



**HAL**  
open science

# Des transformations de la matérialité du travail aux expérimentations d'espaces de discussion ou de dialogue

Pascal Ughetto

► **To cite this version:**

Pascal Ughetto. Des transformations de la matérialité du travail aux expérimentations d'espaces de discussion ou de dialogue. *La Revue des Conditions de Travail*, 2015, 2, pp.106-113. hal-01259309

**HAL Id: hal-01259309**

**<https://enpc.hal.science/hal-01259309>**

Submitted on 20 Jan 2016

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

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

# Des transformations de la matérialité du travail aux expérimentations d'espaces de discussion ou de dialogue

Pascal Ughetto

Université Paris-Est, Laboratoire Techniques, territoires, sociétés

pascal.ughetto@u-pem.fr

In *Revue des conditions de travail*, n° 2, juill. 2015, p. 106-113.

Résumé : Les entreprises et les administrations publiques sont de plus en plus nombreuses à expérimenter des espaces destinés à faire discuter du travail et de ses éventuelles tensions, à tel point que la réflexion tend désormais à porter sur les modalités de leur conception et de leur organisation. L'article propose de mettre en perspective ce dispositif et les problèmes techniques qu'il pose en rappelant leur origine – les transformations de l'activité de travail et les tensions qui en sont nées – et en rappelant leur dimension politique.

Mots clés : espaces de dialogue, espaces de discussion, conditions de travail

Pour les acteurs des entreprises ou des administrations aussi bien que pour les chercheurs, les espaces de discussion font partie des sujets les plus nouveaux après plusieurs années consacrées à observer et analyser l'expression d'une montée des tensions accumulées par les salariés dans leur travail. Ces tensions vécues dans le travail et la façon dont elles s'ancrent dans les évolutions des dernières décennies ont été largement documentées. D'un point de vue de recherche, on peut avoir le sentiment que leur description ne devrait plus donner lieu à de profondes surprises ou découvertes. Il est plus intéressant d'observer un processus d'institutionnalisation en cours autour des réponses qui sont en train de se chercher et qui mobilisent divers types d'acteurs (membres des directions générales, des directions de ressources humaines, cadres de terrain, syndicalistes, etc.).

Institutionnalisation ne veut pas dire exécution d'un programme dont les orientations et les modalités s'imposeraient avec nécessité ni promis au succès. Il faut, au contraire, plutôt prendre ces acteurs comme explorant, non seulement des voies théoriques, mais tout autant des dispositifs matériels et des modalités pratiques très structurantes et comme affrontant, à cette occasion, toutes sortes de difficultés appelant de leur part plus ou moins d'inventivité.

## 1. Des espaces de discussion ou de dialogue en réponse au diagnostic d'un manque de parole sur le travail

Les espaces de discussion méritent d'être remis en perspective vis-à-vis des évolutions du travail des dernières décennies et des interprétations qui ont pu être livrées, par les chercheurs en particulier, des tensions qu'elles recèlent.

### 1.1. Une transformation de la matérialité du travail

Au-delà de la thèse souvent défendue de l'intensification du travail dont auraient été victimes les salariés ces dernières années, c'est surtout une transformation continue et insensible de la matérialité du travail qui s'est imposée aux salariés. Par couches successives et en raison de facteurs extrêmement divers, ce dont est tissée l'activité de travail des uns et des autres (cadres et non-cadres, travailleurs du tertiaire ou de l'industrie, etc.) a profondément évolué. L'informatique modifie le rythme de l'activité et favorise la multi-activité, permettant de faire beaucoup de choses mais conduisant aussi jusqu'à des formes de dispersion ; les organisations exposent à travailler parfois en dehors des limites et des assurances du métier ; la relation de service expose aux sollicitations et au jugement d'autrui en même temps qu'à ses remarques gratifiantes : ce ne sont là que des exemples de la façon dont il faut comprendre les transformations auxquelles les salariés se sont confrontés dans leur travail depuis plusieurs années.

Pour concevoir comment on en est venu à estimer qu'il fallait développer des espaces de dialogue, il ne faut pas invoquer un coup de massue qui se serait abattu sur les salariés et aurait accru la domination sur le travail et ceux qui l'exécutent. Il faut concevoir la matérialité des moments les plus ordinaires des journées de travail et prendre la mesure de ce qu'y investissent les personnes, de ce qu'elles s'emploient à faire, de ce qui les mobilise, y compris dans les résistances du réel (Dejours, 1980 ; Dodier, 1995). Il faut, par ailleurs, percevoir comment s'y sont introduits et se sont entremêlés aux activités des tableaux Excel, des ERP, des normes de qualité, du contact avec la clientèle, des agencements des espaces de travail (par exemple en plateaux), des découpages des périmètres des unités productives, etc.

Ces choses et ces êtres équipent et, d'un autre côté, contraignent. Il ne faudrait pas traiter cela uniquement sur le plan du solde, éventuellement négatif, entre les deux. Ce qui est vécu l'est sur les deux plans et dans une imbrication difficile à démêler, et toujours discutable. Les individus n'en parlent jamais de façon univoque, et, dans leurs échanges, ils débattent véritablement de ce qu'apportent professionnellement ces conditions de réalisation du travail.

Pour autant, au moins dans le cadre français, le débat public a fait surgir une appréciation des changements ainsi imprimés au travail qui a fortement mis l'accent sur la montée de pénibilités et de souffrances. Sur ce plan, la responsabilité des méthodes et outils de management a été spécialement mise en lumière. Dans les forums où s'observent ces débats et où l'on croise chercheurs, syndicalistes, consultants, experts de toutes conditions, médecins, etc., les exigences de reporting et plus largement les méthodes et outils de gestion ont beaucoup été incriminés, dans un diagnostic que l'on a parfois vu reprendre par des dirigeants. Cependant, il importe moins de désigner de coupables mais abstraites rationalités (économiques, financières) que de reconstituer les processus et d'identifier les acteurs.

En particulier, les cadres de travail qui s'imposent aujourd'hui dans l'activité des salariés ne seraient pas ce qu'ils sont s'il n'y avait pas eu les directions fonctionnelles et l'information qu'elles ont besoin de faire produire pour leur propre activité, mais dont l'utilité dans l'activité opérationnelle n'est pas toujours évidente. Plus globalement, un nœud de l'affaire est la façon dont les directions fonctionnelles, dans leur diversité, structurent énormément les cadres d'exercice du travail, de façon pas forcément très régulée.

Ces cadres étant devenus ce qu'ils sont, la lecture que l'on peut faire d'un certain nombre de travaux de chercheurs est qu'ils insistent sur ce que cela coûte aux salariés de devoir travailler

ainsi. Ce que cela coûte de s'acquitter de son travail sous des contraintes pesant sur les arbitrages à effectuer dans des conditions qui rendent particulièrement compliqué d'accorder les impératifs organisationnels aux normes de métier et leur idée du travail bien fait. Beaucoup de travaux ont souhaité mettre en exergue le poids d'injonctions contradictoires comme manifestation contemporaine d'un exercice de la domination. Mais d'autres cherchent surtout à reconstituer à ce propos tout l'investissement, toute l'activité, qu'engagent les sujets pour faire ce qu'ils ont à faire. Ce faisant ils soulignent la mobilisation subjective que cela représente.

Cette mobilisation subjective relève d'un constat à première vue trivial. Il n'en est pas moins orthogonal à l'épistémologie de l'acteur au travail que se donnent les directions d'entreprises : les personnes font un immense travail mental et gestuel pour décider, même avec une consigne très précise, la manière dont elles doivent s'y prendre et ce qui est, au fond, réellement attendues d'elles. Pour ajuster l'intervention, elles doivent se construire cette représentation, donc se donner la norme d'un travail bien fait. Le travail est forcément investi normativement. Si les normes ainsi construites peinent à s'aligner avec celles élaborées par les directions centrales et la ligne managériale, alors le travail devient très coûteux à accomplir. C'est un difficile alignement de ce type qui a été diagnostiqué par bon nombre de travaux de recherche comme étant au cœur des tensions mal vécues du travail.

Quoi qu'il en soit, le travail ressort de toutes les transformations intervenues ces dernières décennies comme étant tissé d'arbitrages (qui, en eux-mêmes, représentent autant d'occasions de rendre le travail intéressant, mobilisateur), mais aussi comme imposant dans la journée de travail des exigences formelles de qualité, rapidité, tenue de délais stricts, procédures, potentiellement assez coûteuses. Emblématique de cela, l'informatique impose des scripts, un formatage des données, de l'information, des procédés, qui, sans transformer le travail en enfer, n'en sont pas moins l'occasion de petites tensions et de quelques tracasseries, en tout cas d'une obligation de couler certaines actions dans le moule prévu par les systèmes d'information et les lourdes machines de gestion.

### 1.2. Un travail pesant surtout lorsqu'il n'est pas possible d'en parler

Il en résulte un travail qui s'exerce dans des conditions devenues très sollicitantes et parfois pesantes : mobilisation cognitive, dilemmes entre plusieurs manières de s'acquitter de la tâche où les règles de l'organisation ne s'accordent pas forcément spontanément avec les contraintes de la situation et/ou les morales professionnelles, etc. Aux yeux de beaucoup d'auteurs, pour travailler en préservant sa santé, ces conditions sont assez dommageables, et tenir nécessiterait de pouvoir retrouver des espaces où l'on discute de ce que l'on fait, des espaces où il serait possible de faire valoir que, dans telle ou telle situation, la conciliation de différents objectifs, de différents registres d'appréciation de ce qui est fait ne s'impose pas avec évidence (Clot, 2008, 2010 ; Ginsbourger, 2010).

On peut résumer cela en parlant d'un enjeu de « repragmatisation », d'abord pour faire écho à un diagnostic, du côté de la psychologie ou de la psychanalyse, interprétant les conditions actuelles comme imposant aux salariés des contextes « déréalisants », des contextes où les règles de l'organisation font perdre le contact avec le réel (Cru, 2011). Mais ensuite également pour faire écho au fait que les directions générales ont parfois réagi à des épisodes très médiatisés, comme ceux de suicides sur le lieu de travail, par la conviction qu'il était peut-être temps de revenir à

des règles élémentaires de gestion des hommes, là où avaient fini par dominer de fumeuses techniques de gestion sorties des business schools.

Si la managérialisation est en cause, c'est bien ainsi qu'il faut le comprendre, c'est-à-dire 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.

Cela nous ramène à l'emprise qui a fini par être celle des directions fonctionnelles des sièges et de leur cortège d'outils de gestion. Respecter ces outils pour les besoins de ces directions centrales a fini par primer sur la confection et l'actualisation de règles permettant d'affronter les situations pratiques et de gérer les contraintes productives en fonction de leurs manifestations exactes. Repragmatiser le fonctionnement de l'entreprise recouvrirait alors l'objectif de remettre au centre de la définition des règles la pragmatique des personnels de terrain et de leurs responsables, 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.

On débouche alors directement sur un enjeu politique : tout cela est suspendu au fait, pour les directions générales, d'autoriser responsables et personnels opérationnels à faire état des situations réelles, à parler du faire et de ses difficultés pratiques. Le problème n'est absolument pas trivial : il n'y a aucune évidence à affirmer la nécessité d'un espace d'expression libre sur le faire et ses contraintes. Une entreprise, une administration publique, une association recouvrent une activité collective qui, pour éviter la dispersion, la contradiction, les interventions malencontreuses, les déperditions d'énergie doit voir, au préalable, des acteurs comptables du fonctionnement d'ensemble organiser cette activité collective, la canaliser, la cadrer, donc la contraindre. Et, à un moment, stabiliser des règles, sans céder en permanence aux arguments sur les difficultés qu'elles engendrent pour le faire. Pour un organisateur, il y a un moment où il faut faire cesser les retours sur la complexité de la réalité, faire cesser la parole sur le travail.

Quoi qu'il en soit, un diagnostic a émergé : l'évolution de la matérialité du travail, sollicitant beaucoup les salariés, a rencontré dans les cadres d'action façonnés par la managérialisation, et notamment les outils construits par les directions centrales au bénéfice de la coordination de l'activité collective, des conditions qui alourdissent la réalisation du travail, compliquent celle-ci autant qu'ils ne l'allègent. Pouvoir faire reconnaître ce qu'exige le faire, face à ces machines centrales de gestion facilement présentées comme portant l'essentiel de la performance à condition que les opérationnels les respectent, a fini par devenir chose compliquée. De fait, les logiques représentées par les gestionnaires des sièges se font plus facilement entendre que les propos, plus compliqués, moins harmonisés, évoquant plus spontanément les problèmes que les solutions, qui viennent du terrain et de ceux qui ont en charge le faire.

### 1.3. Un besoin d'« espaces où le travail puisse se discuter »

Au-delà d'une acception molle de la thématique de la reconnaissance et du sens, le point crucial qui s'affirme ainsi est, d'une part, le besoin de régulations à opposer aux tensions et aux exigences et, d'autre part, la nécessité de la discussion pour faire connaître ces contraintes du

faire moins immédiates à saisir que les logiques gestionnaires centrales. La réflexion s'étend à l'ingénierie, aux formules pratiques, qui aideraient à traiter tout cela.

C'est ainsi qu'a fini par se former la problématique des espaces de discussion. Celle-ci ne s'est développée, dans le champ scientifique comme dans les débats d'acteurs en entreprise, que par l'effet du cheminement et de l'influence croissante d'analyses de chercheurs, qui avaient en commun de poser le problème de santé que représentait, dans le travail, le fait de devoir s'emparer des tâches dans les conditions actuelles sans pouvoir en parler. Les espaces de discussion n'existent donc, dans le débat et les pratiques, que par un effet de performance des théories dans la réalité (la multiplication dans les grandes entreprises ou à d'autres niveaux d'observatoires du travail, des conditions de travail ou de la qualité de vie au travail ayant notamment pu servir de relais), performance paradoxale car il n'est pas certain que les chercheurs appelaient de leurs vœux des dispositifs formalisés et spécifiquement conçus pour localiser la discussion. Les chercheurs ont affirmé qu'il était important que, dans des organisations qui doivent nécessairement cadrer, le travail puisse trouver un espace pour faire entendre ce qu'il affronte, les contraintes et enjeux du faire qui mobilisent les personnes mais peuvent aussi les démobiliser.

## 2. Vers les formules concrètes

Les entreprises et les administrations publiques présentent de plus en plus de cas d'expérimentation de formules visant à organiser la discussion sur le travail. On y trouve en particulier des dispositifs se revendiquant nommément comme des espaces de discussion ou de dialogue.

D'un point de vue de recherche, certains travaux consistent à analyser les dispositifs existants et à réfléchir à l'ingénierie de la discussion sur le travail (Detchessahar, 2013).

### 2.1. Discuter du travail, un problème politique

Contre toute lecture de ces travaux qui chercherait à y déceler prioritairement la bonne formule, les règles d'une expression sur le travail garantissant de résoudre définitivement le problème des tensions évoquées plus haut, il faut souligner l'importance de prendre préalablement la mesure du fait que discuter du travail est un problème politique : il s'agit de décider comment on règle 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.

Ainsi, toute réflexion sur l'ingénierie de la discussion sur le travail invite prioritairement à se poser la question de la façon dont une organisation, dans son ensemble, reconnaît, avec facilité ou non, les degrés de liberté que les individus et les collectifs peuvent être amenés à se donner vis-à-vis des règles formelles dans le déroulement du travail. Quant aux dispositifs de discussion organisée sur le travail, plus spécifiquement, ils demandent à l'observateur de vérifier s'ils reposent ou non sur une autorisation politique : celle par laquelle les directions générales admettraient publiquement que, dans telle ou telle circonstance, les salariés jugent, en professionnels, devoir prendre des distances avec la règle la plus formelle. Mais il ne s'agit pas de seules déclarations de principe des directions générales. Tout aussi significatifs sont les actes de ces directions manifestant qu'elles l'imposent auprès des directions fonctionnelles, dans les sièges, et qu'elles sélectionnent des responsables et membres de ces directions disposés à jouer

ce jeu d'une relation avec le terrain, avec l'opérationnel, pourtant moins avantageux pour elles. Dans un espace de discussion, on parle des situations de travail réelles en soulevant les problèmes que font naître certaines règles d'organisation et certains outils. Potentiellement, les directions fonctionnelles peuvent interpréter ces propos comme menaçant de détricoter ce qu'elles ont patiemment élaboré en estimant que cela relevait de l'intérêt général au sein de l'entreprise. Des espaces où cela discute effectivement peuvent donc susciter la réaction d'acteurs de ce type, appelant l'arbitrage des directions générales.

## 2.2. Les espaces de discussion ou de dialogue : à évaluer en fonction des trajectoires d'entreprises

Les espaces de discussion, ou encore de dialogue, sont un dispositif de plus en plus utilisé et recouvrent des formules en cours de rodage. Alors que l'on pourrait être tenté par un premier bilan, il importe de résister aux attentes de définition d'un paramétrage optimal du dispositif, de refuser de céder aux demandes d'un manuel de bonnes pratiques. Les premiers dispositifs conduisent plutôt à mettre en exergue la place qu'y occupent deux grands enjeux, qui ne connaissent pas de réponse a priori mais s'apprécient en fonction de l'histoire des entreprises : l'articulation entre ces formes d'expression et la médiation institutionnalisée des organisations syndicales dans les instances paritaires et lieux de négociation collective ; la présence ou non de l'encadrement.

Les espaces de dialogue à la DGFIP (ministère des Finances) (Lochard, 2012) en constituent un exemple. L'observateur extérieur pourrait avoir l'ironie facile : le dispositif est compliqué, il prévoit de lourdes procédures de validation de ce qui est exprimé et des réponses de la hiérarchie, l'encadrement y est absent par principe alors qu'il est à l'évidence une pièce essentielle du puzzle. Mais tout cela était sans doute une nécessité pour que, dans le cadre des relations professionnelles propres à ce ministère, de la discussion se crée sur le travail.

Il serait donc vain de prétendre à une formule unique et magique. Il est plus intéressant de s'intéresser à ces formules en les replaçant dans une écologie de dispositifs, à inventer et expérimenter dans le cadre de chaque histoire d'entreprise. Car, si l'on se souvient des analyses des chercheurs, il est essentiel que le travail se voit reconnaître un espace pour que ses logiques s'expriment à côté de celles qui relèvent proprement de l'organisation et non pas qu'il y ait, formellement, des espaces spécifiques de discussion. Idéalement, il faudrait que les logiques du travail puissent se faire entendre dans diverses occasions et dans les aspects les plus quotidiens du fonctionnement et de la prise de décision.

## 2.3. Une écologie des dispositifs

Plus que réserver la discussion sur le travail à des espaces prévus à cet effet, il faudrait donc pouvoir voir divers dispositifs lui faire une place.

En premier lieu, les espaces de discussion n'en viennent à être conçus que dans la mesure où les réunions de service, qui, normalement, devraient être le premier lieu pour parler travail recouvrent, de fait, des pratiques qui en sont loin (Ughetto, 2007). Ces réunions s'exercent plus ou moins sous l'emprise de la communication et des outils de pilotage et servent à la « descente » d'information et non à une remontée en sens inverse. Plus généralement, les cadres ne sont pas invités à faire remonter dans la ligne managériale toute l'analyse qu'ils peuvent développer des contraintes du faire : s'ils le font, ils seront suspectés de se placer dans le camp



de la résistance au changement. Tout espace de discussion qui vient se juxtaposer à un tel existant ne fera qu'ajouter aux contraintes bureaucratiques de ces cadres.

L'enjeu est pourtant bien 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). Les réunions de service permettent, en théorie, de faire place à ces deux registres, si tant est que du temps soit consenti pour que l'information cède de la place à de la conversation, et que celle-ci ne soit pas interprétée comme de la parlotte et un temps improductif.

D'autres formules prétendent aussi organiser la discussion. Certains milieux professionnels les ont institutionnalisées, par exemple sous la forme des ateliers d'échange de pratiques. Mais sur un registre plus organisationnel, le lean est aussi porteur de dispositifs qui, pour certains, assurément, contraignent fortement l'utilisation du temps et imposent des standards, mais, pour d'autres, peuvent, sans les détourner de leur logique, finalement assez plastique, permettre de parler du travail entre professionnels et hiérarchiques.

Au fond, on en revient à ce point crucial : pour pouvoir discuter du travail dans un espace de dialogue, dans une réunion de service, dans un dispositif du lean, il faut surtout 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 et sans risque d'être déjugés. Il faut en outre qu'ils aient l'appétit pour les problèmes pratiques du terrain et leur résolution, ce qui n'est pas toujours la caractéristique première de ceux qui ont été sélectionnés pour leurs « compétences transversales et managériales » plus que pour leur maîtrise technique.

Il faut aussi que la discussion puisse questionner transversalement les process, et non pas qu'il soit immédiatement mis fin à la discussion en demandant aux participants d'avoir la grâce de se réinscrire dans l'ordonnancement des divers process, sous prétexte, par exemple, de « ne pas mélanger les choses ».

Et il faut que du temps soit dégagé pour converser, sans préoccupation de statuer à tout instant sur le caractère productif ou non de cette conversation. Cela suppose en définitive aussi de remettre de la « socialité » dans les fonctionnements quotidiens des entreprises, admettre que l'entreprise est un espace social où l'on peut parler de tout et de rien, se contredire, se reprocher des choses, comme condition pour pouvoir continuer de cohabiter et coopérer jour après jour.

Tout cela se situe assez à rebours des tendances des entreprises sur ces dernières décennies. Mais, sans cela, les espaces de discussion risquent de n'être rien de plus qu'un dispositif d'un process « santé au travail », dont l'existence ne servira que les intérêts de directions fonctionnelles centrales, sans avoir servi le travail dans les espaces opérationnels.

## Références

- Clot, Y. (2008), Travail et pouvoir d'agir, Paris, PUF, 292 p.  
Clot, Y. (2010), Le travail à cœur, Paris, La Découverte, 190 p.  
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.  
Dodier, N. (1995), Les hommes et les machines, Paris, Métailié, 379 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.  
Ginsbourger, F. (2010), Ce qui tue le travail, Paris, Michalon, 186 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.

Ughetto, P. (2007), Faire face aux exigences du travail contemporain, Lyon, Editions de l'ANACT, 157 p.