HAL
open science

Travail bien fait, pouvoir d'agir et " écologie du travail "

Antoine Bonnemain

To cite this version:

Antoine Bonnemain. Travail bien fait, pouvoir d'agir et " écologie du travail ". Activités, 2022, 10.4000/activites.7509 . hal-03818529v2

HAL Id: hal-03818529

https://hal.science/hal-03818529v2

Submitted on 26 Oct 2022

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.

Activités

19-2 | 2022
Penser le travail dans une écologie humaine

Travail bien fait, pouvoir d'agir et « écologie du travail »

Work well-done, power to act and "work ecology"

Antoine Bonnemain

Édition électronique
URL : https://journals.openedition.org/activites/7509
DOI : 10.4000/activites.7509
ISSN : 1765-2723

Éditeur
ARPACT - Association Recherches et Pratiques sur les ACTivités

Référence électronique
Antoine Bonnemain, « Travail bien fait, pouvoir d'agir et « écologie du travail » », *Activités* [En ligne], 19-2 | 2022, mis en ligne le 15 octobre 2022, consulté le 19 octobre 2022. URL : http://journals.openedition.org/activites/7509 ; DOI : https://doi.org/10.4000/activites.7509

Ce document a été généré automatiquement le 19 octobre 2022.

Creative Commons - Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International - CC BY-NC-ND 4.0
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Travail bien fait, pouvoir d'agir et « écologie du travail »

Work well-done, power to act and "work ecology"

Antoine Bonnemain

NOTE DE L'AUTEUR

Cet article est issu d'une communication réalisée au sein du séminaire d'ergonomie de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, *(Re)penser le travail dans une écologie humaine : 50 ans après, quelle actualité ?* 31 mai-2 juin 2021.

1. Introduction

1 Les questions « écologiques », de « développement durable », ou celles en lien avec les effets environnementaux du travail humain prennent une place croissante en psychologie du travail, en ergonomie, et plus généralement dans le champ des sciences du travail (Haslam, & Waterson, 2013). Il est sans doute utile en effet de pouvoir réfléchir aux effets du travail humain sur les « externalités du travail », son empreinte sur la nature, sur le vivant en général et aussi sur la vie civile. C'est d'abord la pratique concrète de l'intervention qui implique une réflexion autour de ces questions, du fait des nombreux enjeux écologiques et environnementaux qui pèsent de plus en plus sur le travail et sur les travailleurs dans certains secteurs. Des recherches s'intéressent, entre autres, à mieux comprendre la manière dont ces travailleurs réadaptent et font évoluer leurs activités professionnelles, dans des contextes où la prise en compte de nouvelles dimensions écologiques venues de l'extérieur devient une plus grande nécessité (Boudra, 2016 ; Chizallet, Prost, & Barcellini, 2020 ; Duarte, Béguin, Pueyo, & Lima, 2015 ; Duhamel, Olry, & Cerf, 2021).

2 Ces questions sont d'autant plus importantes que les frontières entre « intérieur » et « extérieur » sont maintenant de plus en plus perméables dans les organisations. De

nombreux exemples (Clot, 2016) montrent ainsi que la qualité du travail malmenée à l'intérieur de l'organisation, par défaut de délibération en son sein, produit des effets écologiques, économiques et sociaux qui dépassent largement les murs de l'entreprise. La question des rapports entre travail et écologie mérite donc, selon nous, d'être mise en lien avec la qualité du travail et le pouvoir d'agir. Comment, par exemple, peut-on mieux comprendre les rapports entre la dégradation de la qualité du travail à l'intérieur des organisations et ses effets écologiques et environnementaux dans la société tout entière ? Comment établir un lien entre santé au travail et santé publique qui ne contourne pas la question du travail lui-même, et qui puisse être à la base d'une élaboration autour des méthodes d'action dans les organisations ? Nous nous sommes récemment efforcés de concevoir ces rapports plus précisément (Clot, Bonnefond, Bonnemain, & Zittoun, 2021).

3 Dans cet article, nous reviendrons sur ces questions à partir du courant théorique et méthodologique d'une clinique de l'activité en psychologie du travail (Clot, 2020). Nous le ferons de la façon suivante : nous reviendrons d'abord sur la manière dont la clinique de l'activité tente de penser le problème de la délibération professionnelle en lien avec le développement organisationnel. Plusieurs conceptions se confrontent sur ces questions dans le champ de l'analyse du travail. Nous présenterons ensuite l'exemple d'une intervention réalisée auprès des éboueurs de la ville de Lille. Comme on le montrera, la place de chacun s'est progressivement redéfinie dans le rapport social à la tâche au cours de cette expérimentation. Ce travail a finalement permis aux éboueurs concernés de dépasser leurs attributions habituelles en endossant de nouvelles fonctions officielles au service du dialogue sur la qualité du travail. En matière « d'écologie du travail » – notion sur laquelle nous reviendrons au cours de la discussion –, on peut alors regarder ces professionnels qui se sont équipés pour dialoguer dans le temps entre eux et avec leur hiérarchie comme des « sentinelles » (Keck, 2020) de la qualité du travail à l'intérieur de l'organisation, pour mieux se préparer aux risques qu'elle fait peser régulièrement vers l'extérieur. Dans ces rapports entre « intérieur » et « extérieur », on retrouve le souci systémique d'une « écologie humaine » imaginée par P. Cazamian (1974). Nous terminerons l'article sur ce point.

2. Instituer la délibération autour du « travail bien fait » pour la santé et la performance

4 Depuis maintenant quelques années (Bonnefond, 2019 ; Bonnefond, Bonnemain, Fontès, & Clot, 2016), la clinique de l'activité s'intéresse de manière ciblée au développement des organisations, par la médiation de dispositifs de délibération autour des critères de qualité du travail entre opérateurs de terrain, hiérarchies et organisations syndicales. Les interventions de ce type cherchent à restaurer la délibération instituée autour du travail bien fait entre tous ces acteurs, afin de développer de manière conjointe la performance et la santé. Depuis 2011 et le lancement de la première expérimentation sociale autour de ces questions à l'usine Renault de Flins (Bonnefond, 2015, 2016 ; Kaltchéva, 2019), deux autres interventions ont produit des résultats significatifs en la matière : la première a été conduite au sein d'un EHPAD français, depuis 2014 (Zittoun & Clot, 2020). La seconde, celle que nous rapporterons dans cet article, a été réalisée au sein du service de propreté de la Ville de Lille (Bonnemain, 2020), depuis 2016. Dans chacune de ces interventions, la méthode permettant d'instituer la délibération dans le

temps est passée – de façon chaque fois singulière – par l'expérimentation et le travail d'organisation d'un dialogue entre les différentes parties prenantes permettant de ne pas contourner le conflit entre les critères hétérogènes de qualité du travail (Clot *et al.*, 2021).

5 Les travaux conduits depuis longtemps en clinique de l'activité ont en effet soutenu que la délibération expérimentée autour de la qualité du travail peut devenir un moyen de relier sans les confondre tous les protagonistes – professionnels de terrain, hiérarchies et organisations syndicales – au service du développement de la santé et de la performance. Mais il faut alors considérer la qualité du travail non pas comme l'apanage de l'employeur à définir la qualité attendue du travail effectué, mais dans ce qu'elle a justement d'hétérogène dans l'organisation tout entière (Leplat, 2014). Cette hétérogénéité est un levier d'action potentiel pour organiser la délibération autour des problèmes de travail à résoudre (Bonnefond, 2019 ; Miossec & Simonet, 2019). Ainsi, pour les opérateurs de terrain, la qualité et l'efficacité du travail renvoient à une multitude de critères possibles, qui rentrent systématiquement en conflit au sein du collectif de travail lui-même, mais aussi avec les critères – eux-mêmes hétérogènes – de la ligne hiérarchique dans l'organisation (Bonnemain, 2021). Dans une perspective d'action, l'instauration de ce conflit refoulé au sein de la division du travail, la délibération autour des critères concrets et différenciés de qualité du travail, est un moyen potentiel pour engager des transformations en s'appuyant sur le développement de l'initiative professionnelle des collectifs de travail concernés.

6 Ces questions théoriques et méthodologiques autour du développement du pouvoir d'agir en lien avec la délibération, le dialogue ou la discussion font aujourd'hui l'objet de nombreux travaux et débats scientifiques. Elles entretiennent un rapport étroit avec l'écologie d'un travail délibéré – on y reviendra – dans lequel la voix des opérateurs de terrain pèse pour quelque chose dans les décisions prises sur leur propre travail, pour agir. Ainsi, les travaux autour de l'organisation de la délibération et de sa conduite concrète se multiplient à la fois en psychologie du travail (Bonnefond, 2017, 2019 ; Bonnemain, 2019, 2020 ; Bonnemain & Tomás, 2022 ; Bonnemain, Bonnefond, Fontès, & Clot, 2018 ; Kaltchéva & Kostulski, 2020 ; Massot & Simonet, 2017 ; Miossec & Simonet, 2019), en ergonomie (Arnoud & Falzon, 2017 ; Casse & Caroly, 2017 ; Domette, 2019 ; Petit, 2020 ; Petit & Coutarel, 2013 ; Rocha, 2014 ; Rocha, Mollo, & Daniellou, 2017), mais aussi dans les sciences de gestion (Detchessahar, 2013, 2019 ; Detchessahar, Gentil, Grevin, & Stimec, 2015). Chacun de ces travaux valide à sa manière la fonction du dialogue dans l'organisation pour le développement de la santé et de la performance. Non pas à partir d'une conception du dialogue noyé dans une « morale de la communication », mais à partir d'une conception qui en fait l'instrument d'une repolitisation réelle du travail.

7 Comme le rappellent Casse et Caroly (2017), ces questions relativement nouvelles ont « des répercussions sur les méthodes d'interventions déployées » (p. 2), qui doivent nécessairement se réajuster à l'objectif de construction du dialogue sur le travail dans l'organisation, à l'aide d'une ingénierie à expérimenter. Cependant, peu de travaux « sont disponibles à ce jour pour formaliser ces nouvelles méthodes » (*ibid.*). Depuis 2017, ces travaux se sont poursuivis. Ils ont pu insister sur l'importance des dimensions méthodologiques nécessaires au développement de la délibération autour du travail dans l'organisation (Bonnefond, 2019 ; Clot *et al.*, 2021 ; Detchessahar, 2019). En clinique de l'activité par exemple, il ne s'agit pas de laisser le processus de délibération à la

main du management, contrairement à ce qui se fait dans les travaux des sciences de gestion, où la discussion doit rester sous pilotage managérial afin de doter le collectif d'une habileté dialogique nouvelle lui permettant une « explicitation » encadrée de son travail (Detchessahar, 2019). Rocha, Mollo et Daniellou (2017), en ergonomie, font également de ce pilotage une condition de l'efficacité des délibérations : « l'animation par le manager garantit la pérennité de la démarche, ainsi que la mise en œuvre d'action d'amélioration » (p. 19). D'autres travaux cherchent plutôt à mettre ce processus sous pilotage syndical, comme c'est le cas par exemple du travail de Davezies (2014) qui tente d'équiper directement les représentants du personnel. D'autres travaux encore font le pari libertaire d'une organisation sans autorité hiérarchique établie (Coutrot, 2018).

8 Bien sûr, pour nous aussi, toute transformation pérenne des relations de travail suppose bien la prise en charge à tous les niveaux de la délibération et de son efficacité. Il serait en effet difficile de miser uniquement sur le rayonnement prétendu du dialogue au sein des collectifs de travail pour agir sur l'organisation. Tout comme on doit tenir compte, du côté de la conduite du dialogue, des limites historiquement documentées d'un processus d'expression piloté unilatéralement par le management (Coffineau, 1993, p. 29, p. 95). Les niveaux hiérarchiques, opérationnels et syndicaux doivent de fait se relier entre eux, d'une manière ou d'une autre, au cours du processus de délibération[1]. Mais visiblement, la manière d'y parvenir fait débat au sein des sciences du travail.

9 Sans prétendre fournir de réponse définitive à ces questions complexes, notre article reviendra simplement sur la contribution d'une clinique de l'activité à partir de l'exemple de l'expérimentation conduite au sein du service de propreté municipal de la Ville de Lille. Dans cette expérience d'intervention, nous avons plutôt constaté que la responsabilisation et l'initiative des professionnels de première ligne se déploient d'abord « sur le territoire que les managers évacuent », pour reprendre la formule tranchée de l'ancien responsable des relations sociales chez Michelin (Ballarin, 2019, p. 132). Cela signifie, selon nous, que la délibération doit s'affranchir, dans un premier temps, de la présence hiérarchique. Et ce, afin de faire vivre le collectif dans les situations ordinaires de travail à rediscuter ensuite, et afin de faire une première expérience de dialogue entre professionnels – sans garantie d'y parvenir – qui constituera la base de tous les échanges ultérieurs avec la hiérarchie et les organisations syndicales. Cette première expérience ne va pas de soi, et elle doit faire l'objet d'un travail spécifique conduit avec les professionnels concernés, afin qu'ils puissent ainsi se « déterminer » ensemble autour des questions vives à discuter ensuite avec leur hiérarchie. Dans ce genre d'intervention, la hiérarchie conserve ainsi en dernière instance le pouvoir de décision, mais le développement du pouvoir d'agir des professionnels de première ligne permet de contrebalancer l'autorité requise – nous y reviendrons plus bas – pour faire valoir les critères de qualité délibérés dans le collectif au sein du processus de décision lui-même. Dans l'exercice de ce pouvoir d'agir sur les choses où reculent les obsessions du pouvoir sur autrui, une autre expérience est faite : un lien social plus vivant peut sortir des désaccords assumés au nom d'un « bien faire » travaillé ensemble.

3. Agir sur les « externalités » du travail en développant le pouvoir d'agir : une intervention auprès des éboueurs de la Ville de Lille

3.1. Le problème de prolifération des rats : de la santé au travail à la santé publique

10 Revenons maintenant sur un exemple issu de cette expérimentation pour illustrer, à petite échelle, la manière dont le développement du pouvoir d'agir dans l'organisation est utile pour équiper l'action sur les « externalités » du travail. Cet exemple est significatif de l'intervention qui a été conduite pour transformer le travail, en réhabilitant l'initiative collective des éboueurs en la matière, au cours des deux premières années de l'intervention. Dans cet exemple, pour obtenir la qualité attendue – d'abord par eux-mêmes – les éboueurs n'hésitent pas à prendre des risques lors de la réalisation de la collecte des déchets, en s'exposant aux contacts directs avec les rats.

11 Présentons donc d'abord la situation de travail prise comme exemple. Elle est filmée par l'intervenant pour être rediscutée plus tard avec les professionnels selon les protocoles habituels de l'autoconfrontation en clinique de l'activité (Bonnemain & Clot, 2017 ; Duboscq & Clot, 2010). Julien, Saban et Abdel, les trois éboueurs en présence ce jour-là[2], procèdent à la collecte des déchets à proximité de l'un des nombreux « camps de Roms » dans lesquels ils se rendent quotidiennement. Il est 5 h 30 du matin, il fait nuit noire. Notre présence dans cette situation de collecte, dans laquelle ils nous ont invités à les suivre, est un « petit événement » pour le groupe qui n'a pas l'habitude d'être observé au cours de la réalisation de son travail. Chacun des éboueurs commente alors son activité à l'intervenant en fonction de ses préoccupations du moment : l'augmentation des « dépôts » qui devient de plus en plus problématique, l'état des véhicules de service qui ne permet pas de respecter les règles de la sécurité routière, les rapports avec les riverains plus ou moins conflictuels, ou bien encore la complexité du nettoyage des rues lorsque les voitures sont « mal garées ». En cours d'observation, il leur arrive également de nous adresser explicitement leurs doutes vis-à-vis des résultats à venir de notre intervention : selon eux, « on l'a déjà dit cent fois ça n'a jamais rien changé », ou encore « notre hiérarchie ne fait rien pour améliorer les choses donc ce que vous faites n'y changera rien ». Ces discussions, fréquemment répétées lors des trois premiers mois de notre présence quotidienne au sein d'un même atelier d'une vingtaine d'éboueurs, révèlent le sentiment d'impuissance à agir qui domine le discours de nombre de ces professionnels. L'observation de leur travail ce jour-là ne fait pas exception à la règle : l'évocation, même implicite, d'une quelconque transformation éventuelle convoque la passivité générale.

12 Mais c'est surtout la collecte des conteneurs à déchets sur les « camps de Rom » qui fera l'objet, ce jour-là, de beaucoup d'échanges avec l'intervenant. Ce qui contrarie le plus les éboueurs lors de la réalisation de cette tâche, c'est la présence de plus en plus fréquente de rats sur les points de collecte. Sur les images filmées – qui gardent la trace des observations réalisées à ce moment-là –, on voit les trois éboueurs mentionnés regarder vers le sol de façon insistante tout en manipulant les conteneurs, à l'affût des rats qui pourraient surgir et, selon eux, les mordre. Sur le film, Julien tourne la situation en dérision tout en attrapant le conteneur pour l'amener jusqu'à la trémie : « ils font de la mécanique les rats ! » L'humour apprivoise le réel. Rien n'est trié : le plus

souvent, on retrouve au sein d'un même conteneur des ordures ménagères associées à des vêtements, voire à des pièces de moteurs ou de carrosserie. Les conteneurs finissent par déborder, et les déchets de toute sorte s'amoncellent sur le sol à proximité. Abdel, de son côté, donne des coups de pied à plusieurs reprises dans les conteneurs afin, explique-t-il, de déloger les rats qui pourraient s'y trouver, avant de les déplacer jusqu'à la benne. Saban reste quant à lui proche de la trémie et actionne le bouton de levage des conteneurs, tout en balayant le sol du regard de manière insistante pour, dit-il, « éviter les rats ».

13 Ce jour-là, le chef d'équipe est également présent sur les lieux : il nous a accompagné en voiture pour que nous puissions suivre l'itinéraire de collecte à la demande du collectif d'éboueurs, qui souhaite mieux nous « montrer » les problèmes qui s'y posent, mais sans conviction quant à la possibilité éventuelle de les prendre en charge. Alors que nous sommes occupés à enregistrer les images, le chef d'équipe nous bouscule à deux reprises, en nous interpellant : « Il y a un rat là ! Il y a un rat ! » Sans doute effrayé par l'excitation collective ainsi suscitée, un rat passe alors sous la voiture de service, traverse le terre-plein devant les trois éboueurs en train d'amener les conteneurs à la benne, et termine sa course à l'intérieur d'un terrier à proximité de la route. Surpris par cet inattendu qui fait brusquement irruption, Abdel, Julien, le chef d'équipe et l'intervenant marquent alors un mouvement de recul en riant nerveusement : « là ! là ! ».

14 C'est cette situation de travail, « ordinaire » pour eux – mais indéniablement « déstabilisante » pour nous – qui constituera l'objet de l'analyse dialogique en autoconfrontation dont nous rapportons un extrait ci-dessous (cf. Tableau 1). Pour les trois éboueurs concernés, la situation n'a rien d'extraordinaire. Elle semble même, en apparence, « banalisée ». La présence des rats – qui mérite pourtant selon eux d'être « montrée » à l'intervenant – « fait partie du travail ». Elle n'appelle ni analyse plus approfondie, ni piste de solution particulière de la part des éboueurs qui semblent y être habitués. Pourtant – nous y reviendrons –, la prolifération des rats qui leur pose tant de difficultés pratiques ne constitue pas seulement un « problème de travail ». Au-delà des risques encourus par ces éboueurs quotidiennement, ce problème constitue également un véritable risque à surveiller pour la santé publique (Ayral, 2015), tant il est aussi un véhicule potentiel de nombre de maladies problématiques et transmissibles à l'Homme, qu'on appelle des zoonoses (Juif, 2011).

15 On montrera donc dans les parties suivantes le processus développemental de délibération autour de cette apparente « banalité » : depuis l'analyse de cette situation filmée entre collègues jusqu'à la solution mise en œuvre et élaborée dans la « coopération conflictuelle » (Benchekroun, 2017 ; Clot *et al.*, 2021 ; Trentin, 2012) – nous y reviendrons ensuite – avec la ligne hiérarchique. Ce processus contribuera finalement, de manière originale et à petite échelle, au traitement plus général du problème de santé publique qui lui est associé. On comprend mieux alors les liens potentiels entre santé au travail et santé publique, lorsque le développement du pouvoir d'agir des professionnels de première ligne se répercute au-delà des frontières de l'entreprise en limitant la prolifération des rats dans l'espace public.

3.2. Diagnostiquer le problème entre collègues : « il faudrait mettre des bons conteneurs en fait »

16 Mais le chemin vers l'action des éboueurs en matière de santé publique débute par des objectifs en apparence plus mesurés, d'abord centrés sur la tentative de faire l'expérience d'un dialogue qui puisse être utile à la transformation du travail. Organiser un dialogue conséquent entre collègues sur la qualité du travail n'a pourtant rien d'une évidence. Si l'employeur s'accroche le plus souvent au monopole qu'il croit pouvoir exercer sur la définition des critères du « bien faire » (Clot *et al.*, 2021, p. 35-36), il existe aussi des obstacles au sein même du collectif de travail, qui rendent difficile l'installation d'un dialogue de ce genre. La défiance envers la hiérarchie que nous avons déjà soulignée se pose au premier rang de ces obstacles. Pour certains professionnels, c'est la hiérarchie qu'il faut changer avant de changer le travail : « pourquoi faudrait-il alors en discuter entre nous ? » La défiance prend ainsi beaucoup de place, et complique la construction du dialogue entre les éboueurs autour du travail réel.

17 De plus, le problème de prolifération des rats ne constitue pas un objet de dialogue habituel pour les éboueurs concernés par nos observations. Au contraire, cette situation qui apparaîtrait sans doute comme « improbable » pour une personne extérieure à leur milieu professionnel, est pourtant « banalisée » par les éboueurs qui ont fini par « se faire une raison », comme pour tant d'autres situations ou la qualité « ravalée » est devenue la norme.

18 Dans la perspective d'action en clinique de l'activité (Clot, 2008), le dispositif d'intervention doit donc permettre d'équiper le dialogue entre eux, pour que ces professionnels puissent générer ou régénérer leur point de vue autour de ces questions. Il faut qu'ils puissent développer leurs avis grâce à l'hétérogénéité du collectif, en allant au-delà de la passivité et des formules toutes faites adressées habituellement à leur hiérarchie et, pour l'occasion, à l'intervenant. Pour cela, nous avons mobilisé la méthode des autoconfrontations qui constitue un moyen de développer le dialogue sans contourner ces questions. Elle prend appui, pour organiser l'échange, sur les matériaux filmiques recueillis avec la contribution des éboueurs lors des observations. Elle constitue un moyen méthodique parmi d'autres pour engager une analyse dialogique entre les éboueurs, centrée sur leur travail quotidien. Elle permet également de conserver ensuite une trace filmique de ces analyses entre éboueurs, qui pourra être remobilisée plus tard, comme moyen d'initialiser le dialogue entre le collectif et sa hiérarchie (Bonnemain, 2020).

19 Ainsi, deux semaines après avoir filmé la situation décrite ci-dessus, nous avons réuni les trois éboueurs concernés simultanément pour en rediscuter en autoconfrontation. Chacun d'entre eux s'est prêté entre temps à une autoconfrontation « simple » (Clot, Faïta, Fernandez, & Scheller, 2001) qui permet de « s'essayer au dialogue » avec l'intervenant seul, préalablement à la discussion à venir entre collègues. L'extrait que nous présentons ci-dessous sera ensuite présenté à la ligne hiérarchique, avec d'autres extraits choisis avec le collectif, au cours des premiers comités de pilotage de l'intervention. L'autoconfrontation croisée débute par l'expression de la surprise de l'intervenant vis-à-vis de l'activité analysée.

Tableau 1 : Extrait d'autoconfrontation croisée entre Abdel, Julien et Saban.
Table 1 : Excerpt from crossed self-confrontation between Abdel, Julien and Saban

1 Intervenant : C'était quand même inhabituel pour moi là… Toi tu ne tapes pas dans les conteneurs Julien pour faire sortir les rats ?

2 Julien : Ben non je m'en fiche moi… moi j'ai pas peur des rats.

(*Rires des collègues*)

3 Abdel : Ouais…

4 Julien : Bon après tu vois que je suis pas non plus collé au conteneur tu vois… je le prends de loin regarde (*montre les images*)… Tu vois quand même le…

5 Intervenant : Ah tu prends quand même des précautions ?

6 Julien : (*rires*) Bah oui bah oui je vais non plus me jeter dans… (*rires*) J'y vais et je le prends (*mime la façon dont il attrape le conteneur*). Même je tire tu vois… Après s'il y a un rat il va pas sauter sur moi… il va sauter et il va se sauver. Il va pas…

7 Intervenant : Fais voir, je vais repasser le film (*relance les images déjà visionnées*)

8 Abdel : (*regarde le film*) Il y avait plein de rats quand même ! (*rires*) Ça court…

9 Julien : Tu vois quand même… Je suis pas… collé. Tu vois ?

10 Intervenant : Oui.

11 Julien : Je prends mes distances.

12 Intervenant : Qu'est-ce que tu en penses toi de ça Abdel ?

13 Abdel : (*à Julien*) Regarde l'autre fois, Guy, c'est comme ça qu'il est monté sur sa main le rat… (*à l'intervenant*) Il tirait le conteneur… et il est monté sur son bras le rat.

(*Rires des trois éboueurs*)

14 Julien : Ah ouais ouais.

15 Intervenant : Il faisait comme Julien ?

16 Abdel : Ouais… ben oui voilà il prenait le conteneur pour le ramener à la tasse[3]… et il est monté sur son bras. Il est sorti du conteneur et…

(*Rires de Julien*)

17 Abdel : Sur le côté il y avait le bras et il s'est… (*rires*)

18 Intervenant : Donc ça veut dire que dans cette situation, là, potentiellement ça pourrait arriver ? (à Julien) Un rat pourrait te monter sur le bras ?

19 Julien : (*prend un temps de réflexion*) Ouais bah ouais… apparemment… ça pourrait arriver… (*Il marque une pause*). (*S'adresse à ses deux collègues*) Après pour éviter qu'il y ait des rats et tout, il faudrait remettre le bouchon en dessous des conteneurs. Les rats ils rentrent par là.

20 Abdel : Bah ouais c'est clair il y aurait pas de rats, ils pourraient pas rentrer… Le rat pourrait pas rentrer. (*Saban acquiesce*).

21 Intervenant : Si les conteneurs étaient entretenus ? euh…

22 Abdel : Ben oui parce qu'il y a un bouchon là en dessous (*mime le dévissage du bouchon situé sous le conteneur*) et ce bouchon, si tu regardes tu verras qu'il n'y en a pas… tu vois ?

23 Julien : Ben il n'y a même pas de porte déjà !

24 Abdel : Ouais… et le rat il rentre par le trou, et si on ferme le trou on a moins de… il y aura pas de rat. C'est sûr que tu auras pas de rat.

25 Julien : Il faudrait mettre des bons conteneurs en fait…

L'échange entre les trois professionnels s'arrête sur ce diagnostic partagé : pour agir sur la présence des rats sur les points de collecte concernés, il faudrait, selon eux, mieux entretenir les conteneurs. Il faudrait notamment pouvoir remettre des bouchons sous chaque conteneur pour empêcher les rats d'y entrer. Cette solution permettrait, semble-t-il, de réduire l'exposition aux morsures de rats potentielles.

20 Cet extrait est significatif des processus d'élaboration collectifs à l'œuvre lors de l'expérimentation de la délibération entre éboueurs autour des critères de qualité de leur travail. Ces processus sont importants, car ils permettent de mieux comprendre comment s'étayent les diagnostics collectifs par la médiation des controverses professionnelles entre collègues.

21 Au départ, la relance de l'intervenant (en 1), qui cherche à mieux comprendre les différentes manières de se prémunir des rats, amène Julien à formuler une explication : s'il ne tape pas dans les conteneurs – comme le font pourtant ses collègues – c'est qu'il n'a « pas peur des rats » (en 2). Mais cette explication convoque immédiatement le rire « dissonant » de ses deux collègues, ponctué ensuite par un « ouais… » dubitatif, énoncé par Abdel. Pour ses deux collègues en effet, cette explication « rapide » semble insuffisante. Julien doit alors rechercher de nouveaux moyens argumentatifs pour justifier auprès d'eux l'efficacité supposée de sa manière de faire. Il est ainsi conduit à retrouver les mots qui permettraient de faire comprendre – au-delà de la peur – l'intérêt de ne pas taper sur les conteneurs pour se prémunir de la confrontation risquée avec les rats. Ce processus n'est pas direct et immédiat. Il est ponctué dans le discours de Julien par des moments de silence, des mimes gestuels et des rires (en 4, 6, 9) qui soulignent à la fois la difficulté et l'inconfort associés – comme c'est souvent le cas dans les méthodes qui mobilisent le langage en analyse du travail – à la formulation en développement de son point de vue « incorporé ». Malgré les nouveaux arguments avancés par Julien au cours de ce processus, et notamment le fait qu'il ne soit pas « collé » au conteneur, Abdel semble toujours dubitatif. À la demande de l'intervenant (en 12), ce dernier prend alors l'exemple de son collègue Guy, qui procède de la même

manière que Julien, et qui n'avait pas réussi à empêcher le rat de monter sur son bras au cours d'une opération de collecte (en 13, 16, 17). Au-delà des rires provoqués par le récit de cette situation, Abdel semble ainsi vouloir insister sur l'insuffisance de la « prise de distance » mentionnée par Julien pour se prémunir des rats. Pour ce faire, il ne s'adresse pas directement à lui, mais utilise l'exemple d'un autre collègue, absent de la situation d'autoconfrontation, pour formuler une critique plus indirecte, et peut-être – pense-t-il – plus « supportable » pour Julien.

22 L'intervenant cherche alors à équiper ce dialogue indirect entre eux, en entretenant l'intensité des questions qui se posent vis-à-vis de l'activité analysée. Pour cela, il relance Julien (en 18) à partir de l'objection indirecte formulée par Abdel : « Donc ça veut dire que dans cette situation, là, potentiellement ça pourrait arriver ? Un rat pourrait te monter sur le bras ? ». Julien semble alors embarrassé par la succession des arguments de son collègue et par les relances de l'intervenant, qui rendent de plus en plus explicite la controverse entre eux autour des différentes manières de se prémunir des rats. Dans l'alternance des silences, significatifs de mouvements intérieurs, il finit par valider (en 19) le risque qu'il encoure en procédant de cette manière : « Ouais bah ouais… apparemment… ça pourrait arriver… » Il semble ainsi comprendre, dans le cours des échanges, que la régulation qu'il met en œuvre – se mettre à distance des conteneurs – ne suffira peut-être pas à « l'immuniser » pour de bon du contact avec les rats. Comme pour répondre à cette réflexion en cours, il formule ensuite (en 19) la proposition de repositionner le bouchon sous les conteneurs pour empêcher les rats d'y rentrer. Cette proposition sera finalement ratifiée par ses deux collègues lors des derniers tours de parole (en 20, 22, 24, 25).

23 Cet extrait condense le processus complexe de production collectif d'un point de vue original sur la qualité du travail. Au cours des différents tours de paroles, c'est *l'objection entre collègues* – qu'elle soit formulée directement ou indirectement – qui permet de dépasser les discours « convenus » autour de l'objet analysé. Ce genre de dialogue, répété au cours des premiers mois de l'intervention, permet de nourrir le point de vue de chacun sur les problèmes qui se posent en situation et sur les différentes manières de les arbitrer. Progressivement, la banalité du quotidien redevient l'objet d'une énigme à élucider entre collègues. Et d'autres manières d'être efficace peuvent être envisagées.

24 Ce premier temps de dialogue ne permet donc pas simplement aux éboueurs d'exprimer leur « avis ». En effet, la pensée n'est jamais toute prête à s'exprimer dans les mots (Vygotski, 1997, p. 428) : au contraire, dans ces dialogues, le « difficile à dire » (François, 1998, p. 26) contraint chaque professionnel à retrouver des mots neufs – « sur mesure » en quelque sorte – pour signifier ce qu'ils cherchent à dire et qui n'est pas immédiatement disponible. En retour, ces mots « retrouvés » sont la source de nouveaux mouvements de pensée autour de l'objet analysé. Ces échanges répétés au cours de la première phase de l'intervention permettent ainsi aux éboueurs de constituer leur point de vue, de l'étayer par le dialogue autour des « angles morts » de leur activité quotidienne : ce qu'ils ne voulaient plus voir, ce qu'ils avaient tacitement accepté, les habitudes de travail, ou encore ce qu'ils pensaient avoir réglé pour de bon – comme la manière de se prémunir des rats – est remis en mouvement par la motricité des échanges. Ce qui était « banal » au départ redevient alors pour chacun la source d'une délibération possible. C'est là une forme de genèse instrumentale (Rabardel, 1995) du dialogue sur la qualité du travail (Cromer, Bonnemain, & Folcher, 2022), qui

« dénaturalise » la banalité du quotidien. C'est pourquoi le dialogue envisagé ici ne peut finalement recueillir l'avis des professionnels qu'en les invitant simultanément à « se faire leur avis » autour des objets analysés.

25 Mais quoi qu'il en soit, le diagnostic produit au cours de cette autoconfrontation reste tout à fait « partiel » et ne doit pas, selon nous, être pris à la lettre. On peut se demander par exemple quelles sont les raisons historiques qui ont mené au retrait des bouchons sous les conteneurs. Elles permettraient peut-être de mieux comprendre la situation actuelle et d'orienter autrement des solutions potentielles. On peut également se demander quelles difficultés se posent vis-à-vis de l'entretien ou du remplacement des conteneurs défectueux.

26 Finalement, beaucoup de questions restent irrésolues à l'issu de cet échange. C'est pourquoi la poursuite de l'instruction dialogique entre éboueurs est essentielle à d'autres niveaux institutionnels, comme on va le voir maintenant. Mais ce genre de dialogue, expérimenté entre éboueurs lors des premiers mois de l'intervention et sans la présence de la hiérarchie, permet déjà de conserver la trace du processus élaboratif en cours de développement dans lequel se sont engagés ces professionnels. Il permet de montrer par l'action que la formulation d'un point de vue – même temporaire ou transitoire – est le résultat d'une véritable *tentative méthodique et organisée d'élaboration collective*, et pas uniquement le recueil déclaratif d'une collection d'avis personnels. Il permet finalement de montrer la fonction de la controverse professionnelle pour l'instruction collective des problèmes de travail par ceux qui sont concernés en première ligne.

3.3. Coopérer avec la hiérarchie pour traiter le problème : « il aurait fallu faire des petits trous en dessous des conteneurs »

27 Ces premiers temps d'expérimentation du dialogue entre éboueurs – pendant trois mois – ont donné lieu ensuite à la réalisation des deux premiers comités de pilotage de l'intervention. Ces comités sont déjà analysés par ailleurs (Bonnemain, 2020 ; Clot *et al.*, 2021). Ils ont conduit tous les acteurs concernés – opérateurs et hiérarchie – à faire l'expérience de l'utilité du dialogue entre éboueurs sur la qualité de leur travail pour l'instruction et la prise en charge des problèmes concrets rencontrés en cours d'activité. La « fonction sociale » du collectif de travail (Quillerou-Grivot & Clot, 2013) se développe progressivement dans l'organisation : le dialogue en son sein devient de plus en plus incontournable pour équiper les arbitrages de direction dans le processus de décision. Une nouvelle forme de coopération – que nous avons appelée, avec B. Trentin (2012), une « coopération conflictuelle », car elle prend le conflit de critères autour de la qualité du travail comme point de départ des échanges – peut dès lors s'engager entre eux.

28 Mais l'utilité du collectif, redécouverte à cette occasion, et l'exercice de la coopération conflictuelle doivent du coup pouvoir s'appuyer sur de nouveaux moyens pour se développer : des temps, des fonctions concrètes et des moyens de dialoguer pour faire avancer l'instruction des problèmes à résoudre entre collègues, avant d'en rediscuter avec la hiérarchie pour tenter de mieux les prendre en charge. Au bout de six mois d'intervention, suite aux deux premiers comités de pilotage, un travail spécifique a été engagé pour construire et expérimenter l'efficacité de ces nouveaux moyens au sein du service de propreté. Deux agents « référents-métier » ont d'abord été désignés par leurs

collègues au sein de l'équipe impliquée depuis le départ. Cette désignation cherchait à répondre au problème de mobilisation de l'ensemble du collectif. Impossible, en effet, pour les éboueurs comme pour la hiérarchie, de poursuivre le dialogue sous la forme chronophage de l'autoconfrontation, inadaptée aux impératifs de production de l'organisation. C'est donc en concentrant la conduite du dialogue sur ces deux opérateurs que cette question pratique a trouvé une issue en cours d'expérimentation. De plus, cette méthode du « référent », déjà expérimentée ailleurs (Bonnefond, 2019), vise également à favoriser un transfert des méthodologies dialogiques mobilisées, au sein du fonctionnement organisationnel. Elle favorise l'appropriation par les acteurs de « l'esprit dialogique » des méthodes mobilisées au service de la transformation du travail. Ce transfert est une condition nécessaire pour envisager ensuite la durabilité des délibérations dans le temps.

29 Le rôle des deux référents-métier a consisté à :

- instruire les objets qui devront être rediscutés avec la ligne hiérarchique en organisant et en conduisant régulièrement le dialogue avec leurs collègues au sein de l'équipe ;
- formaliser le résultat de cette instruction au sein d'un tableau de suivi et de priorisation élaboré entre eux, avec notre concours initial, qui constituera le point de départ des échanges à venir avec la hiérarchie ;
- représenter le point de vue du travail réel, déterminé entre éboueurs, autour de ces objets, au cours des échanges effectifs avec la hiérarchie lors d'une réunion organisée une fois par mois.

30 Mais le processus d'organisation du dialogue expérimenté ne se réduit pas à la conception de cette « fonction-opérateur ». Il a fallu également formaliser des moments au cours desquels le dialogue pourrait avoir lieu aux différents niveaux et entre les niveaux dans l'organisation. C'est pourquoi un temps dédié a été consacré, un jour par semaine, aux deux éboueurs concernés pour effectuer certaines tâches mentionnées ci-dessus réalisées au sein de l'équipe. Au cours de ce temps, ils doivent organiser la « collecte » des objets à discuter avec la hiérarchie auprès de leurs collègues. Ils doivent également organiser leur instruction collective. Un autre temps collectif, d'une vingtaine de minutes avec toute l'équipe d'éboueurs, leur permet de faire le point sur les sujets qui seront à l'ordre du jour de la prochaine réunion avec la ligne hiérarchique, ou sur l'avancement des sujets qui ont déjà été abordés lors des réunions précédentes. Enfin, un temps d'une heure est prévu à l'agenda, tous les 6 mois, avec la direction du service, la ligne hiérarchique intermédiaire et l'équipe d'éboueurs au complet. Ce temps permet à la direction, à partir du tableau de suivi et de priorisation, de synthétiser auprès de tous les actions réalisées ou en cours de réalisation déterminées dans le dialogue mensuel avec les référents-métier.

31 Arrêtons-nous sur le dialogue réalisé au sixième mois de l'intervention, lors de la première réunion d'une longue série entre les deux éboueurs référents-métier et la ligne hiérarchique à l'échelle du service. Dans cette situation, Patrice et Christophe, les deux éboueurs référents de l'équipe mandatés par leurs collègues, ont distribué la liste qui formalise les problèmes et présenté le processus d'instruction et de discussion entre éboueurs à l'aide d'un film réalisé en situation par l'intervenant. Dans l'extrait suivant, le directeur prend la parole pour réagir sur le processus d'instruction en lui-même, avant que ne s'engage ensuite la discussion autour du premier problème à traiter priorisé par les éboueurs : le problème de conteneurs à déchets associé à la présence de rats sur les points de collecte.

Tableau 2 : Extrait de dialogue entre éboueurs référents-métier et ligne hiérarchique autour du problème des conteneurs à déchets.
Table 2: Excerpt from the dialogue between referent garbage collectors and hierarchy around the problem of waste containers

1 Intervenant : Donc voilà je sais pas comment on peut faire peut-être qu'on peut commencer par discuter de ce qu'on a vu là…

2 Directeur propreté : (coupe la parole à l'intervenant) Moi moi je… enfin juste quand même sur ce que j'ai vu là je suis très… très fier et très impressionné par ce que vous avez fait… Parce-que là pour le coup euh… ça démontre bien, sur ce que je… votre motivation à aller chercher vos collègues pour euh voilà… discuter avec eux et a priori sur ce que je vois sur les images tout le monde est assez réactif et participatif…

3 Patrice : ceux qui l'ont fait ouais franchement oui

4 Directeur propreté : enfin moi je suis très content et je vous le dis même… fier de ce que vous faites franchement c'est euh… c'est bien. Je laisse les uns et les autres réagir mais euh…

(Le groupe échange à propos du processus de collecte)

5 Patrice : La liste là elle a été faite à partir des premiers films et de la collecte, 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…

6 Christophe : sur les vidéos précédentes et avec les collègues…

7 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…

8 Patrice : ouais parce-que l'eau elle restait dedans… oui je suis entièrement d'accord.

9 Responsable administrative propreté : voilà on nous a dit « faut enlever les bouchons parce-que les personnes qui manipulent elles récupèrent toute l'eau » euh…

10 Patrice : ah oui oui je suis entièrement d'accord mais il y a rien qui est euh…

11 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

12 Patrice : ouais

13 Responsable administrative propreté : donc euh… faut pas revenir sur ce qu'on a dit hein mais… je veux dire…

14 Patrice : le problème c'est pas 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 c'est ce qu'on nous a demandé de faire après…

15 Christophe : (parle bas) il aurait fallu des petits trous en dessous…

16 Patrice : …au-dessus de nous après c'est vrai que si ça se fait c'est bien… si ça se fait pas après les gens ils disent « bon ça se fait pas ben c'est encore que… »

17 Agent de maîtrise : ça dépend après s'il pleut euh…

18 Christophe : (plus fort) il aurait fallu des petits trous plutôt

(Brouhaha)

19 Intervenant : Alors attendez parce qu'on peut pas… on peut pas tous euh… Vas-y Christophe.

20 Christophe : non mais c'est… il aurait fallu des petits trous en dessous

21 Directeur adjoint propreté : il faudrait les percer en fin de compte… en dessous du conteneur ?

22 Christophe : ben oui ce serait peut-être mieux pour l'eau…

23 Directeur adjoint propreté : ouais… ouais c'est pas…

Christophe : comme ça les rats ils peuvent pas rentrer dedans… et comme ça il y aura quand même le bouchon…

24 Directeur adjoint propreté : oui c'est pas con ça… c'est pas con

25 Intervenant : ça ce serait possible ça D. (Directeur adjoint propreté) ?

26 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…

27 Responsable administrative propreté : oui on a ce qu'il faut pour le faire… on peut demander au service technique de percer.

28 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

32 Finalement, la solution décidée ici est à nouveau le résultat d'une confrontation dialogique. Cette dernière se réalise cette fois entre les deux éboueurs référents – équipés de l'instruction préalable réalisée avec leurs collègues – et la hiérarchie. Comme lors des dialogues entre éboueurs, l'objection permet à nouveau au dialogue de dépasser ce qu'on croyait acquis. L'instruction du dossier se poursuit : alors que la solution imaginée au départ consistait, lors de l'autoconfrontation croisée présentée plus haut, à remettre les bouchons sous les conteneurs pour empêcher les rats de rentrer, la « coopération conflictuelle » présentée ci-dessus infléchira finalement cet horizon de transformation. En effet, alors que Patrice présente à sa hiérarchie le

problème en question (en 5), la réaction hiérarchique ne se fait pas attendre : selon la responsable administrative du service, les bouchons avaient été retirés à la demande des éboueurs afin d'éviter que l'eau ne s'accumule à l'intérieur des conteneurs (en 7, 9 et 11). Cette objection, compréhensible, met Patrice mal à l'aise : il parle vite et bute sur les mots (en 14). Gagnée par la passivité, l'impuissance à agir s'exprime à nouveau (en 16). Alors même que cette réunion existe pour que ces problèmes soient discutés pour être traités, il faut remarquer à quel point l'échange est toujours exposé aux habitudes dialogiques installées.

33 Mais l'objection formulée par la hiérarchie est légitime : même si elle reste prise dans une certaine passivité, elle force chacun à penser « en son for intérieur ». L'objection fait ainsi « son chemin » dans la coopération conflictuelle. C'est pourquoi, Christophe, le second éboueur référent-métier, observateur silencieux depuis le départ, tente de préciser les choses sans réussir, au départ, à se faire entendre (en 15 et en 18) : « il aurait fallu des petits trous en dessous ». Finalement, la solution se reconfigure dans cet enchaînement dialogique instable, soutenu par l'intervenant (en 19) : pour éviter que l'eau ne s'accumule tout en empêchant les rats de rentrer, Christophe imagine pouvoir faire des « petits trous » sous le conteneur, tout en repositionnant le bouchon (en 20, 22). Il cherche ainsi à tenir compte de la remarque formulée par la responsable administrative qui ratifiera, en retour, cette possibilité à laquelle personne n'avait déjà pensé. C'est précisément la fonction de la coopération conflictuelle envisagée ici : dans le cours de la délibération – lorsque l'objection qui survient peut être prise au sérieux –, la conflictualité organisée autour des critères hétérogènes de la qualité du travail permet l'étayage de solutions nouvelles et inimaginables au départ.

34 Au bout du compte, à l'issue de cette première séance de travail entre les deux éboueurs référents-métier et la ligne hiérarchique du service, un mode opératoire sera décidé pour la mise en œuvre de cette solution : les deux éboueurs référents seront chargés de coordonner l'action en demandant à leurs collègues d'identifier, sur chaque camp, les conteneurs défectueux à changer. Ils devront ensuite collecter ces conteneurs avec leur agent de maîtrise et leur chef d'équipe, puis aller chercher de nouveaux conteneurs à l'atelier technique de la Ville – en vérifiant la bonne réalisation du « perçage » – pour les distribuer enfin sur chacun des camps concernés. Ce processus de prise en charge du problème de conteneur se fera à la surprise des deux référents et du collectif, qui n'envisageaient pas réellement que leur parole puisse conduire à une transformation effective en situation de travail. L'expérience faite ensemble de cette « petite » transformation « à laquelle personne ne croyait vraiment » ouvre sur la possibilité de prendre en charge d'autres problèmes à l'initiative des éboueurs concernés. L'activité éprouvée ensemble vient contredire – sans le faire complètement disparaître – le sentiment d'impossibilité à agir régulièrement exprimé par les éboueurs. Leur pouvoir d'agir se développe, malgré toutes les difficultés et les incertitudes, dans l'organisation.

3.4. Aller au-delà de ses attributions : « on a même été dans les terrains de Roms pour discuter de tout ça avec eux »

35 Un mois plus tard, les mêmes protagonistes se réuniront à nouveau pour poursuivre la discussion autour des objets en cours de traitement, et pour ouvrir de nouveaux dossiers à l'initiative du collectif d'éboueurs. Le processus de traitement du problème

de conteneurs à déchets présenté ci-dessus fera l'objet, à ce moment-là, d'un échange spécifique en début de réunion.

Tableau 3 : Extrait de dialogue entre éboueurs référents-métier et ligne hiérarchique – Retour sur le processus de traitement du problème de conteneurs à déchets.
Table 3: Excerpt from the dialogue between referent garbage collectors and hierarchy – Feedback on the process of dealing with the problem of waste containers

1 Agent de maîtrise : Donc les trous ont été faits, les conteneurs ont été changés dans la foulée. Christophe (éboueur référent-métier) était en tasse et à chaque camp ils ont été changés. Et ceux qui étaient percés ou abîmés et ben ils étaient broyés.

2 Christophe : Moi J.-M. il m'a ramené son bonhomme il m'a dit « Christophe tu vois avec lui il va t'écouter tu lui demande pour les trous et tout combien de conteneurs il faut. Et après il va te suivre ». Lui il avait son camion et il me ramenait les conteneurs et directement il me suivait sur tous les sites.

3 Intervenant : D'accord.

4 Christophe : Et ouais ça a été efficace. Les anciens conteneurs je les vidais et après lui il repartait avec pour les jeter. Et ensuite on a mis les nouveaux. Non ça a vraiment été bien.

5 Directeur Propreté : Donc vous avez été inclus dans toutes les étapes ?

6 Christophe : Toutes, oui toutes.

7 Patrice : Et on a même été dans les terrains mercredi dernier… on a même été dans les terrains de Roms pour discuter de tout ça avec eux. Et on a vu avec eux et tout et ils avaient l'air de… d'écouter en fin de compte.

8 Intervenant : Ah vous avez… Ça par exemple c'était pas prévu au départ ?

9 Patrice : Non c'était pas prévu mais on l'a fait parce qu'on voulait savoir combien de conteneurs exactement ils avaient besoin. Parce qu'il y avait d'autres terrain ou ils n'avaient que des petits conteneurs… (*À son collègue*) C'était quel terrain ça ?

10 Christophe : À Bellevue.

11 Patrice : À Bellevue… et c'était pas suffisant pour eux. Et donc ils mettaient souvent des dépôts à côté c'est aussi pour ça qu'il y a des rats. Donc ensuite on est retourné voir si tout rentrait bien dans les conteneurs et si les conteneurs passaient bien par la grille à l'entrée. Non vraiment tout s'est bien passé.

12 Christophe : Comme là tout à l'heure on est repassé avant la réunion et il y avait plus rien par terre tout tenait dans les conteneurs. Ils étaient même bien rangés et tout, tous les conteneurs étaient bien fermés et il y avait plus rien à côté.

(*Échanges en aparté entre le directeur adjoint et le directeur du service***)**

13 Patrice : Quand on a été parler aux Roms c'était les enfants qui traduisaient aux parents ce qu'on disait parce que les parents ils comprenaient pas.

14 Christophe : Oui c'était les enfants qui traduisaient. On demandait le chef du camp pour parler avec lui.

15 Patrice : Oui.

16 Christophe : Après, il y a des camps où j'ai fait rajouter des conteneurs parce qu'ils nous ont dit qu'ils en voulaient plus. À force d'en mettre à côté ils disaient qu'ils en avaient pas assez. Comme sur un camp normalement ils avaient que cinq conteneurs et ils nous en ont demandé deux en plus. Donc j'en ai donné deux en plus, mais j'ai dit aussi « il faut qu'il y ait plus rien à côté, sinon on ramassera pas tout ce qui est à côté ». Donc j'en ai donné deux en plus.

17 Directeur Adjoint Propreté : et ça se tient ça ?

18 Christophe : Ah si pour l'instant ça se tient. Après il faudra voir dans la durée parce qu'au début c'est toujours tout beau tout rose. Faudra suivre, mais je pense que pour l'instant ça se tient oui.

19 Directeur de Propreté : Donc vous avez eu une lecture critique des remontées d'information et vous avez pu adapter le nombre de conteneurs en fonction de ce que vous avez vu sur le terrain... ce qui vous a été demandé ou précisé par la population.

20 Christophe : Oui.

21 Directeur de Propreté : Ok ça c'est vraiment très bien.

36 Au cours de cet échange, la satisfaction des uns et des autres est palpable. La prise en charge de ce problème concret, mis à l'ordre du jour à l'initiative du collectif et discuté, à ce stade de l'intervention, depuis maintenant 7 mois, fait l'effet d'une véritable « bouffée d'oxygène ». Pour le collectif comme pour la hiérarchie, l'expérience est faite, à ce moment précis, que le dialogue sert à quelque chose là où habituellement « on parle pour ne rien dire[4] ». Sans supprimer complètement la défiance installée, un rapport s'établit entre les problèmes qui affectent quotidiennement les éboueurs en situation de travail et la possibilité d'agir sur ces problèmes avec leur hiérarchie, dans cette configuration dialogique qui organise la coopération conflictuelle entre eux. Le sentiment d'impuissance à agir mentionné plus haut recule dans l'expérience faite de cette première transformation concrète conduite ensemble. Et cette expérience, en retour démontre que l'initiative professionnelle est non seulement possible, mais qu'elle est aussi utile pour améliorer la qualité du service rendu aux usagers de la Ville. Pour le directeur du service, cette performance dialogique retrouvée est une vraie « machine de guerre[5] » potentielle pour le développement de la performance tout court. Lui qui, quelques mois auparavant, avait pourtant douté des potentialités réelles de ces dialogues organisés pour améliorer la qualité du travail.

37 Mais il faut s'intéresser de plus près à cet échange pour mieux comprendre ce recul de la passivité dans l'exercice de la délibération instituée autour des critères de qualité du travail. À la demande de la direction du service, l'agent de maîtrise commence par

rendre compte des étapes suivies pour la mise en œuvre de la solution : réalisation du perçage sous les conteneurs, remplacement des conteneurs défectueux et broyage des anciens conteneurs (en 1). Christophe, l'éboueur référent, prend ensuite la main : il explique, non sans une certaine fierté, comment il a été « écouté » par le chef de l'atelier technique et par l'agent chargé du perçage des conteneurs (en 2). Il exprime ensuite l'efficacité éprouvée à l'occasion de ce travail, réalisé avec son collègue (en 4). À la demande du directeur, il précise également avoir été impliqué dans « toutes les étapes » (en 6). Le directeur semble très affecté par l'engagement des deux éboueurs dans la conduite du processus de transformation. Les référents-métier le sentent, ils peuvent alors rentrer davantage dans le détail. Patrice se fait donc plus précis sur les initiatives qu'il a fallu prendre : aller parler directement aux « Roms », par exemple, pour éprouver avec eux la viabilité de la solution (en 7). Ou encore, rediscuter leurs besoins (en 9), en vérifiant avec eux la maniabilité, le nombre et le volume nécessaire des conteneurs (en 11). Et ce, pour éviter les dépôts qui attirent les rats (en 11). Tout ceci en négociant – sur la base de ces conditions nouvelles – le respect des règles par la population de chaque camp, au nom de la propreté publique (en 16). Il a fallu également penser à organiser le suivi après avoir remplacé les conteneurs : passer régulièrement sur zone (en 12, 18), à l'occasion du temps de collecte et d'instruction dédié, pour mesurer l'efficacité de la transformation dans le temps.

38 L'énoncé de ces initiatives multiples par les deux référents-métier produit ses effets en cours d'échange, sur la ligne hiérarchique : chacun semble ainsi réaliser la qualité du travail effectué par les éboueurs dans le processus d'instruction inhérent à la prise en charge du problème. Leur autorité se développe dans l'organisation auprès de leur hiérarchie : en démontrant leur capacité à faire vivre la qualité du travail à partir d'une performance dialogique[6] renouvelée entre collègues, ils deviennent plus légitimes, et développent ainsi progressivement une position nouvelle au sein des processus de prise de décision. La défiance recule, sans disparaître comme par enchantement, mais comme nous le disions au début de cet article, un lien social plus vivant sort des désaccords assumés au nom du « bien faire » travaillé ensemble.

39 En fait, la procédure imaginée au préalable pour implémenter la solution était nécessaire, mais insuffisante. Comme on pouvait s'y attendre, sa réalisation a conduit les deux référents-métier – chargés de la mise en œuvre concrète par leur hiérarchie – à opérer un certain nombre d'ajustements en situation réelle, pour préserver l'efficacité attendue de cette solution. Rien d'étonnant dans la tradition d'analyse du travail qui est la nôtre : le réel déborde la procédure prescrite. L'initiative individuelle et collective est convoquée pour faire tenir ce qui ne tient pas spontanément dans les situations réelles de travail. Mais dans le cadre du dispositif dialogique en cours d'expérimentation, ces ajustements – habituellement si difficile d'accès pour la hiérarchie – peuvent cette fois faire l'objet d'un échange institué. Tâche et activité peuvent ainsi mieux s'épauler dans l'étayage progressif d'une solution efficace. La procédure s'éprouve davantage dans l'activité réelle avec le concours de l'encadrement, qui peut dès lors y voir un axe d'amélioration possible de la performance, en s'appuyant sur les conflits de critères inévitables entre les niveaux hiérarchiques.

40 En retour, l'initiative des éboueurs est attendue sur un périmètre plus large que le périmètre habituel lié au respect des consignes. Ils sont un peu moins les éboueurs subordonnés par le contrat du même nom. Leur initiative compte pour quelque chose et ils peuvent la mettre au service de la qualité de la propreté dans la Ville. C'est

pourquoi, dans l'exemple ci-dessus, ils s'autorisent, au bon moment et au bon endroit, à aller au-delà de leurs attributions en prenant la liberté d'installer le dialogue avec les populations de « Roms », au nom de la qualité de leur travail. De leur propre chef, ils les associent au traitement du problème de conteneurs, car ils savent bien que sans leur contribution effective, le changement des conteneurs ne suffira pas à faire reculer la prolifération des rats. Il faut également que les habitants de ces camps changent leurs pratiques et leurs usages des conteneurs : mieux trier, par exemple, les déchets dans les conteneurs, ou encore éviter de laisser les dépôts s'accumuler au sol dès lors qu'ils disposent des moyens nécessaires pour le faire.

41 En associant concrètement ces usagers à leur initiative, le problème des rats – et derrière lui le problème écologique et environnemental de l'hygiène publique – ne se résout donc plus seulement dans l'intimité des relations professionnelles de la municipalité. Il s'ouvre également à ces destinataires indispensables que sont les usagers, qui contribuent depuis « l'extérieur » – qu'on le veuille ou non – à améliorer ou à détériorer la qualité du travail en faisant un certain usage des services offerts par la municipalité. Ne pas associer ces usagers spécifiques au traitement du problème alors même qu'ils en font partie, ne pas convoquer leur responsabilité autour de ce problème, ferait prendre le risque de mettre en œuvre une solution inadaptée. Ici au contraire, la délibération instituée autour de la qualité du travail permet aux éboueurs de faire entrer dans le processus d'instruction – depuis « l'intérieur » – les critères « extérieurs » des usagers concernés.

42 En 2018, la solution imaginée un an plus tôt était toujours à l'œuvre. Le suivi quotidien de la dégradation des conteneurs a été délégué aux chauffeurs de bennes, avec leur concours actif, et à la demande de leurs collègues. Les éboueurs font le constat d'une amélioration notable de leur travail de collecte sur les camps de « Roms ». Sans avoir complètement disparu, les rats sont moins présents et la collecte jugée moins risquée. Le traitement de ce problème, aux frontières de l'organisation municipale, aura finalement permis de contribuer, à toute petite échelle bien sûr, et de manière mesurée, au problème écologique et environnemental de prolifération des rats.

4. Discussion : travail bien fait, pouvoir d'agir et « écologie du travail »

4.1. Pouvoir d'agir et « écologie du travail » : des « sentinelles » pour le travail bien fait ?

43 Finalement, au cours de l'intervention, l'activité des éboueurs s'est développée jusqu'à ouvrir de nouvelles possibilités d'action sur l'organisation elle-même. Les référents-métier ont ainsi pu contribuer, dans l'échange avec leur hiérarchie et avec notre concours, à définir – en les expérimentant – les espaces nécessaires à la délibération dans l'institution. Dans cette nouvelle organisation du dialogue instituée, les éboueurs ne sont plus seulement à la place habituelle d'« exécutants » dans la division du travail. Ils endossent également d'autres responsabilités dans le rapport entre les forces à l'œuvre : au sein même du collectif de travail, pour organiser et faire vivre le dialogue autour des critères de qualité du travail, et dans l'organisation, dans le dialogue répété avec la ligne hiérarchique et avec les organisations syndicales. À la frontière de ces différents niveaux de délibération, le référent-métier organise concrètement le

dialogue. Dans la réunion mensuelle avec la ligne hiérarchique par exemple, c'est lui qui conçoit l'ordre du jour en discutant les priorités au préalable avec ses collègues. Au cours de l'intervention, le « rayon d'action » des éboueurs – leur pouvoir d'agir sur les choses avec les autres – se développe donc bien au-delà de leurs prérogatives, comme on l'a vu plus haut. Ils endossent des responsabilités nouvelles au sein des collectifs et avec la hiérarchie, tout autres que celles de l'analyse de leur propre activité, qui ne constitue finalement qu'un premier maillon méthodologique dans le déploiement du dispositif. Grâce aux espaces institués de dialogue sur la qualité du travail, ils sont en position d'attirer l'attention de l'organisation et de l'institution « vers le bas » pour faire le tour des problèmes de travail à résoudre, là où se pose en priorité la question des rapports entre gouvernants et gouvernés, dans le rapport de travail. Ils peuvent ainsi faire exister puis faire peser – sans exclusive – les « critères-opérateurs » habituellement plus faibles dans le rapport entre les forces, dans la délibération aux différents niveaux.

44 Bien sûr, tout cela est bien fragile, et les forces d'inertie sont puissantes. Même si la division sociale du travail entre conception et exécution recule dans ce type d'expérimentation, rien ne peut complètement garantir la continuité des processus décrits ci-dessus. Car face à la profondeur des questions soulevées par cette remise en cause de la division habituelle du travail, ce modèle d'action est déroutant pour toutes les parties prenantes de l'organisation : directions, hiérarchie intermédiaire, organisations syndicales et professionnels de première ligne. Chacun est amené à se déplacer – avec plus ou moins de plaisir et de facilité – dans l'expérience de l'institution du dialogue.

45 Quoi qu'il en soit, la nouvelle fonction de référent-métier – officialisée et renouvelée par élection tous les six mois dans les collectifs d'éboueurs – constitue bien un « verrou » organisationnel qui garantit aux professionnels concernés des droits sur leur activité individuelle et collective. Elle est une institution du droit à l'initiative dans l'organisation (Clot, 2019, p. 11). Elle permet ainsi aux opérateurs de peser davantage, au bon moment et au bon endroit, sur les arbitrages qui concernent leur propre travail. Enfin, dans l'exemple décrit plus haut, elle a également permis à ces professionnels de peser davantage à l'extérieur de l'organisation, en contribuant à petite échelle au traitement du problème de prolifération des rats.

46 On objectera bien sûr que c'est là une bien maigre contribution face à l'ampleur des enjeux de santé publique autour de ces questions. Et on aura raison. Mais l'exemple permet de grossir la focale autour de l'essentiel : en développant leur pouvoir d'agir dans l'organisation tout entière, les référents peuvent installer un rapport entre les forces, suffisamment puissant, pour pousser leur hiérarchie à s'occuper avec eux d'un problème concret de travail, finalement relié à la santé publique. Ils peuvent également peser suffisamment pour infléchir les critères dont la hiérarchie tiendra compte pour formuler sa décision, en y mêlant ceux des usagers concernés par l'origine du problème. Ils peuvent, au bout du compte – et non sans mal – « contraindre » l'institution à s'occuper des dérives, souvent imperceptibles pour d'autres, conduisant à la dégradation de la qualité du travail et ses effets vers l'extérieur, dans la vie civile.

47 On voudrait insister sur ce point : permettre aux usagers de signaler les dérives est sans doute indispensable. Mais permettre aux professionnels de la fabrication, de la conception ou des services de les corriger à temps avec leurs employeurs ne l'est sans doute pas moins. Cela suppose, bien sûr, des institutions transformées, qui ne

contournent pas les conflits de critères autour de la qualité du travail. La responsabilité des professionnels de première ligne s'en trouverait engagée tout autrement, au-delà même de la qualité de leur travail à l'intérieur des frontières de l'organisation. Ceux qui sont en première ligne du « travail ni fait ni à faire » ne pourront pas, sans risque pour la société, être durablement écartés de la « coopération conflictuelle » de plus en plus nécessaire avec les consommateurs ou – comme dans l'exemple rapporté dans cet article – avec les usagers du service public. Car ils constituent potentiellement une force de rappel vitale, une référence à instituer pour la santé publique et plus seulement pour leur propre santé.

48 Au-delà des lanceurs d'alerte, ces professionnels, qui ont repris la main sur leur activité dans l'organisation, peuvent ainsi être comparés à ce que l'anthropologue F. Keck appelle des « sentinelles » (2020). La distinction est utile. Pour lui, la sentinelle signale à l'avance l'étrangeté d'une situation pour s'y mesurer, là où les lanceurs d'alerte demeurent structurellement palliatifs. Ainsi, en surveillant les mutations de la qualité du travail dans l'organisation au sein d'institutions dédiées, la force de rappel du professionnalisme peut faire tache d'huile horizontalement, de façon continue, dans des réseaux sociaux de plus en plus larges. Comme les sentinelles décrites par Keck, les référents-métier sont au centre d'un travail de collecte réitéré, cumulatif et coopératif autour des problèmes reliés au « travail bien fait ». Ils veillent de l'intérieur et de manière longitudinale sur la qualité du travail en endossant d'autres responsabilités. Mieux vaut rester prudent devant la métaphore, mais admettons qu'elle donne à penser. Car, en matière de qualité du travail dans les organisations, l'absence de sentinelles instituées explique beaucoup des dérives qui se répercutent sur la santé publique ou dans la vie civile. Au-delà de l'exemple des éboueurs, c'est aussi le cas du scandale des moteurs truqués chez Volkswagen, ou de celui du lait contaminé à la salmonelle chez Lactalis (Clot *et al.*, 2021). À chaque fois, le « garrottage » des conflits autour du travail bien fait à l'intérieur de l'organisation est la raison essentielle qui explique l'intoxication de la vie sociale au-delà des murs de l'entreprise (Clot, 2016).

49 Selon nous, le dispositif d'intervention analysé ici peut alors être regardé comme un instrument de « préparation » en matière d'écologie du travail, au-delà de la « prévention » dont la fonction consiste plutôt à limiter l'impact des dégradations avérées en organisant le soin. Car le travail « ni fait ni à faire » qui empoisonne la planète se manifeste de plus en plus fréquemment dans la vie sociale « ordinaire ». Mieux vaut alors, sans doute, se préparer en continu aux dérèglements de l'action que le réel provoque forcément. C'est le sens du genre de dispositif présenté ici qui permet de penser une « écologie » des rapports entre l'intérieur et l'extérieur : organiser la délibération dans l'organisation, pour se prémunir des effets néfastes d'un travail « ni fait ni à faire » sur la société civile. Tel est l'esprit d'une écologie du travail qu'on retrouve en partie et sous d'autres formes, dans l'histoire de l'analyse du travail.

4.2. « Écologie humaine » et « écologie du travail » : revenir à l'ergonomie

50 Car cette question de « l'écologie » n'est pas complètement nouvelle dans le champ de l'analyse du travail. On terminera sur ce point pour mieux préciser les choses. Elle était déjà posée, un peu différemment, dans les travaux de Pierre Cazamian (1974) autour de la notion « d'écologie humaine », dans une perspective systémique en ergonomie. Pour

Cazamian, il était en effet impossible d'étudier convenablement les effets du travail humain sur la santé des travailleurs concernés sans simultanément concevoir cet homme comme un être « global », existant aussi en dehors de son milieu de travail au sein d'une société organisée (Cazamian, 2000, p. 3). « Intérieur » et « extérieur » font système, et ne peuvent être pensés indépendamment.

51 À l'intérieur des organisations justement, Cazamian avait identifié très clairement, dès les années 70, la « sagesse opératoire » des professionnels de terrain et ses modalités de transmissions « informelles » (1974, p. 78), contrevenant parfois aux prescriptions descendantes de la ligne hiérarchique. Car, pour lui, deux organisations contradictoires étaient repérables[7] : « l'une, formelle, émanant du sommet ; l'autre, informelle, élaborée par la base » (Cazamian, 1974, p. 78). Chacun sa méthode. Mais justement, pour Cazamian, ce « conflit de méthode » (*ibid.*) pouvait constituer un risque pour la production, si aucun mécanisme de régulation sociale ne permettait finalement de trouver des compromis acceptables. Il appellera ce mécanisme une « coopération antagoniste » : « elle est une coopération en ce qu'elle rétablit une certaine régulation entre la direction et l'exécution ; elle est un antagonisme, un marchandage, en ce que chacun des groupes tente de faire supporter à l'autre le coût (en argent ou en efforts) de l'ajustement » (*ibid.*, p. 79). Cazamian s'était du coup intéressé de près à la question de la « communication » entre ces deux « univers culturels », en pensant « qu'une objectivation des problèmes et un dévoilement des déformations » (*ibid.*, p. 80) entre eux pouvaient permettre de faciliter la compréhension réciproque des deux groupes. Mais de son propre aveu, toutes ses tentatives en la matière s'étaient « soldées par des échecs » (*ibid.*). Selon lui, elles « négligeaient, en effet, le caractère antagoniste (antagonisme de pouvoirs et antagonisme d'intérêts) de la coopération entre la direction et l'exécution » (*ibid.*).

52 L'histoire rappelle celle de la psychotechnique, vécue plus tôt par J.-M. Lahy. Il avait lui aussi cherché à travailler le conflit d'intérêt inhérent à la relation salariale : « patrons et ouvriers, écrit-il en 1916, ont un égal intérêt à organiser scientifiquement le travail industriel » (Lahy, 1916, p. 16). La neutralité supposée du scientifique, grâce à ses méthodes d'objectivation, aurait dû permettre de supprimer le conflit : « Dans l'usine nouvelle [...] seul le concours d'un homme de laboratoire, dégagé des intérêts de parti, sera susceptible d'établir quelques règles du travail adaptées aux possibilités physiques des travailleurs » (*ibid.*, p. 141). On connaît la suite et les impasses de la psychotechnique, qui feront naître l'ergonomie en réhabilitant l'analyse du travail réel (Ouvrier-Bonnaz & Weill-Fassina, 2015). P. Cazamian va, du coup, plus loin que Lahy : il comprend « l'utilité fonctionnelle » du « conflit social industriel » (1974, p. 80). Il comprend, finalement, que ce conflit est irréductible et insupprimable, et cherche donc à le mettre au travail entre les salariés et leur hiérarchie, sans pourtant obtenir les résultats escomptés.

53 Mais on se permettra une réflexion sur ce point : ce que Cazamian décrit comme un problème de structure constitue aussi, selon nous, un problème de méthode d'action. En fait, la « coopération antagoniste » proposée n'a peut-être pas suffisamment mesuré à quel point « l'objectivation des problèmes » liés au travail réel (Cazamian, 1974, p. 80) ne suffit pas. Il faut aussi que les uns et les autres puissent éprouver la conflictualité assumée autour de la définition et de l'analyse de ces problèmes. Lorsque cette conflictualité est possible, elle permet à chacun de s'appuyer sur la différence des points de vue pour étayer plus finement sa propre compréhension du réel et découvrir

de nouvelles solutions originales, comme en atteste l'expérience rapportée plus haut. Le « conflit de méthode » (Cazamian, 1974, p. 78) a ainsi à voir avec le conflit de critères refoulé – même entre opérateurs – sur la qualité du travail. Et c'est seulement en remettant ces conflits en mouvement d'abord au sein de chacun des groupes concernés qu'ils peuvent avoir un autre destin entre eux ensuite. Autrement dit, c'est bien l'activité pratique en conflit qui peut régénérer les conflits d'intérêts et non l'inverse : en effet, ces derniers s'enracinent – au sein des collectifs de travail comme entre eux et leur hiérarchie – dans le rapport conflictuel aux objets réels du travail, et pas uniquement dans le rapport de subordination entre dirigeants et dirigés (Clot, Bouffartigue, Durand, Fortino, & Mias, 2016). Ainsi, sans la « force instituante » des professionnels avec qui nous avons travaillé, sans des collectifs « équipés » de quelque chose de neuf trouvé ensemble dans la dispute et les débats d'école autour du bien faire – c'est-à-dire sans ce travail préalable de reliaison collective autour des objets en conflits du travail bien fait –, il aurait été inimaginable d'instituer le rapport entre les forces dans l'organisation tout entière auquel nous avons fait référence dans cet article. Cette « force » est d'abord la « force liante » (Revault d'Allones, 2006, p. 73) de la liberté que les professionnels de première ligne arrivent à prendre avec leurs habitudes, de l'initiative retrouvée au sein même du collectif dans l'analyse de ses propres « angles morts ». Les dirigeants s'en trouvent déplacés. Car ils ont alors l'occasion d'entrer de plain-pied dans l'instruction des dossiers instruits au préalable par des professionnels se soumettant « au principe du contradictoire » pour mieux faire le « tour des questions ». Ce faisant, davantage comptables du « travail bien fait », ces derniers « forcent le respect ». Ils font plus autorité, invitant paradoxalement, par leurs « vulnérabilités assumées », au recul de la domination. Ils « pèsent » davantage aux yeux de la ligne hiérarchique grâce au travail consenti entre eux pour repousser les limites de leur activité propre. Nos résultats sont de ce côté : le conflit de critères « dialogué », systématiquement documenté entre les professionnels, en quête de la différence des points de vue sur le même objet à transformer, est un conflit qui peut rassembler. C'est même une méthode de coopération entre les différents acteurs, car il les relie au réel, en devenant moteur d'investigations collectives partagées. Ce conflit « réglé » subordonne davantage qu'avant le pouvoir hiérarchique de décision au réel de l'activité. Et ce pouvoir hiérarchique peut devenir alors – en retour – un moyen inattendu d'enrichir le pouvoir d'agir des professionnels de terrain sur leur travail concret. L'institution de ce genre de dialogue favorise un rapport plus précis parce que plus authentique avec les situations réelles.

54 Mais il s'agit alors d'une conception du dialogue qui ne peut pas se confondre avec la « communication » mentionnée ci-dessus (Kostulski, 2016). La conception d'une « écologie du travail » appelle une conception précise du processus de délibération. Pour nous, l'efficacité du dialogue réside davantage dans le processus de constitution et de variation des points de vue au cours même de la délibération, plutôt que dans la recherche du compromis ou du juste milieu entre des points de vue déjà établis à l'avance. Dans les méthodes mobilisées plus haut, c'est toujours le processus conflictuel des volontés argumentées qui confère sa légitimité aux solutions découvertes. Et non les compromis entre les volontés déjà formées, le consensus factice du juste milieu, obtenu entre des points de vue déjà « faits » – dont il ne sort en général qu'un triste sentiment de soulagement et la prescience des complications futures.

5. Conclusion

55 En 1934-1935, Simone Weil disait, après une critique des racines du taylorisme, que la grande question à résoudre était celle de trouver une méthode d'organisation du travail qui soit acceptable à la fois pour la production, pour le travail et pour la consommation (Weil, 2002, p. 308). Elle se posait déjà à l'époque la question de savoir si « dans les conditions actuelles » on peut arriver à ce que ceux qui travaillent comptent et aient conscience de compter pour quelque chose. Nous nous sommes posé la même question dans l'intervention réalisée auprès des éboueurs de Lille. En découvrant les obligations que cela impose, nous avons « testé », de haut en bas et de bas en haut, en vraie grandeur, même si l'exemple rapporté rencontre beaucoup de limites, des méthodes d'organisation du travail acceptables à la fois pour la production et pour le travail. Pourtant, nous n'avons pas proposé la formule magique pour un travail propice à la santé. Ces méthodes ne permettent pas nécessairement de répondre à toutes les demandes et à tous les cas de figure rencontrés par l'analyste du travail. Pour être expérimentées comme nous l'avons fait, elles supposent une demande très spécifique en lien avec le désir formulé par les acteurs pour – d'une manière ou d'une autre – réformer l'organisation du dialogue dans l'institution. Et dans ce cas, les questions de santé publique affleurent, on l'a vu, lorsqu'à cette occasion, les professionnels peuvent reprendre en main, et entre eux, les questions pratiques relatives à leur propre travail, pour finalement les porter dans l'organisation tout entière, et même au-delà. Les problèmes de santé publique se cachent bien souvent derrière les problèmes de santé au travail. De plus en plus, le défaut de délibération sur la qualité du travail dans l'organisation impacte la société tout entière. Mais le genre de méthodes éprouvées ici, dans la perspective d'une « écologie du travail », semble montrer que l'analyse du travail peut jouer son rôle.

BIBLIOGRAPHIE

Arnoud, J., & Falzon, P. (2017). Intervenir « sur » l'organisation : vers un cadre méthodologique. In A.-L. Ulmann, A. Weill-Fassina, & T.H. Benchekroun (Eds.), *Intervenir. Histoires, recherches, pratiques* (pp. 155-162). Toulouse : Octarès.

Ayral, F. (2015). *Vers une surveillance des zoonoses associées aux rats*. Thèse pour le doctorat MBS santé publique. Université Grenoble Alpes.

Ballarin, B. (2019). La responsabilisation appliquée à Michelin. In E. Bourdu, M. Lallement, P. Veltz, & T. Weil (Eds.), *Le travail en mouvement* (pp. ???). Paris : Presses des Mines.

Benchenkroun, T.H. (2017). Organiser la participation et l'agir collectif en situation de coopération conflictuelle. In A.-L. Ulmann, A. Weill-Fassina, & T.H. Benchekroun (Eds.), *Intervenir. Histoires, recherches, pratiques* (pp. 91-110). Toulouse : Octarès.

Bonnefond, J.-Y. (2015). Une expérience d'amélioration de la qualité du travail à Renault-Flins. *La revue des conditions de travail*, 3, 66-74.

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). https://doi.org/10.4000/activites.3014

Bonnefond, J.-Y. (2019). *Agir sur la qualité du travail. L'expérience de Renault Flins*. Toulouse : Érès.

Bonnefond, J.-Y., Bonnemain, A., Fontès, F., & Clot, Y. (2016). To institute conflictive cooperation on the quality of work. *Educação, 39*, 42-53.

Bonnemain, A. (2019). Affect et comparaison dans le dialogue en autoconfrontation. *Activités, 16*(1). https://doi.org/10.4000/activites.4007

Bonnemain, A. (2020). Intervenir en clinique de l'activité sur la qualité du travail dans l'organisation. Le cas du service de propreté d'une grande collectivité. *Psychologie du Travail et des Organisations, 26*(1), 82-97.

Bonnemain, A. (2021). Qualité du travail. In E. Brangier & G. Valéry (Eds.), *Dictionnaire encyclopédique de l'ergonomie : 150 notions clés* (pp. ???). Paris : Dunod.

Bonnemain, A., Bonnefond, J.-Y., Fontès, F., & Clot, Y. (2018). Vygotsky and work: an activity clinic to change the organization. In P.F. Bendassolli (Ed.), *Culture, work and psychology: invitation to dialogue* (pp. 59-80). Information Age Publishing.

Bonnemain, A., & Clot, Y. (2017). Clinique de l'activité : les affects dans l'autoconfrontation. In M. Santiago-Delefosse & M. del Rio Carral (Eds.), *Les méthodes qualitatives en psychologie* (pp. 131-151). Paris : Dunod.

Bonnemain, A., & Tomás, J.-L. (2022). Régénérer l'histoire des affects dans l'institution. In J. Martin & B. Prot (Eds.), *Émotions, affects et institutions. Dialogue entre historiens et psychologues* (pp. ???). Toulouse : Octarès.

Boudra, L. (2016). *Durabilité du travail et prévention en adhérence : le cas de la dimension territoriale des déchets dans l'activité de tri des emballages ménagers*. Thèse pour le doctorat d'ergonomie. Université Lumière Lyon 2.

Casse, C., & Caroly, S. (2017). Les espaces de débat comme méthodologie d'intervention capacitante pour enrichir le retour d'expérience. *Activités, 14*(2). https://doi.org/10.4000/activites.3008

Cazamian, P. (1974). *Leçons d'ergonomie industrielle. Une approche globale*. Paris : Éditions Cujas.

Cazamian, P. (2000). *Entretien avec Antoine Laville*. Société d'Ergonomie de Langue Française. https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2016/06/Pierre-Cazamian.pdf

Chizallet, M., Prost, L., & Barcellini, F. (2020). Soutenir l'activité de conception des agriculteurs en transition agroécologique. *Le Travail Humain*, *83*(1), 33-59.

Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : PUF.

Clot, Y. (2016). Clinique, travail et politique. *Travailler, 2*(36), 91-106.

Clot, Y. (2019). L'action pas à pas. Préface. In J.-Y. Bonnefond, *Agir sur la qualité du travail. L'expérience de Renault Flins.* Toulouse : Érès.

Clot, Y. (2020). *Éthique et travail collectif. Controverses*. Toulouse : Erès.

Clot, Y., Bonnefond, J.-Y., Bonnemain, A., & Zittoun, M. (2021). *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*. Paris : La Découverte.

Clot, Y., Bouffartigue, P., Durand, J.-P., Fortino, S., & Mias, A. (2016). Questions autour de la clinique de l'activité. *La Nouvelle Revue du Travail*, 9.

Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G., & Scheller, L. (2001). Les entretiens en auto-confrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité. *Éducation permanente, 146*, 17-27.

Coffineau, M. (1993). *Les lois Auroux dix ans après : rapport au premier ministre*. Paris : La Documentation française.

Coutrot, T. (2018). *Libérer le travail*. Paris : Seuil.

Cromer, D., Bonnemain, A., & Folcher, V. (2022). Comprendre les genèses instrumentales de la délibération sur la qualité du travail dans une intervention sur l'organisation. *Actes du 56e congrès de la SELF*. Genève, 6-8 Juillet 2022.

Davezies, P. (2014). L'individualisation du rapport au travail : un défi pour le syndicalisme. *ETUI Policy Brief, n°3*, 5.

Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations, 1*(19), 57-80.

Detchessahar, M. (2019). *L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue*. Bruyères-le-Châtel : Nouvelle Cité.

Detchessahar, M., Gentil, S., Grevin, A., & Stimec, A. (2015). Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ? *Revue @GRH, 16*, 63-89.

Domette, L. (2019). *Les dispositifs de discussion sur le travail : conception pour l'usage, conception dans l'usage*. Thèse pour le doctorat d'ergonomie. Paris : CNAM.

Duarte, F., Béguin, P., Pueyo, V., & Lima, F. (2015). Work activities within sustainable development. *Production*, *25*(2), 257-265.

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.

Duhamel, S., Olry, P., & Cerf, M. (2021). Apprendre à déceler le potentiel de développement des situations de travail : l'exemple de conseillers agricoles face aux enjeux de l'agro-écologie. *Activités, 18*(1). https://doi.org/10.4000/activites.5983

François, F. (1998). *Le discours et ses entours. Essai sur l'interprétation*. Paris : L'Harmattan.

Haslam, R., & Waterson, P. (2013). Ergonomics and sustainability. *Ergonomics*, *56*(3), 343-347.

Juif, M. (2011). *Les zoonoses transmissibles du rat à l'homme : conseils en officine*. Thèse pour le diplôme d'État de Docteur en Pharmacie. Nancy : Université Henri Poincaré.

Kaltchéva, R. (2019). *De l'isolement professionnel à la restauration de la fonction psychologique du collectif : la santé au travail, entre soliloque et pensée dialogique. Le cas de l'intervention à l'ingénierie Renault.* Thèse pour le doctorat de psychologie. Paris : CNAM.

Kaltchéva, R., & Kostulski, K. (2020). Le dialogue concret, lieu de développement de la santé et de l'efficacité professionnelles. *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement. 81*(5), 611.

Keck, F. (2020). *Les sentinelles des pandémies. Chasseurs de virus et observateurs d'oiseaux aux frontières de la Chine*. Bruxelles : Zones sensibles.

Kostulski, K. (2016). De l'analyse de la communication au travail… à l'analyse des activités dans et par le dialogue. In M. Christol-Souviron, S. Leduc, A. Drouin, & P. Étienne (Eds.), *Performances humaines et techniques, d'hier vers aujourd'hui* (pp. 181-190). Toulouse : Octarès.

Lahy, J.-M. (1916). *Le système Taylor et la physiologie du travail professionnel*. Hachette Livre.

Leplat, J. (2014). Aperçu sur les critères à la lumière de l'histoire. In D. Lhuilier (Ed.), *Qualité du travail, qualité au travail* (pp. 17-26). Toulouse : Octarès.

Massot, C., & Simonet, P. (2017). Intervenir dans l'entreprise pour soutenir la discussion sur le travail comme moyen de transformation. Action et conditions de l'action. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 19*(3).

Miossec, Y., & Simonet, P. (2019). « Le travail sur le travail » pour agir en santé au travail. In P. Desrumaux, C. Jeoffrion, & J.-L. Bernaud (Eds.), *10 études de cas en psychologie du travail et des organisations* (pp. 133-157). Paris : Dunod.

Ouvrier-Bonnaz, R., & Weill-Fassina, A. (Eds). (2015). André Ombredane, Jean-Marie Faverge. *L'analyse du travail, ruptures et évolutions*. Toulouse : Octarès.

Petit, J. (2020). *Intervention sur l'organisation. Concevoir des dispositifs de régulation pour un travail plus démocratique*. Document de synthèse pour l'habilitation à diriger des recherches. Université de Bordeaux.

Petit, J., & Coutarel, F. (2013). L'intervention comme dynamique de développement conjoint des acteurs et de l'organisation. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie constructive* (pp. 133-146). Paris : PUF.

Quillerou-Grivot, E., & Clot, Y. (2013). Trois conditions pour une clinique de l'activité en psychologie du travail : le cas d'une intervention dans une entreprise de logistique automobile. *Activités, 10*(2). https://doi.org/10.4000/activites.842

Rabardel, P. (1995). *Les hommes et les technologies*. Paris : Armand Colin.

Revault d'Allonnes, M. (2006). *Le pouvoir des commencements. Essai sur l'autorité*. Lonrai : Points Essais.

Rocha, R. (2014). *Du silence organisationnel au développement du débat structuré sur le travail : les effets sur la sécurité et sur l'organisation*. Thèse pour le doctorat d'ergonomie. Université de Bordeaux.

Rocha, R., Mollo, V., & Daniellou, F. (2017). Le débat sur le travail fondé sur la subsidiarité : un outil pour développer un environnement capacitant. *Activités, 14*(2). https://doi.org/10.4000/activites.2999

Roethlisberger, F. J., & Dickson, W.J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge : Harvard University Press.

Trentin, B. (2012). *La cité du travail. Le fordisme et la gauche*. Mayenne : Institut d'Études Avancées de Nantes / Fayard.

Vygotski, L. (1997). *Pensée et langage* (F. Sève, trad.). Paris : La Dispute.

Weil, S. (2002). *La condition ouvrière*. Paris : Gallimard.

Zittoun, M., & Clot, Y. (2020). Une intervention dans un EHPAD. L'animation réciproque de la discussion. *Psychologie du Travail et des Organisations, 26*(1), 56-70.

NOTES

1. Dans l'exemple qui suit, on ne reviendra pas sur le rôle joué par les organisations syndicales au cours du processus d'institution du dialogue dans l'organisation, pour des raisons de synthèse. Cette question est déjà instruite dans d'autres publications. Voir par exemple Bonnemain (2020, pp. 90-96) ou Clot *et al.* (2021, pp. 122-128)
2. Ces trois éboueurs se sont portés volontaires, avec l'ensemble des collègues de leur équipe de travail réunissant une vingtaine d'agents, pour se prêter à la co-analyse dialogique de leurs activités au sein du dispositif d'intervention. Le service de propreté compte six équipes territorialisées. 130 éboueurs au total travaillent au sein du service.
3. La « tasse » est le terme technique utilisé par les éboueurs pour désigner le camion-benne permettant la collecte et le compactage des déchets.
4. Comme le rapportent régulièrement les éboueurs auprès de l'intervenant.
5. Selon les mots du directeur du service de propreté.
6. La performance dialogique renvoie à la possibilité éprouvée de trouver dans le dialogue et ses conflits assumés entre collègues et avec la ligne hiérarchique des solutions auxquelles personne n'avait songé auparavant.
7. D'autres travaux plus anciens développent déjà cette conception « bilatérale » des rapports sociaux de travail entre salariés et ligne hiérarchique. Voir notamment Roethlisberger & Dickson (1939), ou encore, dans le champ de l'analyse du travail, Lahy (1916).

RÉSUMÉS

Cet article s'appuie sur l'exemple d'une intervention réalisée en clinique de l'activité, au sein du service de propreté municipal de la Ville de Lille, pour montrer comment la délibération organisée autour du travail bien fait peut conduire les opérateurs de terrain à influencer les processus décisionnels qui concernent leur propre travail. Au cours de ce processus, ils développent leur pouvoir d'agir sur leur travail et endossent de nouvelles responsabilités dans l'organisation qui permettent de garantir la continuité des délibérations dans le temps. Dans la perspective d'une « écologie du travail », ils deviennent ainsi des « sentinelles » au long court, qui veillent de l'intérieur à la qualité de leur travail, pour leur propre santé, mais aussi vers l'extérieur, pour la santé publique en général.

This article is based on an example of an intervention carried out in an Activity Clinic perspective, within the municipal cleaning service of the City of Lille. It aims to show how the deliberation organized around work quality criteria can lead operators to influence decision-making processes that affect their own work. During this process, they develop their power to act on their own work and take on new responsibilities in the organization, that ensure the continuity of deliberations over time. From the perspective of an "ecology of work", in the long run they thus become "sentinels", watching over the quality of their work from the inside, for their own health, but also outwards, for public health in general.

INDEX

Mots-clés : qualité du travail, écologie, intervention, délibération, organisation, conflit de critères
Keywords : quality of work, ecology, intervention, deliberation, organization, conflict of criteria

AUTEUR

ANTOINE BONNEMAIN

Laboratoire ACTé (EA 4281), Université Clermont-Auvergne.
3, rue de la Chebarde, 63 178 Aubière Cedex, France – antoine.bonnemain@uca.fr