Le simple fait de poser la question, lorsque l'on connaît l'histoire industrielle et sociale unique du groupe Michelin peut surprendre, au-delà des effets de mode sur les mots. Mais Michelin a bien entamé une profonde réflexion sur le travail et son organisation. Et, peut-être, une profonde transformation.

Bertrand Ballarin est un homme peu ordinaire, mais d'abord un manager de terrain. Qui depuis très longtemps pense que les êtres humains se portent mieux, grandissent, se développent s'ils ont vraiment du pouvoir d'agir sur leur situation de travail, pour pouvoir bien faire leur travail. Et que la qualité du travail et la performance s'en porteraient beaucoup mieux. Maintenant, **passer de l'idée à la pratique dans un groupe de plus de 112 000 personnes** implanté sur 68 sites industriels dans le monde entier...

Les Séquences :

- 1. Michelin : l'exact contraire d'une entreprise libérée ! (04:11)
- 2. Dans la culture humaniste Michelin : des managers écartelés, le charme discret de la schizophrénie (03:38)
- 3. Les années 1990 : organisations responsabilisantes, équipes autonomes et correspondants (05:25)
- 4. Le début des années 2000 : le déploiement du système des correspondants, les limites (05:05)
- 5. Fin des années 2000 : coup d'arrêt aux organisations responsabilisantes, « Lean », gains de productivité... et gueule de bois (06:31)
- 6. Donner les « clés du camion » à ceux qui produisent : un principe qui émerge mais les chefs désemparés (04:53)
- 7. Allier « moral » des salariés et performance : une expérimentation dans quarante îlots de fabrication (2013) (07:19)
- 8. Toucher au modèle de management - « libérateur » vs « commandement-contrôle » - c'est toucher à la gouvernance au plus haut niveau (04:25)
- 9. Transformer le travail et l'organisation dans un grand groupe : le patron habité, les gênes de l'entreprise (04:16)
- 10. Pour un grand dirigeant : autoriser ou décréter la transformation, n'est-ce pas finalement la même chose ? (02:36)
- 11. Performance, santé au travail, innovation : désentartre les processus, transformer les instances supérieures en instances supplétives (04:46)
- 12. Dans les six usines pilotes Michelin: responsabiliser des correspondants ou des collectifs ? (04:05)
- 13. Comment maintenir la cohésion dans une entreprise responsabilisante ? La double angoisse du DRH (03:57)
- 14. Avec la responsabilisation, le travail évolue-t-il jusque dans les gestes professionnels ? (04:29)
- 15. Les organisations syndicales sont-elles parties prenantes de la démarche de responsabilisation chez Michelin ? (03:16)
- 16. Les cadres, le management de proximité, les chefs d'îlots, à quoi servent-ils dans cette nouvelle organisation ? (02:51)
- 17. Lean management ou organisation responsabilisante : des effets sur la santé, le stress, les TMS ? (02:35)
- 18. Lean management, organisation responsabilisante : quel benchmark chez Michelin ? (01:35)
- 19. Dans l'entreprise « libérée », y a-t-il encore besoin des RH ? (04:06)

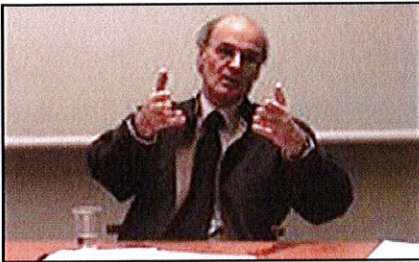
Les Mots-clefs :

Management, conduite changement, organisation travail, Michelin

Travail et pouvoir d'agir

Yves Clot

Titulaire de la Chaire de Psychologie du travail, CNAM



« En ce début de siècle, le travail soumet les femmes et les hommes à des épreuves sociales dont l'issue pèsera lourd sur le destin des générations futures. Dans ce nouvel ouvrage, l'auteur de "*La fonction psychologique du travail*", retourne le problème vers sa discipline : saura-t-elle seconder l'action individuelle et collective nécessaire pour y faire face ?

Pour répondre à la question, Yves Clot fait l'**inventaire des ressources historiques, théoriques, méthodologiques et techniques dont la psychologie du travail dispose pour développer le pouvoir d'agir des sujets sur leurs milieux professionnels...**

Les Séquences :

- 1. La santé au travail, nouveau domaine de gestion de la souffrance (04:08)
- 2. Le Plan santé travail et le marché du stress : un hygiénisme rampant ? (05:18)
- 3. C'est quoi le stress au travail... des hommes « trop petits » pour les organisations ? (08:58)
- 4. « Bonnes pratiques » : l'émergence d'un « nouveau standard psychosocial » (06:08)
- 5. Reconnaissance et santé au travail (02:34)
- 6. La restandardisation du monde du travail : de l'analyse des pratiques aux « bonnes pratiques » (06:02)
- 7. La sous-traitance des troubles psychosociaux, une nouvelle extension du domaine de la gestion (06:59)
- 8. Vers un néo-fordisme compassionnel ? (03:03)
- 9. Soigner les personnes ou soigner le travail ? (02:18)
- 10. Redéfinir la santé au travail (06:41)
- 11. Santé, activité et pouvoir d'agir (01:46)
- 12. Le métier, le collectif, la dispute professionnelle, le travail bien fait (06:14)
- 13. Installer la bonne « dispute professionnelle » : le cas de l'entreprise Schneider (05:35)
- 14. Intensité et intensification du travail : la personne « empêchée » (02:57)
- 15. Fabriquer du collectif au travail (04:49)
- 16. La gestion de la reconnaissance (04:01)

Les Mots-clefs :

Psychologie travail, gestion stress, psychopathologie, santé sécurité travail, management, métier, hiérarchie entreprise, collectif travail, organisation travail

Vidéo séquencée n°84
© Pratiques & Stratégies - mars 2009