



ELSEVIER

Disponible en ligne sur www.sciencedirect.com

ScienceDirect

et également disponible sur www.em-consulte.com



Article original

Intervenir en clinique de l'activité sur la qualité du travail dans l'organisation. Le cas du service de propreté d'une grande collectivité

Intervention in Activity Clinic on quality of work in organization

A. Bonnemain

UFR STAPS, université Clermont Auvergne, 3, rue de la Chebarde, 63178 Aubière cedex, France

INFO ARTICLE

Historique de l'article :

Reçu le 15 mai 2019

Reçu sous la forme révisée le 30 août 2019

Accepté le 20 décembre 2019

Mots clés :

Clinique de l'activité

Conflictualité sociale

Conflits de critères

Qualité du travail

Syndicalisme

Autorité professionnelle

RÉSUMÉ

Cet article traite de l'intervention en clinique de l'activité dans l'organisation, et de l'institution du conflit de critères sur la qualité du travail. À partir de l'exemple d'une intervention récente au sein du service de propreté publique d'une grande collectivité, l'article instruit ce processus lorsque la conflictualité autour des critères de qualité du travail peut être institué dans l'organisation. Lorsque les professionnels de terrain peuvent faire davantage autorité sur leur activité dans l'organisation, on assiste alors potentiellement – par l'action – à une modification de leur place au sein des processus de décision sur la définition de leurs situations de travail. L'article revient en conclusion sur l'apport des résultats produits aux réflexions en cours sur l'actualité du travail syndical.

© 2020 AIPTLF. Publié par Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés.

ABSTRACT

This article aims to inform the intervention process and the institution of conflictuality around the criteria on quality of work in an Activity Clinic perspective. From the example of a recent intervention in sanitary service of a big city, this article instructs this process when the conflictuality around the criteria of quality of work can be instituted in the organization. When field

Keywords:

Activity clinic

Social conflictuality

Criteria conflicts

Quality of work

Unionism

Professional authority

Adresse e-mail : antoine.bonnemain@uca.fr

<https://doi.org/10.1016/j.pto.2019.12.001>

1420-2530/© 2020 AIPTLF. Publié par Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés.

professionals can do more authority on their activity in the organization, we then witness in action a modification of their role in decision process, regarding their own work. The article concludes with the contribution of the results produced to current reflections on the union work actuality.

© 2020 AIPTLF. Published by Elsevier Masson SAS. All rights reserved.

1. La conflictualité du travail bien fait

La santé reliée à la possibilité pour les professionnels d'un milieu de faire un travail de qualité défendable à leurs propres yeux, le sentiment d'efficacité éprouvé comme moyen de se reconnaître dans ce qu'ils font, constituent des résultats maintenant bien documentés des recherches dans le champ de l'analyse du travail (Poussin, 2014 ; Coutarel et al., 2015 ; Coutarel & Petit, 2013 ; Clot, 2010).

Mais la possibilité de faire de la qualité du travail (Lhuillier, 2014) l'objet d'une coopération renouvelée entre direction, opérateurs et syndicats est d'abord un problème avant d'être une solution (Quillerou-Grivot et Clot, 2014) car les critères du travail bien fait sont hétérogènes dans l'organisation et dépendent de la position qu'on y occupe, et de l'activité qu'on y réalise. Il existe de ce fait dans l'organisation d'inévitables conflits de critères sur la qualité du travail. Cette conflictualité spécifique prend d'abord racine dans l'activité de chacun. Leplat (2014, p. 22) a bien vu cette conflictualité des critères inhérente à l'activité. Il cite le conflit bien connu en analyse du travail entre le critère de rapidité et le critère de précision : « il est apparu qu'il était impossible de faire en même temps très vite et très bien » (Leplat, 2014). Toute activité se mesure à ce type de conflits de critères pour lesquels on parvient, ou non, à trouver des issues acceptables.

Mais justement, la possibilité de trouver des issues acceptables à ces conflits ordinaires de l'activité a à voir avec le développement du pouvoir d'agir qui définit la santé. Ces conflits, lorsqu'ils font l'objet de délibérations dans l'organisation pour y trouver des réponses concrètes, sont toujours potentiellement moteurs pour la transformation du travail et du coup pour la santé et l'efficacité. Mais, faute d'institutions dialogiques, ils se retournent le plus souvent contre elles (Bonnefond, 2016 ; Clot, 2010 ; Clot et Gollac, 2014 ; Tomàs et Bonnefond, 2014) en dégradant au passage la qualité du dialogue entre niveaux hiérarchiques et parfois au sein de ces niveaux.

L'exemple qui suit cherchera donc à montrer comment ces délibérations ont conduit les parties prenantes d'une organisation à créer une nouvelle fonction de « référent-métier », en retouchant au passage le rôle des agents de terrain au sein des processus de décisions. Cette fonction permet à l'organisation de se rapprocher du travail réel et de ses conflits au nom de l'efficacité et de la santé, en renouvelant la place des opérateurs de première ligne au sein des processus d'instruction et de décision sur les problèmes à résoudre dans le travail.

2. Le milieu de la propreté

En ergonomie, Morlet (2011), ou Pueyo et Volkoff (2011), ont montré à quel point le travail des éboueurs est exigeant et à quel point il comporte des risques pour la santé et la sécurité. Chaque éboueur doit se mesurer, en somme, à de nombreux conflits d'activité. Mais les auteurs montrent surtout que, face à ces conflits, ils développent des moyens d'agir. Par exemple, Morlet (2011) note que les éboueurs « mettent en œuvre des stratégies de travail individuelles et collectives qui leur permettent de préserver leur santé tout en étant efficace » (p. 156).

À ces contraintes de pénibilité s'ajoutent toutes celles relatives au rapport subjectif singulier entre les « travailleurs des déchets » (Corteel et Lelay, 2011) et leur propre travail. Dans le milieu de la propreté, c'est le déchet qui constitue l'objet de travail. Or le déchet, c'est d'abord « une place, un rang : celui du bas, de l'inférieur, de l'impur, de l'infect, de l'indigne, de l'intouchable. » (Lhuillier, 2005, p. 78 ; Lhuillier et Cochin, 1999).

Mais, face à chacune des contraintes ainsi étudiées, la vie du milieu s'organise. Comme dans d'autres métiers, les individus et les collectifs du milieu de la propreté développent « des trouvailles » ou des « bricoles » (Poussin, 2011, p. 195 ; Bonnemain, 2015), avec lesquelles ils vont pouvoir travailler « malgré tout ». C'est là un travail d'organisation (De Terssac, 1998) que Poussin (2011) a bien décrit à partir d'une intervention réalisée dans les ateliers de propreté des éboueurs de la Ville de Paris. Ces trouvailles constituent autant de « répliques » à la prescription de la part des éboueurs, qui cherchent à trouver les moyens de l'efficience et de l'efficacité de leur action face à une prescription floue ou absente (Poussin, 2011).

L'intervention en clinique de l'activité vise à soutenir ce travail d'organisation du collectif afin de le rendre visible et de lui donner une fonction dans l'organisation officielle du travail. C'est de cette manière que les éboueurs peuvent éventuellement faire davantage autorité auprès de leur hiérarchie – comme on cherchera à le soutenir ensuite – et que leur initiative en la matière peut constituer le point de départ de nouvelles décisions plus ajustées aux situations réelles de travail. Cela suppose d'engager des formes de coopération entre les éboueurs et leur hiérarchie qui sont alors nécessairement « conflictuelles », dans la mesure où les critères de qualité du travail poursuivis par les uns et par les autres ne se recoupent pas dans l'organisation. Les dialogues dont il sera question ensuite sont donc conduits dans la perspective d'une conflictualité organisée autour du travail réel et potentiellement génératrice de nouveauté. Dans l'intervention en clinique de l'activité, le conflit n'est sûrement pas le but mais il est bel et bien le moyen d'une démocratisation du travail où ce qu'on partage déjà est moins intéressant que ce qu'on ne partage pas encore. L'intérêt et les solutions pour les problèmes réels ne sont jamais donnés d'avance, mais ils « s'aiguisent en délibérant, en écoutant et en discutant ; c'est en examinant toutes les solutions qu'on finit par trouver celles qu'on cherche, sur lesquelles se fait l'unanimité, et auxquelles nul n'avait songé auparavant », pour parler comme Spinoza (1979, IX, 14). Dans cette perspective, la conflictualité permet de mieux discriminer les possibles et de mieux les instruire dans la délibération entre éboueurs, puis entre eux, la direction et les organisations syndicales impliquées. Cette régénération de la conflictualité sociale autour des critères du travail « bien fait », nous y reviendrons en conclusion de l'article, constitue peut-être l'apport original de l'intervention en clinique de l'activité.

3. Un exemple d'intervention au sein du service de propreté d'une collectivité

Nous présentons ici l'expérimentation réalisée au sein du service de propreté municipal d'une grande collectivité de manière chronologique, afin de suivre le développement organisationnel opéré et ses effets sur la place des opérateurs au sein des processus de décision.

L'expérimentation est née à la suite d'une demande de la directrice générale adjointe des ressources humaines de la collectivité adressée au Centre de recherche sur le travail et le développement du Cnam.

La directrice des ressources humaines souhaite que cette action puisse permettre d'expérimenter dans l'organisation une « autre manière » de réorganiser les services opérationnels. Elle constate que les réorganisations sont habituellement menées « par le haut », c'est-à-dire sans véritable contribution des opérateurs de première ligne. Les décisions sont la plupart du temps prises sans eux, et elle cherche un moyen pour définir les contours d'une participation réelle des salariés aux réorganisations du travail qui se succèdent. De plus, les manières habituelles de conduire les réorganisations produisent des effets délétères sur un dialogue social déjà compliqué : les syndicats se tournent fréquemment vers la direction et l'administration pour pointer les dysfonctionnements lorsque l'organisation est pensée sans participation réelle des salariés de terrain. La DRH a donc également le souci d'une intervention qui puisse permettre d'agir sur les contenus du dialogue social au sens institutionnel du terme.

Le service de propreté où aura lieu l'expérimentation présentée ensuite compte environ 130 agents répartis au sein de 6 équipes territorialisées sur l'agglomération et les communes associées.

La structure du dispositif d'intervention constitué sur cette base est la suivante :

- un comité de pilotage réunissant les principaux dirigeants de l'organisation, la direction du service, les intervenants psychologues du travail du Cnam-CRTD, et les professionnels le moment venu ;

- un comité de suivi réunissant la direction, les organisations syndicales, les intervenants et les professionnels de terrain ;
- un collectif de professionnels d'agents de propreté, volontaires pour faire l'analyse de leurs activités de travail en autoconfrontation, afin d'en discuter ensuite avec la hiérarchie pour trouver des réponses concrètes aux problèmes qui s'y posent.

3.1. Faire l'expérience du dialogue sur la qualité du travail entre collègues

L'expérimentation a débutée par un temps de présentation à l'ensemble des 130 éboueurs du service réunit pour l'occasion avec leur hiérarchie jusqu'au plus haut niveau. Si cette présentation a d'abord suscité beaucoup de défiance de la part des agents, qui renvoyaient les causes des dysfonctionnements à l'absence de prise en compte de leur parole par la hiérarchie et au caractère autoritaire du style managérial, au bout du compte, une équipe s'est portée volontaire non sans avoir pris le temps de « mettre à l'épreuve » l'intervenant, invité au préalable à passer le temps nécessaire au sein de cette équipe. Un collectif de 14 agents¹ s'engagera dans le dispositif d'analyse en autoconfrontation, à la surprise de la direction du service qui attribuera finalement ce premier résultat à la politique managériale de « concertation » conduite, selon elle, au sein du service depuis quelques années.

Un travail spécifique d'observations de chacun de ces professionnels, puis d'autoconfrontation simples et croisées (Duboscq et Clot, 2010) a été conduit dans cette équipe durant 3 mois. Pour chacun, des vidéos de l'activité réalisée sur différentes tâches discutées lors des observations ont été enregistrées puis remobilisées en autoconfrontation. Le travail en autoconfrontation a produit deux résultats marquants qui auront ensuite une importance au sein des comités de pilotage et de suivi :

- ce travail a contribué à organiser la circulation entre éboueurs de leurs manières de faire le travail en situation. C'est ce qui a été appelé ailleurs le développement de la « fonction psychologique du collectif de travail » (Quillerou-Grivot, 2011), lorsque l'activité collective d'élaboration sur les conflits du réel – qui peut se réaliser sous la forme de disputes professionnelles – permet à chacun de disposer de nouvelles ressources pour son activité propre ;
- il a permis aux éboueurs de formuler des diagnostics précis sur les dysfonctionnements et les obstacles ordinaires du travail. On donne un exemple de ces embarras identifiés dans l'extrait de dialogue ci-dessous.

Dans l'extrait d'autoconfrontation croisée rapporté ici, la collecte des ordures d'un camp de « Roms » est réalisée sur un zébra, en amont d'un échangeur autoroutier. L'échange s'engage entre les deux professionnels – tous deux chauffeurs de benne – autour du positionnement de la benne sur cet emplacement².

Extrait de dialogue entre agents en autoconfrontation.

1 Agent 1 : moi je me mets carrément, là je me mets de ce côté là où il se met J., mais je me serre bien sur la gauche.

2 Agent 2 : ah sur l'herbe ? Ah ouais sur l'herbe.

3 Agent 1 : moi je me mets sur l'herbe moi.

4 Intervenant : ah sur l'herbe.

5 Agent 2 : après tu es embêté pour les conteneurs... Donc tu vois ça c'est pas un endroit pour tu vois. Parce que les conteneurs il suffit qu'il soient lourds, tu as du mal à tirer dessus... Tu fais comment s'il pleut ? Dis-moi tu fais comment ?

6 Intervenant : sur l'herbe...

7 Agent 2 : ouais, tu fais comment ?

8 Agent 1 : ça m'est arrivé ça glisse hein les roues elles bloquent et...

9 Agent 2 : tu vois... que moi je me mets à gauche. Je pars après dans la circulation vers Saint-André mais tu vois je suis obligé...

¹ Parmi ces 14 agents, 5 sont en contrat temporaire d'insertion d'une durée de deux ans et 9 sont des agents titulaires. Tous les titulaires ont plus de 5 ans d'ancienneté au poste.

² Ce dialogue illustre l'un des problèmes repérés lors de l'analyse en autoconfrontation. Lors de cette phase de l'intervention, une quinzaine de dysfonctionnements ont été repérés, mais nous ne pouvons tous les formaliser dans le cadre de cet article.

- 10 Intervenant** : tu te mets à gauche toi ? J. il m'avait dit que ça c'est pas possible... c'est ce que j'avais compris moi.
11 Agent 2 : mais si c'est possible.
12 Intervenant : et c'est moins risqué à gauche ?
13 Agent 2 : oui sauf qu'après tu pars dans la circulation dans un autre sens en fait au lieu de reprendre...
14 Intervenant : ah tu fais une boucle ?
15 Agent 2 : ouais voilà ouais.
16 Agent 1 : mais moi je me mets là où il se met aussi J. mais plus loin, sur l'herbe.
17 Intervenant : sur l'herbe donc du coup ça force à...
18 Agent 1 : c'est vrai qu'après c'est difficile.
19 Intervenant : de toute façon, quel que soit le côté, tu as une contrainte.
20 Agent 1 : voilà c'est une contrainte aussi bien à droite ou à gauche et puis c'est dangereux.
21 Agent 2 : là... ouais... c'est pas bien.
22 Agent 1 : et le problème qu'il y a c'est que, bon je veux pas porter la poisse à mon collègue...
23 Agent 2 : si t'accroches ?
24 Agent 1 : oui si tu accroches, là ils vont, au bureau ils vont dire « pourquoi t'es parti par là ? »... voilà

Cette première phase de travail dans les autoconfrontations permet aux éboueurs d'équiper leur point de vue – toujours transitoire, dans la mesure où il peut encore évoluer ensuite – sur les problèmes qui se posent dans les situations concrètes de travail et sur les manières de les arbitrer. Ce faisant, les dialogues font apparaître les conflits d'activité auxquels sont confrontés les professionnels. Dans le dialogue ci-dessus, c'est l'impossibilité de se mettre en sécurité qui conduit chacun à prendre des « options » dans la situation : positionner la benne sur la partie gauche du zébra mais être contraint de faire un détour visiblement interdit ensuite (en 13), ou positionner la benne à droite, mais accroître la pénibilité du travail des ripeurs (en 5 et en 8). Ce conflit réel n'a pas de réponse immédiate et définitive. La discussion en autoconfrontation permet aux éboueurs de l'instruire pour y trouver, éventuellement et même de façon temporaire, de nouvelles réponses pratiques. Ils peuvent par exemple opérer un arbitrage jugé plus robuste face aux contraintes de la situation. Cette modification des arbitrages n'est pas rendue visible dans ce dialogue, mais peut potentiellement en découler lors du retour des professionnels en situation de travail, comme nous avons pu le soutenir ailleurs à partir du même exemple (Bonnemain, 2019).

Dans la seconde phase de l'intervention, on cherche alors à faire de ces échanges un moyen de dialogue aux autres étages de l'organisation. Un montage filmé est réalisé sur la base des dialogues entre éboueurs, afin d'être ensuite présenté avec leur concours à la hiérarchie en comité de pilotage.

3.2. Renouveler l'autorité professionnelle : organiser le dialogue entre les éboueurs et leur hiérarchie

Le premier comité de pilotage réalisé sans les agents est le temps de l'échange entre dirigeants sur les images filmées des dialogues sélectionnés avec les éboueurs. Ces dialogues projetés renforcent l'autorité et la légitimité de la parole des professionnels sur leur activité grâce à leurs efforts enfin visible, eux qui agissent malgré tout et souvent avec ingéniosité dans les situations de travail dégradées, qu'ils compensent parfois au prix de la santé ou de la sécurité (Bonnemain, 2015 ; Bonnefond, 2017 ; Zittoun & Larchevêque, 2018). Dans l'extrait rapporté ci-dessous, l'échange s'engage entre les décideurs à l'issue de la projection du montage filmé³ où figure, parmi d'autres, l'exemple de l'échangeur discuté ci-dessus.

Extrait de dialogue entre décideurs-comité de pilotage n° 1.

- 1 Directeur de pôle** : moi j'ai trouvé ça très intéressant... ça a le mérite je trouve de créer un espace de débat entre les agents sur des problématiques qu'ils rencontrent au quotidien, qui parfois touchent à leur propre sécurité au-delà même des questions d'efficacité et d'optimisation des informations. Alors c'est peut-être un peu lourd à pérenniser, à généraliser dans le temps mais aujourd'hui, ça n'existe pas dans nos organisations, en tous les cas pas dans une forme aussi euh... aussi détaillée dans la manière dont les agents peuvent retranscrire ce qu'ils vivent au quotidien. Et la grande question maintenant que j'ai envie de poser c'est, maintenant que faisons-nous pour transformer l'essai à partir de ce qu'on vient de voir ?

³ Le film projeté alterne les séquences filmées d'activité en situation de travail et les dialogues entre éboueurs. Il dure 25 minutes.

2 Directeur propreté : Ce qu'il faudrait qu'on discute aussi c'est la suite, prendre les points de vue des différentes équipes des différents agents. Donc il faut qu'on discute de la méthode, la suite... Il y a déjà certaines choses dans ce qu'on vient de voir. Les rats par exemple, c'est un sujet... euh c'est lié à la sécurité des agents. Il y a une atmosphère de crainte sur cette question chez nous... Euh ce qui serait quand même intéressant je pense, on a déjà commencé à travailler avec le service des conditions de travail... on a eu quelques échanges avec le médecin, et moi il me semble intéressant d'aller plus dans les relations entre nous là-dessus pour expliquer ensuite aux agents ben qu'il n'y a pas de réel danger là-dessus a priori...

3 Directeur de pôle : ce que je viens de voir le re-questionne quand même hein...

4 DRH : Voilà on pourrait peut-être montrer ces images aux médecins...

5 Directeur propreté : alors voilà c'est pas simple pour moi de manière générale M. (DRH), je pense que nos médecins du travail ne sont pas assez en prise avec ce qu'il se passe sur le terrain, et c'est vrai pour toutes les questions pas seulement les rats. Et du coup je pense qu'une proximité avec les médecins pourrait aussi me permettre d'avancer sur ces sujets et d'effacer les craintes et les peurs de nos agents et...

6 Intervenant 2 : (*pose sa main sur le bras du directeur propreté en lui coupant la parole*) je vous propose une chose c'est euh... on a un peu de temps devant nous. On va pouvoir discuter de ces questions, mais dans un premier temps moi je vous suggère de rester un peu sur vos réactions sur le film hein

7 Directeur propreté : hmm (*embarrassé*)

8 Intervenant 2 : c'est pas du tout pour euh... ce que vous dites est très important.

(*Silence*)

9 Directeur adjoint propreté : Moi je trouve qu'on voit bien qu'il y a des problèmes. Des problèmes de sécurité par exemple, de compréhension et d'interprétation des règles par les agents, en termes de risques identifiés entre celui qui préfère se garer à gauche, celui qui préfère se garer à droite on a des difficultés euh... je sais même pas si il y a une vraie solution à trouver euh c'est peut-être même en amont, est-ce qu'on devrait aller collecter des conteneurs à cet endroit-là qui est peut-être euh très risqué... au niveau des consignes, au niveau des modes opératoires les balais, est-ce qu'on doit acheter des balais plus grands des balais plus petits, les EPI la fréquence de renouvellement des EPI... euh...

10 Directeur de pôle : je trouve que le format il donne de la crédibilité en fait à ce qui est sans doute déjà remonté aujourd'hui régulièrement par les agents eux-mêmes. Je trouve que le support vidéo apporte une matière qui... je sais pas... qui donne raison, en tous les cas au moins pour faire vivre le débat, à ce qui est remonté par les agents... ce que je n'avais jamais vu moi jusqu'alors. Et plus que de revenir sur les problèmes que j'ai notés à la volée pendant ces 25 minutes de film, c'est... c'est la méthode qui est intéressante je trouve. Comment on arrive à faire en sorte que les agents s'expriment et comment on se saisit de cette expression pour faire changer les choses après...

(*L'échange se poursuit entre les membres du comité sur le film*)

Ainsi, a été donné à voir et à entendre, par la médiation du film projeté, l'engagement des professionnels de terrain qui s'efforcent de faire le tour des questions complexes qui les concernent dans les autoconfrontations, et ce malgré le statut de leur parole dans l'organisation actuelle. Cette « parole inutile » est souvent mentionnée dans les échanges entre éboueurs : c'est l'expérience répétée d'avoir signalé les difficultés à la hiérarchie, proposé des manières possibles de les traiter, sans que cela ne soit suivi d'effets en situation de travail. Cette expérience de l'inutilité de la parole, si fréquente en milieu de travail (Bonfond, 2017), fraye alors la voie à un sentiment partagé d'impuissance à agir (Poussin, 2014, 2015) qui se retourne contre la hiérarchie et contre l'efficacité.

Dans le cadre du comité de pilotage, le montage vidéo des échanges étaye le développement du pouvoir d'agir conquis par les professionnels sur le travail aux yeux des dirigeants, c'est un résultat maintenant bien acquis dans les interventions en clinique de l'activité (Bonnemain, 2015 ; Bonfond, 2016 ; Zittoun & Larchevêque, 2018). Les professionnels apparaissent en effet davantage « professionnels » lorsque la discussion entre eux peut soutenir la complexité des dilemmes en situation réelle de travail, et pour lesquels personne ne détient de solution toute prête. Ils font davantage autorité, comme en atteste l'énoncé du directeur de pôle (en 10). Leur parole est rendue plus légitime, car ils font la démonstration qu'ils sont en capacité d'instruire les problèmes du travail entre eux, ce qui n'est pas une qualité qui leur est spontanément attribuée par les dirigeants dans la division habituelle du travail. Les agents se voient ainsi « davantage reconnus comme auteurs, certes partiels mais indispensables, du résultat global, à savoir le service aux usagers, et non plus comme des exécutant-machine dont la parole serait superflue » (Weiszfeld, Roman, & Mendel, 1993, p. 27). La hiérarchie est alors convoquée à prendre sa place dans l'échange inachevé entre éboueurs afin de documenter avec ses critères propres, la conception des problèmes soulevés. Non pas en trouvant des solutions à la place des agents – ce que le travail clinique vise à contenir dans la situation – mais en formulant des objections réelles pour faire avancer l'instruction des problèmes.

L'action clinique lors de ce premier comité cherche à ouvrir sur le dialogue à poursuivre dans les comités suivants à partir de la parole des éboueurs et « avec eux » – parfois contre les habitudes hiérarchiques (en 6) (Bonfond & Clot, 2016) – dans le but d'imaginer de nouvelles manières de

prendre en charge les problèmes repérés. Notons ici que cette perspective d'un dialogue à poursuivre avec les agents est polémique entre les dirigeants. Notamment pour le directeur du service. Pour lui, à ce stade de l'intervention, la contrainte de ces dialogues à venir ne permettra pas de réorganiser le service.

Le second comité de pilotage a réuni les mêmes protagonistes hiérarchiques mais, cette fois, *avec les agents du collectif* de volontaires ayant contribué à l'analyse de leur travail en autoconfrontation. Le même montage filmé est projeté à nouveau avant que la discussion s'engage entre les participants. Les problèmes soulevés par les agents sont instruits au cours de ce comité dans la discussion. Les intervenants cherchent alors à installer la « coopération conflictuelle »⁴ (Trentin, 2012) effective qui assume le conflit de critères sur la qualité du travail, à la recherche de solutions nouvelles. L'extrait présenté ensuite illustre cette conflictualité à l'œuvre autour du problème des gants de travail identifié par les éboueurs dans les autoconfrontations.

Extrait de dialogue entre agents et hiérarchie-comité de pilotage n° 2.

1 Directrice conditions de travail : il faudra qu'on voit sur la question des gants.

2 Agent1 (contrat d'insertion) : dans le privé ils ont une paire de gants au matin, et si ils veulent changer le lendemain matin ils rendent les anciens et ils en ont des nouveaux...

3 Directeur adjoint propreté : oui mais... ça résout, ça résout pas le problème, je veux dire les gants euh... par rapport... ils ont quelle taille ces gants ?

4 Agent1 : ben il y a plusieurs tailles il y a différentes tailles

Brouhaha

5 Intervenant 1 (à agent1) : aller... allez-y parce qu'on vous entend...

6 Agent1 : les gants quand on est au balai ou qu'on doit ramasser à la main... Après j'en fais quoi de mes gants ? Je les jette parce qu'en fait je peux plus travailler avec ces gants là... Il faut... pour moi les gants il y a un réel problème au niveau de la propreté, j'ai des gants là j'ai travaillé ce matin et ben mes gants je dois les mettre en dessous je peux même pas les mettre dans mon sac. J'ai pas fait énorme, et ben mes gants ils puent... mes gants ils puent... et on doit les garder toute la semaine. Il faudrait un système euh de gants que... pour éviter que on jette partout les gants comme dans l'entreprise privée où j'ai travaillé longtemps. Au début là bas on en avait tous les jours, on demandait une paire, deux paires on en avait tous les jours. On rendait jamais, mais les gants après et tout ils traînaient. Après ils ont dit « bon maintenant vous avez une paire de gants par jour, si vous voulez des neufs, vous nous rendez les vieux ». Après les vieux je sais pas ils recyclent ou... je sais pas, mais on changeait à chaque fois. On avait une paire de gants tous les jours propre.

7 Directeur adjoint propreté : c'est des gants en tissu ou des gants... c'est quoi ?

8 Agent1 : nan il y a des gants... ils ont eu plusieurs sortes ils ont eu des gants noirs...

9 Agent3 : comme nous là

10 Agent1 : les gants noirs en fait c'est bien pour l'hiver, temps sec... après il y a les gants bleus, en fait c'est en plastique là (*montre le dessus de sa main*) c'est du plastique mais il y a toujours de la toile. Maintenant il y a aussi les gants jaunes c'est complètement plastifié...

11 Directeur adjoint propreté : et au niveau de la dextérité c'est comment ?

12 Agent1 : je sais pas pour ceux-là... mais ils prennent pas l'eau ceux-là vu que...

13 Directeur adjoint propreté : d'accord

14 Agent1 : et si ils sont craqués ou quoi ils peuvent changer tout de suite. Nous le problème franchement à la propreté au niveau des gants euh... c'est dur d'en avoir.

15 DRH : bon ben c'est un sujet

16 Intervenant 2 : ça fait partie des dossiers

17 Intervenant 1 : voilà... il y a un vrai problème

18 Agent1 : on les lave... mais bon comme dit le collègue dans la vidéo on peut pas les laver tous les jours.

19 Intervenant 1 (*aux agents*) : bon moi je propose qu'on arrête là. Mais ça c'est voilà... c'est pas réglé parce-que ça suppose de discuter entre vous.

(*Acquiescement collectif des agents*)

20 Intervenant 1 : donc il faut l'organiser cette discussion pour instruire le problème et qu'ensuite il y ait une discussion avec la hiérarchie... voilà.

Au cours de ce comité, les problèmes discutés entre agents sont instruits, comme c'est le cas ici des problèmes de conception des gants de travail (en 6), et ce, même partiellement, dans le jeu des objections répétées qui se réalisent dans le dialogue avec la hiérarchie (en 3, en 7 et en 11). C'est ce qui caractérise la « coopération conflictuelle » que nous avons mentionnée : la discussion est poussée dans ses retranchements autour des critères hétérogènes de qualité du travail, jusque dans les détails

⁴ Elle est « conflictuelle » car c'est une coopération qui recherche la différence des points de vue sur la qualité du travail. Elle ne vise pas le consensus mais l'hétérogénéité qui est la source du développement de nouvelles possibilités de pensée et d'action.

pratiques les plus fins, jusqu'à ce que la banalité « dramatique » du quotidien soit prise au sérieux. C'est ce qui pousse chacun, éboueurs compris, à vérifier ou non la pertinence du problème posé, à éprouver le déficit d'intelligence collective (Grosjean et Lacoste, 1999) concentrée sur lui, et donc à imaginer plusieurs manières possibles pour « en faire le tour » avant de convoquer dans la boucle de décision ceux qui y sont indispensables. Au cours des échanges, le constat d'un déficit d'instruction des problèmes a été fait à la fois par les agents de terrain et par les membres de la direction pour trouver des solutions viables.

C'est pourquoi, à l'issue de ce comité, les agents et la direction du service, en lien avec les intervenants, ont imaginé un dispositif social d'instruction des problèmes, réglé sur les échanges entre les agents eux-mêmes. Ce dispositif vise à construire les conditions d'une « performance dialogique » consistant moins à rapprocher les points de vue qu'à produire quelque chose de nouveau.

Deux agents de l'équipe seront désignés par leurs collègues au cours d'une séance collective de travail et en l'absence de la hiérarchie afin de prendre en charge le dialogue maintenant nécessaire entre les agents. Ce dialogue vise à instruire *entre éboueurs* les problèmes relevés, avant d'en rediscuter ensuite avec la direction du service pour trouver des moyens de les traiter. Ils ont ainsi pu établir une première liste des « problèmes de travail à résoudre avec la hiérarchie » en comprenant 23. Un temps dédié a été dégagé par la hiérarchie afin de leur permettre de faire ce travail. Cette liste constitue la première instrumentation au sein de l'intervention d'un dispositif institué de dialogue sur les critères de qualité du travail.

Cette production a provoqué une première rencontre entre la hiérarchie et les deux agents désignés par leurs collègues. Nous rapportons ci-dessous un extrait des dialogues réalisés lors de cette première rencontre au cours de laquelle un film sur la « collecte » des difficultés auprès de leurs collègues est projeté.

L'extrait suivant illustre la discussion réalisée pour traiter le problème des conteneurs à déchets au cours de cette même réunion de travail.

Le traitement du problème de conteneur entre agents et hiérarchie du service de propreté.

- 1 AgentDésigné1** : la liste là elle a été faite à partir des premiers films et de la collecte des problèmes, avec le problème des rats, le fait d'avoir des bouchons sur les conteneurs ben il y aurait peut-être pas de rats qui passeraient, le fait d'avoir des couvercles il y aurait peut-être... voilà c'est c'est plus dans ce sens là que ça a été dit...
- 2 AgentDésigné2** : sur les vidéos précédentes et avec les collègues...
- 3 Responsable administrative propreté** : ouais mais les bouchons à un moment donné on nous a dit euh qu'il fallait enlever... c'est moi je me souviens de cette discussion...
- 4 AgentDésigné1** : ouais parce-que l'eau elle restait dedans... oui je suis entièrement d'accord.
- 5 Responsable administrative propreté** : voilà on nous a dit faut enlever les bouchons parce-que les personnes qui manipulent elles récupèrent toute l'eau euh...
- 6 AgentDésigné1** : ah oui oui je suis entièrement d'accord mais il y a rien qui est euh...
- 7 Responsable administrative propreté** : mais je veux dire il y a des choses aussi qui avaient été faites à l'époque parce-que ça avait été des demandes qui étaient remontées du terrain
- 8 AgentDésigné1** : ouais
- 9 Responsable administrative propreté** : donc euh... faut pas revenir sur ce qu'on a dit hein mais... je veux dire...
- 10 AgentDésigné1** : le problème c'est pas seulement ça là, c'est les roues, les roues qui sont cassées et qui tournent plus. On arrive pas à les pousser c'est... voilà c'est... c'est des inconvénients de travail que nous on a identifiés
- 11 AgentDésigné2** : (*parle bas*) il aurait fallu des petits trous en dessous...
- 12 AgentDésigné1** : ...au-dessus de nous après c'est vrai que ça se fait ça se fait si ça se fait pas après les gens ils disent bon ça se fait pas ben c'est encore que on est pas écoutés...
- 13 AgentDésigné2** : (*plus fort*) il aurait fallu des petits trous plutôt
- Brouhaha*
- 14 Intervenent** : Alors attendez parce qu'on peut pas... on peut pas tous euh... Vas-y C. (AgentDésigné2)
- 15 AgentDésigné2** : non mais c'est il aurait fallu des petits trous en dessous
- 16 Directeur adjoint propreté** : il faudrait les percer en fin de compte... en dessous du conteneur ?
- 17 AgentDésigné2** : ben oui ce serait peut-être mieux pour l'eau...
- 18 Directeur adjoint propreté** : ouais... ouais c'est pas...
- 19 AgentDésigné2** : comme ça les rats ils peuvent pas rentrer dedans... et comme ça il y aura quand même le bouchon...
- 20 Directeur adjoint propreté** : oui c'est pas con ça... c'est pas con
- 21 Intervenent** : ça ce serait possible ça D. (Directeur adjoint propreté) ?
- 22 Directeur adjoint propreté** : ... ben sur la... sur la spécificité camp Rom ouais on peut faire je pense pas que ce soit... que ce soit compliqué hein. Quelques coups de de... avec la perceuse et la mèche c'est...
- 23 Responsable administrative propreté** : on a ce qu'il faut pour...
- 24 Directeur adjoint propreté** : on a tout... ça c'est pas un souci c'est une très bonne idée ça c'est une très bonne idée

À l'issue de cet échange, l'ensemble des conteneurs à déchets seront envoyés à l'atelier technique pour la réalisation du perçage, sous la supervision des deux agents désignés par leurs collègues. Cette transformation se fera à la surprise de ces deux agents et du collectif, qui n'envisageaient pas réellement, dans la configuration sociale existante, que leur parole puisse conduire à une transformation effective en situation de travail. La solution mise en œuvre fera ensuite l'objet d'une discussion entre les agents de l'équipe et sera validée par eux. Cette transformation se fera également à la surprise du directeur de service. Alors même qu'il considèrerait au départ que le dialogue avec les agents ne permettrait pas de faire avancer la réorganisation du service, la découverte de l'initiative organisée des agents de terrain et de son potentiel aura sur lui un effet important pour son engagement dans la conduite et l'organisation ultérieure des échanges. L'autorité acquise par les professionnels sur leur activité, leur capacité démontrée à conduire les échanges entre eux, se renforce à nouveau et ouvre sur la possibilité de poursuivre la « coopération conflictuelle » déjà engagée lors du comité de pilotage précédent, en s'attaquant cette fois-ci aux « dossiers » ouverts par les deux agents désignés pour y trouver des réponses pratiques.

3.3. *Faire durer l'expérience : l'élection des référents et les syndicats*

À ce stade, la parole a déjà changé de statut aux yeux de la direction du service, pour qui des possibilités s'ouvrent dans l'amélioration de la qualité du travail, ce qui était difficile à envisager au départ. Pour la hiérarchie, la « performance dialogique » issue de la coopération conflictuelle outille la performance tout court. Pour les agents de l'équipe, l'initiative possible et l'action expérimentée sur les situations de travail viennent contredire, sans le dissoudre totalement, le sentiment partagé d'une impuissance à agir. Le recul de la passivité, si importante pour la santé, même à petite échelle, aura ensuite de nombreuses conséquences pour l'institution du dialogue sur la qualité du travail dans l'organisation. C'est la dernière phase méthodologique de l'intervention.

L'expérience faite a ensuite pu devenir l'objet d'une première structuration au plan organisationnel. Il a été décidé de désigner les agents mandatés par leurs collègues sous le vocabulaire de « référents-métier ». Un temps dédié ainsi qu'un véhicule de service ont été dégagés à titre expérimental pour leur permettre d'instruire les problèmes avec leurs collègues sur le terrain, de les formaliser entre eux en réunion, et de préparer les discussions à tenir avec la hiérarchie.

Les référents-métiers préparent les échanges en amont avec leurs collègues et « conservent la main » sur les objets à traiter avec la hiérarchie. Ils sont en charge de l'ordre du jour des réunions avec la hiérarchie, à l'issue d'un travail de priorisation et d'orientation des problèmes effectué entre agents. Ils peuvent conserver ainsi l'initiative sur l'agenda organisationnel et préparer les discussions entre eux, ce qui constitue selon nous une dimension incontournable de « l'ingénierie de la discussion » (Domette, 2019)⁵.

Le travail de production d'un prototype organisationnel (définition des tâches et des fonctions) prendra six mois et sera nommé « dispositif de dialogue sur la qualité du service » (DPQS). Il aura permis de traiter, dans sa phase de test, une dizaine de problèmes illustrés ci-dessous (Tableau 1) repérés par les agents puis discutés avec la hiérarchie.

L'ensemble fera ensuite l'objet d'une présentation et d'une évaluation au sein du comité de pilotage et du premier comité de suivi avec les organisations syndicales sur lequel nous reviendrons plus loin.

Le dispositif a ensuite été généralisé dans l'ensemble du service. Pour ce faire la modalité arrêtée est celle de l'élection. Elle a été organisée et conduite officiellement par les deux référents-métier de l'équipe dans les autres équipes du service. Cette élection vise à garantir la légitimité des agents référents qui seront chargés de l'instruction des problèmes puis de leur mise en discussion avec la hiérarchie. Au total, sept agents référents seront élus par leurs pairs au cours de ce processus électoral. Les deux agents référents de l'équipe initialement engagée dans l'intervention, de par leur expérience acquise, deviendront « référents de référents », en charge d'organiser, de conduire et de centraliser le

⁵ Cette organisation pratique du dialogue cherche ainsi à tenir compte des écueils historiques qu'ont connus les groupes d'expressions issus des lois Auroux (Bérout, 2013, p. 14 ; Bevort, 2013 ; Le Goff, 2008), dans lesquels l'animation des échanges par la hiérarchie et l'impossibilité d'anticiper les objets de discussions inhibe le dialogue réel (Coffineau, 1993 ; Clot, 2019 ; Weiszfeld, Roman, & Mendel, 1993, p.187 et s.).

Tableau 1

Synthèse des problèmes traités au sein du prototype d'organisation du dialogue dans le service de propreté.

	Problème initial collecté par les référents	Famille du problème	Causes	Conséquences	Processus de traitement et d'instruction	Solution mise en œuvre
1	Quantité importante de déchets au sol sur secteur C	Matériel	Manque de « porte-sacs » sur ce secteur	Déchets sur la voie et impact sur la qualité de propreté	Étude de terrain réalisée par les référents pour déterminer les emplacements pertinents	Implantation de nouveaux porte-sacs
2	Besoin de renforts équipe du matin lorsqu'une autre est en horaires d'après-midi : secteurs F et SM	Organisation	Besoins de prestations quotidiennes sur certains secteurs : rue L. et rue PL, Zone EL	Mise en difficulté de l'équipe qui est en sous-effectif Qualité de propreté est impactée avec les roulements horaires	Travail d'instruction à réaliser par les référents : quelle priorité sur ces secteurs le matin ? Quels besoin en effectifs pour couvrir ces secteurs ? En attente du retour d'expérience du référent de secteur Sud	Renouvellement de la répartition des effectifs sur les secteurs concernés
3	Pas de trousse de soin dans les véhicules	Matériel	Logistique	Impossibilité de prodiguer les premiers soins en cas de besoin	Commande de trousse pour dotation dans chaque véhicule Réalisation du bon de commande	Achat et implantation des trousse de soin dans les véhicules
4	Absence de lunettes de protection à l'arrière de la benne	EPI	N.C.	Projection sur le visage des releveurs qui peuvent être problématiques et risqués sur certaines tournées de collecte	Étude de lunettes adaptées à la sécurité au poste et test par les agents Retour organisé par les référents des différentes équipes	Achat et mise à disposition de lunettes de protection
5	Entretien secteur D difficile Difficulté d'accès par les machines	Aménagement urbain	Potelets fixes ne permettant pas le passage des engins mécanisés	Impossibilité du nettoyage mécanisé Perte de temps à envoyer des balayeurs manuels sur cette zone Secteur sale	Instruction par le référent de zone : vérifier la possibilité du passage de la 2020 entre les potelets. Retour lors de la prochaine réunion	Essais concluants Dédier la 2020 lorsque nécessaire sur cette zone de nettoyage
6	Manque de deux barrières de sécurité à l'angle du quai de déchargement en déchetterie	Sécurité	Les anciennes barrières n'ont pas été remplacées	Risque de chute et difficultés à réaliser le vidage des engins dans la benne	N.C.	Pose de deux barrières au niveau des angles
7	Demandes des agents qui souhaiteraient apprendre à conduire les engins qui restent sans réponse	Formation	Manque de chauffeurs dans les équipes	Parc de véhicule sous exploité Déficit de prestations mécanisées	Relevé des agents volontaires pour l'apprentissage de la conduite Élaboration de repères formation avec les référents-métier et les chauffeurs	Mise en place d'une formation à la conduite des VL

Tableau 1 (Suite)

	Problème initial collecté par les référents	Famille du problème	Causes	Conséquences	Processus de traitement et d'instruction	Solution mise en œuvre
8	Les casques antibruit sont utilisés par différents éboueurs et sont sales	Hygiène	Contact entre le casque et les oreilles Matériel mutualisé	Sous utilisation des casques alors que ça pourrait être utile dans certaines situations	Test de mise à disposition de lingettes nettoyantes	Mise à disposition des lingettes dans chaque équipe par l'agent de maîtrise
9	Dépôts récurrents de béton rue R. et rue Ej	Dépôts	Commerçant identifié mais sans en avoir la preuve formelle	Augmente la saleté dans la rue car d'autres riverains déposent leurs déchets autour du dépôt Inefficacité et temps passé lors de la collecte	Dialogue à construire avec le commerçant. Le référent sera accompagné du responsable propreté de secteur pour aller à sa rencontre	Recontre effective et suivi de l'amélioration dans le temps

processus de dialogue entre les différents référents. Les deux référents de référents, toujours affectés à leurs postes, bénéficient d'une décharge d'une journée par semaine sans revalorisation salariale.

Mais ce pouvoir d'agir gagné par les éboueurs sur leur activité, pour durer, a dû faire l'objet d'une redéfinition du dialogue social local entre la direction et les organisations syndicales pour éviter que les problèmes ne soient à nouveau refoulés, et avec eux le dialogue à poursuivre.

Les organisations syndicales ont été régulièrement informées par les intervenants de l'avancement de l'intervention dans le cadre des CHSCT, mais, jusque-là, aucune instance spécifique reliée au travail en cours n'avait été constituée. Le comité de suivi rempli donc cette fonction spécifique d'instrumentation d'un dialogue social réel, en présence des référents-métier, qui représentent en situation une « force de rappel » autour des problèmes concrets à résoudre dans le travail des éboueurs. Dans l'extrait ci-dessous du premier comité de suivi, chaque secrétaire a déjà endossé dans l'échange un rôle de veille et d'évaluation du dispositif dans le temps. Les référents ont insisté sur la nécessité de pouvoir résoudre les problèmes inventoriés dans la liste discutée, et les intervenants ont rappelé l'importance du *rapport à développer entre les forces* capitalisées par les éboueurs, celles des organisations syndicales et celles de la hiérarchie autour du traitement de ces problèmes pour installer la pérennité du processus dans le temps.

Extrait de dialogue lors du premier comité de suivi.

1 DRH : Et ce que disait aussi FP (Réfèrent1) quand vous disiez aux syndicats mais « vous étiez où là pendant qu'on traitait nos problèmes ? » voilà

2 Réfèrent1 : Nan !... ouais...

3 DRH : nan mais c'est c'est important... on peut avoir à un moment nous dans nos discussions et dans le travail qu'on fait entre le pôle ressources humaines et les organisations syndicales, avoir à discuter de choses qui relèvent des directions. Et à certains moments... moi en tout cas dans ma pratique professionnelle et dans ce que j'ai vu, c'est que parfois les RH et les syndicats dans le dialogue social on va essayer de trouver des solutions à la place (*insiste sur « à la place »*) des autres et je me demande... je pense que ces dispositifs là ils nous aident aussi à construire une nouvelle place nous comme... moi comme responsable du pôle RH et peut-être vous aussi comme organisations syndicales. Même nous dans nos relations dans les bilatérales on a envie de résoudre les problèmes sans les agents et vous (*aux intervenants*) vous nous disiez au début « le plus urgent c'est d'attendre ». Ça aussi, j'ai retenu beaucoup de choses mais ça je l'ai bien retenu. C'est pas à moi de trouver les solutions. Mon rôle je pense si j'en ai un c'est de créer les conditions pour que ce dispositif il se mette en place à la direction de la propreté et peut-être ailleurs et du coup ça change ça change aussi euh... ma place... Et je me demande, mais je suis pas à votre place hein, si c'est pas aussi un peu l'avenir dans ces dispositifs des organisations syndicales.

4 CFDT : Pour aller aussi dans ce sens là... C'est... effectivement c'est une nouvelle forme de fonctionnement par rapport aux syndicats... Je le dis. La chance avec ce dispositif pour moi c'est que vous pouvez en discuter entre vous (*aux éboueurs*) et vous poser la question, voire même apporter la réponse, que les OS auraient peut-être pas vu parce c'est pas nous qui sommes dans les camions toute la journée. Nous maintenant dans ce dispositif c'est comme ça que je le vois c'est plutôt... on sera là pour apporter aussi notre vision en tant que syndicalistes parce que des fois il peut y avoir une idée des agents qui est bonne mais au niveau syndical pour nous ça nous pose problème... les agents le voient pas ça... et ensuite la deuxième fonction que nous aurions si un moment ça va pas... on sera là comme garant de la pérennisation de ce dispositif. Parce qu'effectivement si un jour J. (Directeur Propreté) change de collectivité ou prend un grade au-dessus que le dispositif puisse perdurer quand même. Si à un moment ça colle pas on pourra intervenir. On sera un peu les garde-fous et surtout les gardiens de ce système pour qu'il puisse perdurer. Moi je le vois comme ça.

Le dispositif dialogique constitue un moyen pour la hiérarchie d'accéder aux « angles morts » du travail réel et est donc un vecteur de performance, mais cela est vrai aussi pour les organisations syndicales comme le souligne le secrétaire CFDT dans l'extrait précédent. Leur position est donc appelée à changer dans la configuration tripartite du comité de suivi. Ils ne sont plus seulement les classiques « représentants du personnel », mais les représentants d'un personnel lui-même protagoniste d'un travail de réorganisation du service. Ce personnel est institutionnellement confronté, du coup, à une direction qui conserve le pouvoir d'organisation. Dans ce cadre, le destin de la « performance dialogique » décrite plus haut n'est pas écrit. Le conflit de critères institué a besoin de garants. Les organisations syndicales peuvent l'être comme, par ailleurs, des syndicalistes pourraient être également référents-métiers. Non sans conflit bien sûr avec les habitudes installées en matière d'organisation du travail. Mais ici le travail syndical bénéficie, en contrepartie, d'un nouveau point d'appui : les conflits traditionnels se recentrent sur le travail réel, comme on l'a vu dans les extraits précédents, sous l'impact de l'autorité acquise par les agents sur leur activité, qui devient un moyen de

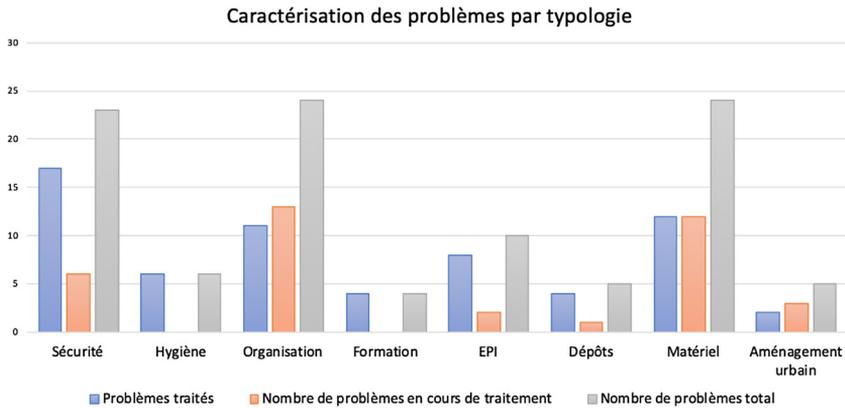


Fig. 1. Caractérisation des problèmes traités ou en cours de traitement par typologie de problème.

rendre visibles les problèmes « refoulés » du terrain, habituellement si difficilement accessibles pour la hiérarchie mais aussi parfois pour les organisations syndicales.

Autrement dit, le travail réel, en présence des agents qui en constituent la principale force de rappel dans l'échange, peut redevenir le centre de gravité d'un « dialogue social » trop souvent déraciné pour ne pas s'assécher (Laulom et al., 2016). Les problèmes réels à résoudre incarnés par les référents-métier affectent en retour la configuration du « dialogue social » qui se reconfigure autour de la qualité du travail.

Cette nouvelle organisation fonctionne – « au conflit » – de manière autonome depuis plus d'un an. Une soixantaine de problèmes relevés par les référents des différentes équipes ont pu être discutés, traités et validés par les agents de terrain concernés. La direction a engagé également l'extension du dispositif à d'autres services de la collectivité, en s'appuyant sur l'expérience acquises des référents pour organiser avec eux la généralisation au-delà du service. Nous présentons ci-dessous une synthèse des problèmes traités et en cours de traitement au cours de cette année de fonctionnement (Fig. 1).

4. Conclusion

Au sein de ce nouveau fonctionnement organisationnel, les éboueurs ont acquis grâce à l'activité collective entre eux *un droit de cité* dans l'organisation. Bien sûr, cette redéfinition de la place des éboueurs dans la division du travail est régulièrement mise à l'épreuve du fonctionnement social habituel, dans lequel l'expertise professionnelle porte peu. Mais le développement de l'initiative professionnelle « équipée » du haut par la redistribution des pouvoirs de décision complique les modalités de la subordination sans l'éliminer. Cela atteste de la polyvalence du processus en cours.

Pour conclure, on reviendra sur ce point afin de souligner la spécificité de l'approche présentée dans cet article. Les éboueurs, leur hiérarchie et les organisations syndicales se sont engagés dans le fonctionnement du dispositif dans le temps. Cet engagement est le résultat d'un rapport au réel progressivement renouvelé dans une coopération conflictuelle qui ne contourne pas les difficultés de terrain. Ce processus fait entrer dans la boucle de discussion et de décision le travail collectif d'instruction des problèmes de terrain par les éboueurs eux-mêmes, et ce de manière continuée. Ce qui n'existait pas auparavant au sein du fonctionnement organisationnel. Cet engagement est également lié à la reprise de l'initiative professionnelle par le collectif d'éboueurs, qui a pu montrer par les actes qu'il était capable de dialoguer sans concession pour prendre en charge à son niveau la conflictualité de l'activité ordinaire de travail que nous avons mentionnée au départ. Il est en capacité, dans la comparaison entre activités organisée d'abord dans les autoconfrontations, d'interroger l'activité habituelle afin de faire jouer de nouvelles marges de manœuvres pour l'efficacité de l'action (Tomás et Fernandez, 2015). Il est, autrement dit, capable de créer quelque chose de nouveau, au

service de la performance réelle. Il fait du coup davantage autorité auprès de sa hiérarchie, sa parole est plus légitime, alors même que la division du travail – entre conception et exécution – interdit habituellement le développement de cette initiative possible. Au sein de ce dispositif organisationnel dialogique, il est finalement *autorisé* à le faire par la hiérarchie de manière officielle.

La parole des éboueurs change alors de statut dans l'organisation : elle était « inutile », source de défiance réciproque, elle devient dans ce processus un moyen pour la hiérarchie et les organisations syndicales de mieux se mesurer au travail réel, au travail « ni fait ni à faire » qui mérite d'être délibéré à d'autres niveaux de l'organisation. Il ne s'agit donc pas ici de l'habituelle « remontée des problèmes » dans l'organisation, mais bien du processus inverse : l'autorité acquise par les éboueurs, leur alliance avec le réel dans le dispositif de l'intervention, leur permet d'obtenir que l'organisation « descende sur les problèmes » davantage à leur initiative.

La conflictualité organisée autour des critères de qualité du travail permet ainsi de repenser, aux différents niveaux de l'organisation, les conflits d'activité habituellement écartés. Dans la nouvelle configuration organisationnelle du service de la propreté de cette collectivité, ils sont mis à l'ordre du jour par les référents-métier pour les prendre en charge, et sont donc plus difficilement contournables. La « performance dialogique », entendue comme capacité du dialogue à produire de nouvelles orientations dans l'action, est reliée à cette re-centration de la conflictualité sociale autour du travail réel et de l'efficacité concrète. Car si les problèmes réels sont moins souvent mis de côté, s'ils disposent de lieux dans lesquels ils peuvent s'objectiver, l'organisation doit de ce fait s'équiper d'un nouvel organe dialogique ayant pour fonction de les instruire avant d'être en mesure de les prendre en charge. Cette instruction par le dialogue conduit à mieux repérer les implications organisationnelles, pratiques et techniques de ces problèmes de terrain, en faisant de l'hétérogénéité des points de vue un moyen au service de cette instruction. L'hétérogénéité des critères de qualité du travail constitue donc ici le moyen de mieux comprendre en cours de route les multiples déterminations institutionnelles des problèmes pratiques. Cette compréhension affinée des problèmes par la médiation du conflit de critères, lorsqu'elle a lieu, permet au bout du compte de prendre de nouvelles décisions plus ajustées au réel et atteste alors de la « performance dialogique » du processus d'instruction qui a précédé. Au sein de ce processus, la coopération entre les uns et les autres fait du conflit de critère sur la qualité du travail un moyen de préciser la définition du problème car il révèle, en cours d'échange, les « angles morts » autour desquels pourra se poursuivre l'analyse. Il constitue, en somme, le moyen de mieux apprécier collectivement ce qui auparavant avait échappé à la compréhension, et donc de définir de nouvelles voies potentielles pour son instruction.

Les problèmes de terrain sont alors placés au centre du dialogue social tripartite ainsi constitué. Instruits et défendus par les éboueurs eux-mêmes, ils permettent à chacun de ne pas oublier le sens et l'horizon du conflit social : prendre en charge les problèmes réels afin que la ville soit plus propre. C'est pourquoi, dans notre exemple, la conflictualité sociale organisée autour du service de propreté est régénérée par la conflictualité instituée autour des critères de qualité du travail. Elle est moins diminuée que revitalisée. Une telle approche contribue aux réflexions en cours sur le travail syndical. Lhuillier et Meynaud (2014) invitent par exemple à questionner les coopérations à construire entre le syndicalisme et les autres acteurs pour « démocratiser » le travail. Les expérimentations sociales qui visent à contribuer à une transformation des pratiques syndicales sont d'autant plus importantes qu'il y a un risque, selon elles, de déconnexion entre ces mêmes pratiques et le réel du travail (Lhuillier et Meynaud, 2014, p. 5). Ce dernier entame la santé et l'efficacité de salariés qui y sont pourtant attachés par l'objet même de leur activité. La perspective d'un développement organisationnel qui enrayer ces processus constitue donc un problème central.

Dans l'expérimentation présentée ci-dessus, l'activité syndicale n'est pas prise directement comme objet (Briec, 2013), mais elle sollicite bien indirectement des mouvements dans cette activité aux prises avec le fonctionnement habituel de l'organisation. Les organisations syndicales peuvent alors potentiellement mobiliser le collectif de travail comme ressource de leur activité propre. Dans cette configuration le réel du travail pourrait devenir, par la médiation des référents-métier, une force de rappel pour la reformulation des buts de l'action syndicale. Elle pourrait s'y recharger en énergie avec des agents de terrain, mieux équipés techniquement dans le dialogue pour instruire par eux-mêmes les questions de travail avec la hiérarchie. Cette « instruction déléguée » dans la coopération autour du travail réel pourrait devenir une nouvelle frontière du syndicalisme en renouvelant les termes du

rapport entre les forces dans l'organisation. Nos résultats sont de ce côté : de nouveaux droits peuvent rendre justice à l'activité et faire reculer l'injustice que constitue l'empêchement de participer aux décisions concernant son propre travail (Bernoux, 2015, p.182).

Mais l'expérimentation au sein de cette collectivité montre surtout les efforts requis pour soutenir cette seconde perspective. Dans l'expérience décrite ici, l'effet mutatif sur le fonctionnement social institué est certes précaire, mais il fait reculer l'autorité sur autrui justifiée par la seule vertu de l'expertise hiérarchique présumée. Les professionnels y construisent une nouvelle place dans laquelle ils expérimentent la coopération entre eux et avec la hiérarchie – dans l'instruction des conflits du réel – pour trouver des réponses originales aux problèmes qui empoisonnent, parfois depuis longtemps, la réalisation du travail quotidien, et donc la santé et la performance.

Déclaration de liens d'intérêts

L'auteur déclare ne pas avoir de liens d'intérêts.

Références

- Bernoux, P. (2015). *Mieux-être au travail : appropriation et reconnaissance*. Toulouse: Octares.
- Béroux, S. (2013). Perspectives critiques sur la participation dans le monde du travail : éléments de repérage et de discussion. *Participations*, 1(5), 5–32.
- Bevort, A. (2013). De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ? *Participations*, 5(1), 33–51.
- Bonnefond, J.-Y. (2016). *L'intervention dans l'organisation en clinique de l'activité. Le dispositif « DQT » à l'usine Renault de Flins. Thèse pour le Doctorat en psychologie*. Paris: Cnam.
- Bonnefond, J.-Y. (2017). Intervention et développement organisationnel en clinique de l'activité. *Activités*, 14(2).
- Bonnemain, A. (2015). *Les paradoxes de l'intensité affective dans l'autoconfrontation. L'exemple de l'activité dialogique des chefs d'équipe de la propreté de Paris. Thèse pour le doctorat de psychologie*. Paris: Cnam.
- Bonnemain, A. (2019). Affect et comparaison dans le dialogue en autoconfrontation. *Activités*, 16(1).
- Briec, C. (2013). Syndicalisme : « l'impersonnel » à l'épreuve. In *Le cas d'une section départementale du SNUIPP-FSU. Thèse pour le doctorat de psychologie*. Paris: Cnam.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris: La Découverte.
- Clot, Y. (2019). Dialoguer pour faire autorité. In M. Detchessahar (Ed.), *L'entreprise délibérée* (pp. 7–19). Bruyères-le-Châtel: Nouvelle Cité.
- Clot, Y., & Gollac, M. (2014). *Le travail peut-il devenir supportable ?* Paris: A Colin.
- Coffineau, M. (1993). *Les lois Auroux dix ans après : rapport au premier ministre*. Paris: La Documentation française.
- Corteel, D., & Lelay, S. (2011). *Les travailleurs des déchets*. Paris: Erès.
- Coutarel, F., & Petit, J. (2013). Prévention des TMS et développement du pouvoir d'agir. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie constructive* (pp. 175–190). Paris: PUF.
- 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.
- Domette, L. (2019). *La conception pour et dans l'usage de dispositifs de discussion sur le travail. Thèse pour le doctorat en ergonomie*. Paris: Cnam.
- Duboscq, J., & Clot, Y. (2010). L'autoconfrontation croisée comme instrument d'action au travers du dialogue : objets, adresses et gestes renouvelés. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 2, 255–286.
- Grosjean, M., & Lacoste, M. (1999). *Communication et intelligence collective*. Paris: PUF.
- Laulom, S., Nicod, C., Mias, A., Guillaume, C., Denis, J.-M., & Bouffartigue, P. (2016). La promotion du « dialogue social » dans l'entreprise. *Loi Rebsamen et rapport Combrexelle. La nouvelle revue du travail*, 8.
- Le Goff, J. (Ed.). (2008). *Les lois Auroux, 25 ans après (1982-2007). Où en est la démocratie participative ?* Rennes: Presses universitaires de Rennes.
- Leplat, J. (2014). Aperçu sur les critères à la lumière de l'histoire. In D. Lhuillier (Ed.), *Qualité du travail, qualité au travail* (pp. 17–26). Toulouse: Octarès.
- Lhuillier, D. (Ed.). (2014). *Qualité au travail, qualité du travail*. Toulouse: Octarès.
- Lhuillier, D., & Meynaud, H. Y. (2014). L'actualité du travail syndical. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2(18), 7–11.
- Lhuillier, D. (2005). Le sale boulot. *Travailler*, 14, 73–98.
- Lhuillier, D., & Cochin, Y. (1999). *Des déchets et des hommes*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Morlet, T. (2011). La pénibilité au travail des équipiers de collecte dans le secteur privé : éléments organisationnels et managériaux. In D. Corteel & S. Le Lay (Eds.), *Les travailleurs des déchets*. Toulouse: Erès.
- Poussin, N. (2011). La réorganisation de leur travail par les éboueurs : de la nécessité d'une prescription pour pouvoir y répliquer. In D. Corteel & S. Le Lay (Eds.), *Les travailleurs des déchets*. Toulouse: Erès.
- Poussin, N. (2014). *Développement des sentiments au travail : dialogues sur l'efficacité et l'utilité chez les médecins du travail. Thèse pour le doctorat de psychologie*. Paris: Cnam.
- Poussin, N. (2015). Développement du sentiment d'efficacité : un développement du rapport entre affectivité et pensée. *Activités*, 12(1), 89–103.
- Pueyo, V., & Volkoff, S. (2011). Ripeur, un travail d'aujourd'hui. In D. Corteel & S. Le Lay (Eds.), *Les travailleurs des déchets* (pp. 147–152). Toulouse: Erès.

- Quillerou-Grivot, E. (2011). *Fonction psychologique et sociale du collectif pour la santé au travail : le cas de l'activité d'opérateurs de montage automobile. Thèse pour le doctorat de psychologie*. Paris: CNAM.
- Quillerou-Grivot, E., & Clot, Y. (2014). La qualité du travail : un problème avant d'être la solution. In D. Lhuillier (Ed.), *Qualité au travail, qualité du travail*, Toulouse: Octarès.
- Spinoza, B. (1979). *Traité politique*. Paris: Réplique.
- De Terssac, G. (1998). Le travail d'organisation comme facteur de performance. *Les cahiers du changement*, 3, 5–14.
- Tomás, J.-L., & Fernandez, G. (2015). Du pouvoir d'agir aux marges de manœuvre : une proposition pour le développement psychologique des gestes. *Activités*, 12(2).
- Tomás, J. L., & Bonnefond, J. Y. (2014). De « l'épuisement professionnel » à la qualité du travail : le cas de la « belle table d'instrumentation ». In D. Lhuillier (Ed.), *Qualité du travail, qualité au travail*. Toulouse: Octarès.
- Trentin, B. (2012). *La cité du travail. Le fordisme et la gauche*. Paris: Fayard.
- Weiszfeld, M., Roman, P., & Mendel, G. (1993). *Vers l'entreprise démocratique*. Paris: La Découverte.
- Zittoun, M., & Larchevêque, D. (2018). Une expérimentation sociale en clinique de l'activité. *Rhizome*, 67, 82–92.