



**HAL**  
open science

# Organiser le dialogue sur le travail dans les entreprises

Pascal Ughetto

► **To cite this version:**

| Pascal Ughetto. Organiser le dialogue sur le travail dans les entreprises. 2021. hal-03505685

**HAL Id: hal-03505685**

**<https://enpc.hal.science/hal-03505685>**

Submitted on 31 Dec 2021

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives | 4.0  
International License

## Organiser le dialogue sur le travail dans les entreprises

À propos de Jean-Yves Bonnefond, *Agir sur la qualité du travail. L'expérience de Renault-Flins, Érès, Toulouse, 2019, 240 p.*  
et Mathieu Detchessahar (dir.), *L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue, Nouvelle Cité, Bruyères-le-Châtel, 2019, 238 p.*

**Pascal Ughetto**

---



### Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/sdt/39484>  
DOI : 10.4000/sdt.39484  
ISSN : 1777-5701

### Éditeur

Association pour le développement de la sociologie du travail

### Référence électronique

Pascal Ughetto, « Organiser le dialogue sur le travail dans les entreprises », *Sociologie du travail* [En ligne], Vol. 63 - n° 3 | Juillet-Septembre 2021, mis en ligne le 10 septembre 2021, consulté le 12 septembre 2021. URL : <http://journals.openedition.org/sdt/39484> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/sdt.39484>

---

Ce document a été généré automatiquement le 12 septembre 2021.



Sociologie du travail is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

---

# Organiser le dialogue sur le travail dans les entreprises

À propos de Jean-Yves Bonnefond, *Agir sur la qualité du travail. L'expérience de Renault-Flins, Érès, Toulouse, 2019, 240 p.*  
et Mathieu Detchessahar (dir.), *L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue, Nouvelle Cité, Bruyères-le-Châtel, 2019, 238 p.*

Pascal Ughetto

---

## RÉFÉRENCE

Jean-Yves Bonnefond, *Agir sur la qualité du travail. L'expérience de Renault-Flins, Érès, Toulouse, 2019, 240 p.*

Mathieu Detchessahar (dir.), *L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue, Nouvelle Cité, Bruyères-le-Châtel, 2019, 238 p.*

- 1 Beaucoup de travaux de recherche ont souligné à quel point les situations professionnelles contemporaines, complexes pour tous les niveaux hiérarchiques et les types de postes, suscitent plus que jamais le besoin des salariés de faire état des dilemmes qu'ils affrontent dans leur travail et d'en débattre avec leur hiérarchie et leurs collègues. Pourtant, publiques ou privées, les organisations d'aujourd'hui concèdent un espace sans doute limité à la mise en discussion du travail. Deux ouvrages tentent de mieux comprendre les conditions à travers lesquelles des entreprises peuvent ouvrir des espaces de parole et de débat sur le travail.



- 2 L'ouvrage de Jean-Yves Bonnefond est la version remaniée d'une thèse de psychologie du travail réalisée sous la direction d'Yves Clot dans le cadre d'une intervention chez Renault de l'équipe de clinique de l'activité du Conservatoire national des Arts et Métiers. La clinique de l'activité a marqué la recherche sur les risques psychosociaux en faisant jouer un rôle clé aux entraves, ressenties par celles et ceux que Clot a coutume d'appeler les professionnels, pour réaliser un travail de qualité, dans lequel ils se reconnaissent. Son approche passe par des interventions visant à reconstituer chez les salariés des capacités de mise en discussion du travail. Il s'agit de les rendre de nouveau capables de nourrir le « genre professionnel » sur la base des controverses qu'ils peuvent avoir à propos de la qualité de ce qui sort de leurs mains, au bénéfice de leur santé comme de l'efficacité. Invitant à raisonner ainsi à partir de la qualité du travail plus que de la qualité de vie au travail, l'équipe de clinique de l'activité a fait de son intervention chez Renault une occasion de concevoir un dispositif opérationnalisant cette démarche. Il s'agissait de s'attaquer, selon les termes d'Yves Clot dans la préface à l'ouvrage, à un verrou organisationnel pour que du dialogue sur les critères de qualité du travail et les gestes de métier s'expérimente pendant et après l'intervention. Au cœur de celle-ci se situe l'usage de l'outil habituel de la clinique de l'activité, les auto-confrontations croisées qui, en filmant les opérateurs et en faisant discuter des séquences par deux salariés, visent à provoquer la délibération sur le travail bien fait. C'est cette démarche qui est restituée dans l'introduction de l'ouvrage, qui soulève une question centrale : comment faire pour que la ligne managériale accorde durablement de la valeur à la parole des salariés sur leur travail ? À la demande d'intervention venue de la direction de Renault en 2010, l'équipe de clinique de l'activité a répondu en lui faisant ouvrir un chantier qui interroge ses choix organisationnels et appelle les partenaires sociaux à construire un cadre de dialogue explicitement destiné à construire des compromis.
- 3 Une première partie (occupant les deux tiers de l'ouvrage) rassemble neuf chapitres (parfois de deux pages, héritage, peut-on penser, d'introductions ou de courts chapitres de la thèse) retraçant, étape par étape, la conception et l'institutionnalisation du dispositif de dialogue sur la qualité du travail. La direction de l'entreprise accepte en 2012 que l'expérimentation se tienne à Flins, au département montage (unité d'habillage des portes). L'auteur rappelle que, en 1989-1990, « l'Accord à Vivre » avait institué des unités élémentaires de travail (UET), devenues une banale unité de gestion,

mais qui portaient alors en germe une rupture avec l'organisation taylorienne en prévoyant plus d'autonomie, de compétence et de polyvalence des opérateurs. La mise en œuvre en 1999 du « système de production Renault », directement inspiré de celui de Toyota et de sa *lean production*, a participé d'un retour en force de la formalisation des processus industriels pour gagner en performance selon les seuls critères de direction. Aujourd'hui, l'optimisation des temps productifs l'emporte, incitant constamment chacun, des opérateurs à la direction chargée du pilotage de la performance, à se ménager un peu d'avance pour disposer de marges de manœuvre. « Dès lors, la question du dialogue sur le travail et du temps à y consacrer entre directement en conflit avec la productivité formelle et/ou les marges de manœuvre de l'encadrement pour piloter "son" volume » (p. 45). Face à des temps aussi contraints, d'avril à juin 2012, les intervenants ne parviennent pas à réaliser les auto-confrontations croisées. Ils profiteront, un jour, d'une panne de 15 minutes pour présenter la démarche aux opérateurs. L'intervention débute alors par une observation et en filmant quelques opérateurs « Renault » et intérimaires. Une discussion au plus haut niveau de l'entreprise permet l'embauche de deux intérimaires par équipe pendant quelques mois pour pouvoir sortir de chaîne les individus concernés pour les auto-confrontations. Loin de voir les opérateurs se lancer dans une critique des prescriptions, on les observe juger les situations, défendre les modes opératoires quand ils les jugent pertinents et discuter les cas où ils semblent poser plus de problèmes qu'en résoudre. L'organisation du travail ne tient habituellement guère compte de cette capacité réflexive, au point que les opérateurs se lassent de signaler les problèmes et se replient sur la transgression, le silence ou l'effort pour faire au mieux, parfois au risque de leur sécurité. Les auto-confrontations permettent, au contraire, de faire naître une discussion sur le travail réel entre direction, hiérarchie, opérateurs et organisations syndicales dans les comités de suivi.

- 4 Ces comités provoquent d'abord un embarras chez les membres du management, mais ils reconnaissent la qualité des analyses des opérateurs et le défaut de réponse et permettent, dès le début de 2013, l'entrée dans une nouvelle phase de dialogue entre opérateurs et hiérarchie sur les postes jugés problématiques, notamment celui des entourages de vitres. À cette date, persistent sur ceux-ci les problèmes rencontrés dès le lancement de la Clio IV, quatre mois plus tôt. Un défaut de conception du joint de la vitre contraint les opérateurs à des efforts importants pour le monter et occasionne des rebuts. Désarmé face à un problème qui est du ressort du cahier des charges avec le fournisseur, l'encadrement tend à refouler le problème. L'intervention permet que le directeur de l'usine intervienne lui-même, aidant du même coup la hiérarchie d'atelier à se montrer plus favorable à l'intervention. Le chef d'atelier s'ouvre à l'écoute d'une parole ouvrière qui, habituellement, avorte. L'auteur en déduit que du dialogue peut être restauré autour des divergences d'appréciation de la qualité obtenue si des cadres de discussion sont prévus, y compris au bénéfice de l'encadrement.
- 5 À cette étape, le comité de suivi concède qu'il convient de donner du temps sur le lieu de travail pour aborder les difficultés. C'est alors qu'est imaginée la fonction d'un porte-parole élu des opérateurs, passant auprès d'eux et d'elles pour alimenter une « liste unique des problèmes » et suivre leur traitement. Fin 2013 et début 2014, le chef d'atelier, les référents des quatre UET concernées, les deux chefs d'équipe et les intervenants testent le dispositif dit de dialogue sur la qualité du travail avant son déploiement sur le département montage. Le dispositif connaît ensuite un certain succès dans le département, les référents se dotent d'une instance les réunissant et font

d'une référente l'interlocutrice garante du dispositif. En 2015, il est étendu à d'autres départements.

- 6 La deuxième partie comporte quatre chapitres de discussion théorique. Elle prend d'abord la forme d'un retour sur l'idée de conflits de critères en psychologie du travail, en remontant à l'ouvrage de 1955 d'André Ombredane et Jean-Marie Faverge sur l'analyse du travail, où se forme l'idée que les professionnels se jugent les uns les autres, selon des critères indépendants de ceux définis par l'organisation (les sociologues penseront, pour leur part, aux arènes des habiletés techniques de Nicolas Dodier, quarante ans plus tard). Puis se trouve traitée la question de l'utilisation de l'affect dans l'intervention clinique, pour surmonter le sentiment de parole inutile et le refoulement des problèmes par les managers, leur déni du conflit de critères. C'est ici l'héritage de l'analyse, par Lev Vygotski, des troubles psychiques des enfants, susceptibles de se protéger d'un traumatisme en contenant leur affectivité par la passivité. L'ouvrage s'achève en ouvrant une discussion avec aussi bien Christophe Dejours en psychodynamique du travail que Mathieu Detchessahar en gestion afin de se situer vis-à-vis d'eux.
- 7 Ce dernier est précisément le coordinateur du second ouvrage, qui, bien que réunissant des contributeurs s'inscrivant dans les sciences de gestion, peut être juxtaposé au précédent sans artifice. Il est, du reste, également préfacé par Yves Clot, auquel il emprunte, pour son titre, l'expression avancée dans un débat avec Michel Lallement (*Revue des conditions de travail*, n° 3, décembre 2015) : l'entreprise délibérée, dans un clin d'œil critique aux entreprises libérées. Dans l'approche des auteurs, il s'agit de savoir si des entreprises peuvent voir les acteurs managériaux tolérer et user du dialogue en lieu et place du monologue à partir duquel ils tentent habituellement d'obtenir l'adhésion à leurs décisions.
- 8 Rédigés par Mathieu Detchessahar et formant près de la moitié de l'ouvrage, une introduction générale et un premier chapitre campent la thèse et le modèle d'analyse. Il s'agit de montrer l'enjeu, dans les entreprises d'aujourd'hui, d'une possibilité de discuter et d'espaces pour le faire. L'organisation, affirme l'auteur, est un espace à réguler, au sens, bien connu, où l'organisation la plus réglée n'échappe pas aux aléas : le travail n'est pas limité à appliquer ce qui a été réglé d'avance mais à gérer les situations réelles. Travailler amène nécessairement à se demander ce qui se passe et ce que l'on doit faire. C'est une vertu de la mise en discussion que d'aider à la découverte par le collectif de solutions opérationnelles. Mais, faisant cela, les membres du collectif de travail décident d'orientations, se prononcent sur ce que doit être à leurs yeux la qualité à obtenir, au point, dit l'auteur, qu'il faut voir la discussion comme politique. Les entreprises ont multiplié des groupes d'écoute, de soutien psychologique, de co-développement, de *team building* : ces formes de dialogue permettent d'exprimer des difficultés, de prendre du recul, de favoriser de l'entraide mais, peu connectés au lieu de production et à la ligne managériale, n'ont, soutient-il, guère de prise sur le travail. M. Detchessahar propose ce qu'il a souvent appelé par ailleurs une ingénierie permettant à la discussion sur les objectifs et les conditions de réalisation du travail d'avoir, au contraire, une véritable portée. La discussion nécessite du temps et donc, notamment, de libérer la hiérarchie de proximité de nombreuses tâches très prenantes, de réunion ou de pilotage gestionnaire. Elle suppose que les experts tolèrent de ne pas être les seuls à proposer de l'organisation du travail. Cela exige, selon le titre d'une partie, « un écosystème favorable à la discussion ». Dans certains cas, des espaces de

discussion peuvent être ouverts sans les cadres afin de libérer la parole mais globalement, défend l'auteur, une ingénierie de ces espaces « qui ne mettrait pas le management au cœur du dispositif risque fort de faire long feu devant les réalités institutionnelles de l'organisation » (p. 69). Inversement, une animation managériale de la discussion peut difficilement pousser très loin une mise en débat du travail et de ses règles si les managers ne partagent pas un tant soit peu la connaissance du métier, s'ils sont évalués selon de tout autres objectifs et si l'espace de discussion n'est pas équipé : la fréquence, la temporalité, les outils (photos, comptes rendus...) importent, ainsi que leur connexion avec des espaces de discussion à d'autres niveaux de la hiérarchie, qui accordent ou non des marges de manœuvre à l'encadrement de terrain.

- 9 Signé par Sandrine Frémeaux et Laurent Taskin, le chapitre 2 fait un sort à l'attractivité du modèle des entreprises libérées pour ce qui concerne la question traitée par l'ouvrage. Il défend que, bien que partageant la préoccupation de revaloriser la capacité des salariées à prendre en charge les objectifs productifs d'une organisation et à élaborer les règles du travail, elles font, en réalité, du dialogue sur le travail, un impensé. Dans le chapitre 3, Jean-Didier Moneyron montre, à partir d'une analyse d'établissements accueillant des jeunes en difficulté, comment on peut raisonner à partir de situations-types : il dresse une typologie des cas où le dialogue sur le travail se développe peu, qu'existent ou non des temps collectifs, et de ceux où le dialogue est de qualité. S'agissant de ces derniers, selon que la discussion dispose ou non de temps collectifs pour se déployer, le chapitre voit les conditions d'un dialogue collectif efficace ou cantonné à un dialogue informel. Dans le chapitre 4, une banque souhaitant redonner du pouvoir de décision aux agences donne à Jean-Luc Merceron et Mathieu Detchessahar l'occasion d'illustrer la mise en œuvre d'une ingénierie des espaces de discussion, y compris en présentant des outils comme une « fiche suiveuse » faisant écho à la liste unique de Renault. De même, dans le dernier chapitre, Mathieu Detchessahar, Annouk Grevin et Stéphanie Gentil rendent compte d'une recherche-intervention au sein d'une clinique où se pratiquait un management descendant et éloigné du terrain et où ils ont tenté d'aider à « recréer un management par le dialogue » (p. 192). Le dispositif articule alors des espaces de dialogue de différents niveaux (groupes de travail, comité de pilotage de l'étude, comité de direction), permettant la circulation et la remontée de l'information sur le travail et les difficultés rencontrées. Après avoir craint que ne soit ainsi ouverte la boîte de Pandore de la critique de l'organisation et que ne soit suscitée l'émergence de leaders contestataires, le directeur général a finalement laissé se développer un fonctionnement voyant le comité de direction arbitrer sur des projets de transformation venus des autres espaces de délibération. Ainsi, « la mise en discussion du travail amène à une redistribution du pouvoir dans l'organisation puisqu'un certain nombre de solutions organisationnelles se construisent désormais localement, dans d'autres instances que le comité de direction » (p. 200). Sur la durée, les auteurs du chapitre estiment pouvoir attester que l'organisation « intègre bien les différents principes auxquels l'intervention avait sensibilisé les acteurs » (p. 205) : des réunions régulières et à plusieurs niveaux et non plus épisodiques, des temps de dialogue et non plus seulement de monologue, des échanges portant sur le travail réel.
- 10 Les deux ouvrages méritent d'être considérés comme marquant une étape significative de la réflexion collective, à laquelle contribue une communauté de chercheuses et de chercheurs qui, par-delà leur discipline d'appartenance (ergonomie, psychologie, gestion, sociologie...), partagent l'idée que la prise en compte du travail réel constitue

un enjeu conjoint de la santé des salariés et de la performance productive des entreprises, mais constatent aussi les difficultés certaines du management à composer avec le travail réel. Dans les deux livres et à partir des interventions, l'analyse franchit un palier en traitant des conditions dans lesquelles, des dirigeants aux managers de proximité, la possibilité est envisagée de laisser les salariés rendre compte des situations effectivement rencontrées et gérées. Les deux ouvrages prennent au sérieux le fait que des configurations organisationnelles rendent souvent difficiles pour les acteurs – notamment le management intermédiaire – de laisser cette parole se développer, tant elle exhume des faits sur lesquels ils estiment ne pas avoir le pouvoir d'agir. Les dirigeants craignent par ailleurs que l'ouverture d'une discussion ne s'apparente trop rapidement à l'expression d'une contestation. L'apport des deux ouvrages est de déplier devant les lecteurs les dispositifs auxquels leurs auteurs et autrices ont participé, visant à rendre effectif le changement de posture. On plonge avec eux dans le moteur, on observe et analyse cette ingénierie faisant passer des idées des chercheurs à la mise en pratique durable par les acteurs.

- 11 Un débat sous-jacent entre les deux ouvrages, perceptible à travers les préfaces qu'Yves Clot rédige pour chacun, tient à la question de savoir s'il s'agit de créer des espaces explicitement consacrés à la tenue de discussions sur le travail, au risque qu'elles ne s'y cantonnent, ou si cela doit imprégner le fonctionnement plus global de l'organisation. Relevons plutôt les enseignements communs : les artefacts comptent (telles les listes qui permettent d'éviter aux problèmes de disparaître parce que les acteurs managériaux se sentiraient impuissants à les traiter au fond) ; la réflexion sur le pouvoir d'agir du management intermédiaire représente une clef de tout changement effectif.
- 12 Chacun des deux ouvrages a ses limites : une grande partie du lectorat de l'ouvrage de Jean-Yves Bonnefond se sentira exclu de la discussion d'initiés dans laquelle la dernière partie l'engage, en particulier autour de l'affect, qui aurait peut-être mérité une pédagogie de sa genèse vygotkienne ; dans celui que coordonne Mathieu Detchessahar, les détours philosophiques par le substrat culturel de la discussion ou l'éthique du dialogue et les références à Vatican II n'étaient peut-être pas nécessaires. Sur le fond, ils auraient tous les deux mérité d'analyser comment les membres des directions fonctionnelles parviennent ou non à trouver leur place dans la transformation envisagée et comment l'ingénierie du dialogue autour du travail doit composer avec ces acteurs qui sont, de fait, de forts prescripteurs du travail. L'identité professionnelle des membres des services supports ainsi que leur intérêt stratégique seront certainement déstabilisés par l'ingénierie du dialogue.
- 13 Mais on retiendra aussi que les deux livres, tout en actualisant l'inépuisable question des effets durables de l'intervention après le départ des chercheurs, ouvrent surtout très efficacement la réflexion sur les enjeux politiques de la reconnaissance du travail réel dans les entreprises et sur les formes de recomposition du pouvoir que cela favorise et exige à la fois.



---

## INDEX

**Mots-clés** : Clinique du travail, Psychodynamique du travail, Recherche opérationnelle

## AUTEURS

### PASCAL UGHETTO

Laboratoire Techniques, territoires et sociétés (LATTS)

UMR 8134 CNRS, École des Ponts ParisTech et Université Gustave Eiffel

6-8, avenue Blaise-Pascal, Cité Descartes, Champs-sur-Marne

77455 Marne-la-Vallée cedex 2, France

pascal.ughetto[at]univ-eiffel.fr