



**HAL**  
open science

# L'espace politique des espaces de discussion sur le travail

Pascal Ughetto

► **To cite this version:**

| Pascal Ughetto. L'espace politique des espaces de discussion sur le travail. 2014. hal-01089705

**HAL Id: hal-01089705**

**<https://enpc.hal.science/hal-01089705>**

Preprint submitted on 10 Dec 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## 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](http://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-Pénicaud, 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 Pénicaud, 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., Larose 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'IREES*, 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.