



**Communication orale à l'occasion du 4<sup>ème</sup> congrès  
d'ergologie, Brasilia Aout 2018 Les Groupes de rencontres du  
travail : pour un dialogue social pluri-disciplinairement  
intégratif**

Ingrid Dromard

**► To cite this version:**

Ingrid Dromard. Communication orale à l'occasion du 4<sup>ème</sup> congrès d'ergologie, Brasilia Aout 2018 Les Groupes de rencontres du travail : pour un dialogue social pluri-disciplinairement intégratif. 4<sup>ème</sup> congrès de la société internationale d'ergologie La démarche ergologique : bilan et perspectives, Aug 2018, Brasilia, Brésil. <hal-01890764>

**HAL Id: hal-01890764**

**<https://hal.science/hal-01890764v1>**

Submitted on 23 Oct 2018

**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 CC0 1.0 - Universal - International License



## Communication orale : 4<sup>ème</sup> congrès d'ergologie, Brasilia Aout 2018

### Les Groupes de rencontres du travail : pour un dialogue social pluri-disciplinairement intégratif

Ingrid DROMARD  
ingdrom@hotmail.fr

Je remercie le comité d'organisation et le comité scientifique de m'avoir permis de vous présenter mon travail.

L'objet de mon exposé porte sur le dialogue social que je qualifie dans mon titre de « pluridisciplinairement intégratif ». Pour introduire mon propos et présenter la problématique je commencerai par définir chacun de ces termes.

**Le dialogue** se rattache dans l'histoire de la philosophie à la dialectique. Ce concept a traversé les époques et mobilisé différents auteurs. La dialectique représente pour Socrate une méthode d'accès à la vérité au moyen de la discussion alors que pour Hegel elle est un processus de la pensée. Chez Hegel comme chez Socrate, c'est la contradiction qui fait progresser les idées parce qu'elle oblige à reconsidérer, réviser, améliorer ses conceptions en se confrontant à d'autres perspectives. Pour Marx, à l'inverse, elle est un mouvement de la matière. Ce sont les contradictions entre les hommes, entre les classes sociales qui font progresser l'histoire humaine.

Venons-en à présent au **dialogue social**. En référence à la définition de l'organisation internationale du travail (OIT), le dialogue social se décline en plusieurs modalités qui vont de l'échange d'information à la négociation et il se déploie entre le niveau national et le niveau local.

Le dialogue social est aujourd'hui, en France, une question d'actualité remise en débat par le remaniement des instances représentatives du personnel dans l'entreprise avec la création d'une instance unique : le comité social et économique (CSE).

Dans l'entreprise, le dialogue social désigne principalement les relations entre les dirigeants et les instances dédiées au personnel, soit deux grands groupes, les concepteurs et les opérateurs, qui s'affairent à produire de manière différente. La collectivité de travail qu'ils composent l'un et l'autre est alors saturée de multiples intérêts, origines, principes, références. Des divergences peuvent même advenir compromettant alors sérieusement l'établissement d'un dialogue social constructif. Mais ces dissemblances doivent-elles cependant les éloigner de leur intérêt commun ?

Dans l'idéal, leurs points de vue ne devraient-ils pas être considérés de manière égale dans l'objectif d'une performance globale de l'entreprise ? Ne serait-ce pas cela l'enjeu principal du dialogue social ?

En 1981, dans son rapport au Président de la République et à son premier ministre, Jean Auroux écrit : *« l'entreprise est une composante essentielle de la cité et de la nation. Entité vivante, elle peut se transformer, se développer, s'amoinrir, être en mauvaise santé, vivre, mourir. Dans cette perspective, il importe désormais que les uns prennent davantage conscience de sa dimension sociale, et les autres davantage conscience de sa dimension économique »*. Dès lors, un espace permettant la discussion, encourageant la confrontation, la contradiction, le compromis, le consensus devient indispensable parce que, dit-il, *« la démocratie économique dans l'entreprise comme dans la cité doit d'abord se nourrir du vécu ; ainsi les travailleurs doivent avoir la possibilité de s'exprimer eux-mêmes directement sur leurs conditions de travail »*.

La démocratie dans l'entreprise s'appuie sur un projet commun. Elle se pense, se construit, se porte et s'entretient, parce qu'en politique comme dans l'industrie, rappelle Bertrand Russel, elle *« n'est pas une réalité psychologique tant que le gouvernement ou la haute direction sont perçus comme « eux autres », tant que les « opérateurs » sont perçus comme « eux autres »* pourrais-je également rajouter. Lorsque le monde commun n'est vu que sous un seul aspect, lorsqu'il ne se présente que dans une seule perspective, alors ce monde commun prend fin. La démocratie dans l'entreprise correspond au débat d'idées, à la rencontre des savoirs profanes et des savoirs experts reconnus dans leur insuffisance respective. Elle s'oppose à l'unilatéralité. La comparaison de points de vue hétérogènes, de savoirs hétéroclites, de visions disparates permises par le dialogue, aboutit à l'élaboration de nouveaux savoirs profitables à tous.

En fait, le dialogue social nécessiterait, pour s'établir, que chacun admette que les savoirs qu'il détient sont importants mais néanmoins insuffisants au regard de la multitude de savoirs présents dans l'entreprise. La gouvernance devrait alors reconnaître et encourager la coexistence indispensable de plusieurs modèles : scientifiques et empiriques.

Le dialogue social appellerait donc, dans son idéal, la **pluridisciplinarité**. Etymologiquement, le mot discipline renvoie à l'action d'apprendre, de s'instruire. La « pluri » « disciplinarité » indique que la progression dans la connaissance requiert la pluralité, que l'unicité est insuffisante et que la coexistence de différences est indispensable. La pluridisciplinarité implique donc la complémentarité, le partenariat. Certes, mais il y aurait, selon Renato Di Ruzza et Joseph Halevi, deux manières de pratiquer la pluridisciplinarité : de façon coopérative et de façon intégrative. La première admet la juxtaposition des disciplines, chacune apportant un point de vue spécifique sur l'objet d'étude. La deuxième nécessite, quant à elle, une transgression des frontières disciplinaires. L'objet d'étude est retravaillé « au-delà » des points de vue distinctifs, donc plutôt à partir des incompétences disciplinaires. Cette manière de

faire est éminemment plus compliquée car elle nécessite de se défaire temporairement de toute attache pour pouvoir produire des savoirs nouveaux dégagés de tout assujettissement.

Cela dit, si le dirigeant recherche l'implication de ses salariés dans la prise de décision comment établir concrètement la circulation des savoirs dans l'entreprise ? S'il souhaite s'enrichir des points de vue de ses collaborateurs, comment rendre visible les savoirs d'expériences ? S'il n'existe pas de méthode clé en mains pour établir un dialogue social constructif et démocratique, je postule néanmoins que la démarche ergologique possède un outil qui pourrait permettre à ce projet d'aboutir favorablement. La démarche ergologique accorde une place importante au dialogue et à la pluridisciplinarité. Je m'appliquerai donc à montrer dans un premier temps comment le dispositif dynamique à trois pôles, qui repose sur le concept de dialogue socratique à double sens, répond à cette ambition. Puis, à partir des travaux conduits lors de ma recherche doctorale, je présenterai une possible modalité d'activation de ce dispositif que sont les Groupes de rencontres du travail©.

## **1. Le dialogue des savoirs**

Le dispositif dynamique à trois pôles (DD3P) est, selon Yves Schwartz, un « *lieu de rencontre, le lieu de travail en commun où s'active une espèce de spirale permanente de retravail des savoirs, qui fait retravailler les disciplines les unes par les autres, donc qui transforme éventuellement un certain nombre d'hypothèses, de concepts entre les disciplines.* » Un des pôles du dispositif correspond à celui des savoirs disponibles, académiques, savants, c'est le pôle des compétences disciplinaires. Un deuxième synthétise les savoirs issus des expériences de travail, c'est le pôle des savoirs investis, ceux qui émergent du vécu au travail. Ces deux pôles communiquent au moyen de l'impulsion donnée par un troisième qui se veut immatériel et qui concrétise simultanément la possibilité du dialogue égalitaire, dialogue socratique à double sens et le résultat de celui-ci. Ce troisième pôle invite à l'échange et soutient la fécondation mutuelle des deux premiers. Il encourage le désir d'instruction, la volonté de savoir et incite à apprendre de l'autre.

Lorsqu'Y. Schwartz, dans la citation énoncée ci-avant, évoque « *un lieu de rencontre et de travail en commun* », il semble que ce travail en commun suppose un objectif partagé, une association, une coopération des savoirs et savoir-faire pour un projet qui rassemble. Il n'y a donc pas d'un côté des savoirs disciplinaires et de l'autre des savoirs expérientiels mais des hommes et des femmes porteurs de « savoirs partiels » qui cherchent à s'instruire les uns des autres, les uns avec les autres, des femmes et des hommes décidés à débattre de ce qui les concerne tous : leur travail et la manière dont ils envisagent, individuellement et collectivement leur participation à la réalisation du travail général qui les réunit au sein de leur entreprise ou de leur institution.

La production de savoirs nouveaux provient de la dynamique qui se joue, en fait, sur un double niveau, entre deux types de bipôle: le bipôle « savoirs disciplinaires » et savoirs « d'expériences » qui se superpose au bipôle « gestionnaires-organiseurs-

concepteurs du travail » et « opérateurs ». Ces deux types d'acteurs s'appuient bien, chacun, sur des prescriptions déterminées qu'ils retravaillent, personnalisent et investissent ensuite dans leurs réalités. Ce sont ces savoirs qu'il faut recueillir et conceptualiser.

Un dialogue social qui se veut pluridisciplinairement intégratif s'instaure donc à partir d'une conception philosophique qui permet un traitement pluridisciplinairement intégratif des compétences et des savoirs issus des expériences de travail à tous les niveaux de la hiérarchie. Mais pour arriver à instaurer un dialogue social pluridisciplinairement intégratif, plusieurs étapes sont nécessaires et je vais à présent les développer.

Pour que les savoirs présents dans l'entreprise soient considérés comme relevant d'une même grandeur autorisant leur confrontation, il y a une étape préparatoire à respecter, celle qui consiste à mettre en mots le point de vue de l'activité. De prime abord l'exercice semble plus aisé du côté des gestionnaires, des organisateurs-concepteurs ceci parce qu'ils ont l'habitude de manipuler des savoirs construits, conceptualisés. A l'inverse, la manœuvre paraît plus compliquée du côté des protagonistes du travail, non pas parce qu'ils seraient ignorants, mais parce qu'ils sont en prise directe avec les savoirs issus de leurs expériences. Ils doivent donc parler de leur travail sans références conceptuelles. Ils doivent parler de leur activité, comment et pourquoi ils s'y prennent de cette façon pour travailler, ils doivent parler de leurs réalités, de leurs choix relativement à leurs envies, leurs sensations, leurs convictions, leurs valeurs, leurs exigences et celles qu'on leur impose.

Cette première étape en appelle nécessairement d'autres. En effet, la démarche ergologique aspire à l'énonciation puis à la formalisation et enfin à la confrontation des processus axiologiques qui ont précédé l'agir au travail permettant ainsi de produire de nouveaux savoirs. Elle admet donc une progression qui part des subjectivités pour ensuite s'en défaire et tendre vers l'objectivité. Cette progression commence dès l'étape précédente par le fait même de parler, de dialoguer qui plonge d'emblée les protagonistes dans l'abstraction. En effet, le langage anticipe et décrit la réalité. Mais si toute situation vécue singulièrement est décrite singulièrement, cette description, pour être comprise par d'autres, requiert un consensus lexical. C'est la seconde étape, c'est ici que le collectif se justifie. Les points d'accord sur le sens donné au travail permettent le travail de conceptualisation et cela est réalisable au moyen d'un dispositif de production de savoirs, les Groupes de Rencontres du Travail© (GRT) qui sont une possible modalité d'activation du DD3P.

## **2. Les Groupes de rencontres du travail© : présentation d'une possible méthodologie**

Dans le cadre de ma recherche doctorale<sup>1</sup> j'ai utilisé la démarche ergologique en réponse à une demande institutionnelle portant sur le thème de l'évaluation qualitative

---

<sup>1</sup>Thèse intitulée : « Les Groupes de Rencontres du Travail pour une autre évaluation du travail social. A partir d'une expérience réalisée à la Caisse d'Allocations Familiales des Bouches du Rhône », 15/12/2017, Aix Marseille Université.

du travail social. Certes, il ne s'agissait pas d'intervenir d'une manière ou d'une autre sur le dialogue social, néanmoins et avec le recul, cette expérience me paraît être une base intéressante pour ce qui présentement nous intéresse.

En référence au postulat majeur de la démarche ergologique, j'ai considéré que rien de sérieux ne pouvait être dit sur le travail indépendamment de ceux qui travaillent. Pour penser le dispositif évaluatif, je me suis également appuyée sur certains aspects méthodologiques de la sociopsychanalyse. J'ai ainsi imaginé une évaluation conçue à partir des expériences au travail ; une évaluation originale où les critères, les indicateurs, ne sont pas définis en extériorité, déconnectés des réalités de chacune, de chacun, mais plutôt à partir de celles-ci. Dans l'évaluation ergologique ce sont les travailleurs qui évaluent le travail accompli à partir de ce qui fait valeur pour eux individuellement et collectivement.

Pour mener à bien ce projet j'ai donc organisé et animé quatre GRT©constitués de travailleurs pairs. Ces travailleurs sont ceux qui concourent de près ou de loin à faire le travail social.

Le dispositif s'est déployé sur 15 mois et a été conçu en deux phases. Dans la première phase les travailleurs sont réunis entre pairs. Ils prennent progressivement conscience de l'existence indispensable de l'image singulière que chacun se fait de l'organisation du travail parce qu'il ne se contente pas d'appliquer la règle. Et si l'expérience informelle est spécifique parce que singulière, elle n'est pas pour autant extraordinaire parce que commune. L'autre est semblable à soi, il jauge, juge et évalue. En cela, l'activité de l'autre est un possible accès à la conscientisation de sa propre activité et donne possiblement accès à des changements. L'expérience qui s'accumule au sein des groupes homogènes permet d'obtenir des éléments nouveaux sur le travail qui constituent une première évaluation, celle du travail prétendument réalisé par ces travailleurs pairs.

L'étape suivante, la deuxième phase du dispositif, consiste à passer d'une approche spécifique vers une approche globale pour appréhender le travail collectif, le travail d'équipe, un monde commun plus large. J'ai donc proposé de faire communiquer les quatre groupes entre eux. Les groupes, lorsqu'ils s'assemblent explique Jean-Luc Prades, recomposent autrement l'institution permettant à chacun de dépasser l'identité première pour une compréhension de l'acte entier de l'institution.

Puisqu'il existait une hiérarchie statutaire entre les groupes, j'ai tenté de trouver des solutions pour permettre matériellement la communication entre les groupes sans toutefois gêner l'expression. Au moyen d'une communication indirecte, les quatre groupes ont échangé questions et réponses ceci au moyen de mon intermédiaire. Cette phase vise une prise de « conscience sociale » permettant aux participants de comprendre que travailler n'est indubitablement pas une affaire personnelle puisque l'activité de chacun est prise dans un réseau, un ensemble d'activités combinées. L'expérience qui s'accumule au moyen de cette deuxième phase permet d'obtenir des

éléments nouveaux sur le travail d'équipe. C'est une deuxième évaluation, celle du travail perçu par les autres.

Tout au long du dispositif, le partage des expériences a, semble-t-il, permis de considérer la participation individuelle et collective au projet commun, projet institutionnel et donc au processus organisationnel qui lui permet d'advenir. L'échange informel entre les groupes a été, pour les participants, un moyen d'obtenir de nouvelles connaissances, plus vastes. Ils ont discuté leur position, formulé des jugements de valeurs, donc évalué leur inscription dans le projet commun, institutionnel. C'est une participation d'ensemble qui a pu être effective sur des questions liées au travail.

De cette expérience, je retiens l'importance d'inclure dans le dispositif un groupe de travail constitué des membres du comité de direction. Le processus de conscientisation en trois dimensions (individuelle, collective, sociale) qu'il permet, doit, à mon sens, se destiner à l'ensemble des travailleurs : concepteurs et opérateurs. C'est cette conscientisation en trois dimensions qui conditionne la transformation du travail dans ses acceptions locales et générales. De la sorte, une réflexion partagée entre les porteurs de modèles scientifiques et les porteurs de modèles empiriques peut ici advenir.

Dès-lors, pourquoi ne pas imaginer pareil scénario pour améliorer le dialogue social dans les entreprises. Pourquoi ne pas imaginer un dispositif supplétif au Comité social et économique sous la forme d'une formation-action qui mobiliserait l'ensemble des acteurs de l'entreprise ? Un dispositif qui place le travail au centre des débats, qui préserve les relations interpersonnelles et favorise la cohésion au sein de l'entreprise. Un dispositif qui répond aux exigences d'un dialogue social constructif et qui, finalement, s'inscrit dans le cadre d'une démarche de prévention « embarquée » des risques professionnels.

Je vous remercie pour votre attention.