



**HAL**  
open science

## Développer la “ coopération conflictuelle ” autour du travail bien fait : un enjeu pour l’attractivité de la fonction publique territoriale

Yves Clot, Antoine Bonnemain, Jean-Yves Bonnefond

► **To cite this version:**

Yves Clot, Antoine Bonnemain, Jean-Yves Bonnefond. Développer la “ coopération conflictuelle ” autour du travail bien fait : un enjeu pour l’attractivité de la fonction publique territoriale. 2022. hal-04379452

**HAL Id: hal-04379452**

**<https://hal.science/hal-04379452>**

Submitted on 8 Jan 2024

**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.

# Développer la « coopération conflictuelle » autour du travail bien fait : un enjeu pour l'attractivité de la fonction publique territoriale



**Yves Clot**  
Professeur émérite de psychologie du travail  
Centre de Recherche sur le Travail et le  
Développement, Cnam, Paris



**Antoine Bonnemain**  
Maître de conférences en ergonomie  
Laboratoire ACTé  
Université Clermont-Auvergne



**Jean-Yves Bonnefond**  
Docteur en psychologie du travail  
Société DQT, Chercheur Cnam, Paris

## 1. S'intéresser à la qualité du travail

Disons-le d'entrée : s'intéresser au travail « bien fait », c'est d'abord s'opposer au travail « ni fait ni à faire » qui ruine la santé en même temps qu'il compromet la qualité des biens produits, des services rendus et soins prodigués. Ceux qui travaillent ne peuvent s'y reconnaître, ils y perdent leur fierté parce que leur travail devient alors indéfendable à leurs propres yeux.

Cette question concerne la fonction publique territoriale et son attractivité. La réponse ne se trouve sûrement pas suspendue à la bonne volonté des dirigeants, même quand elle est au rendez-vous. Ce qui est devenu décisif à l'occasion de la pandémie, c'est un retournement : le professionnalisme dont ont fait preuve les personnels de première ligne doit pouvoir, pour se développer, être converti en force institutionnelle. La puissance du travail ordinaire qui a assuré la continuité du service public convoque en retour la

**" Ça ne sera pas possible de changer quoi que ce soit parce que la direction ne s'intéresse pas vraiment à ce qu'on fait "**

[Technicien chauffagiste, Intervention Ville de Clermont-Ferrand]

**" Ça ne sert à rien de parler, le poste il est fait comme ça, il est fait comme ça "**

[Opérateur, Intervention à l'usine de Renault Flins]

contribution volontaire de ces personnels au processus de décision, au nom de l'efficacité du service rendu. Et pourtant il n'est pas sûr que la défiance entre les niveaux hiérarchiques ne sortira pas encore renforcée de l'expérience collective vécue à l'occasion de la pandémie, au risque d'impacter au passage l'attractivité de la fonction publique territoriale.

Dans notre équipe de recherche, nous savons les efforts qu'il faut toujours faire pour convaincre, par des résultats concrets, le « personnel d'exécution » de s'engager dans une coopération – fut-elle

conflictuelle – avec leurs responsables à tous les niveaux pour améliorer l'efficacité du travail concret. Et ce, en travaillant contre la « parole inutile » qui empêche souvent de travailler ensemble.

L'expérience a encore prouvé que nous avons besoin de garantir, tout autrement qu'avant, le contact des dirigeants avec le réel. C'est l'activité ordinaire, invisible d'habitude, qui a permis ce contact pendant la phase aigüe de la pandémie. Son pouvoir d'agir concret a « forcé le respect ». En réalité, c'était déjà vrai avant. Mais ceux qui passent leur temps, comme nous, à intervenir dans les organisations pour faire de l'analyse du travail – dans la Fonction Publique territoriale aussi – le savent d'expérience : le jugement sur la qualité du travail ne va pas de soi de bas en haut de la ligne hiérarchique.

## 2. Organiser la « coopération conflictuelle » pour développer performance et santé

Dans l'ouvrage *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*, nous avons montré – à la suite de plusieurs expérimentations au long cours réalisées à la demande de différentes institutions, publiques comme privées – qu'une coopération qui regarde les conflits sur la qualité du travail en face, et même qui s'appuie sur eux pour agir, reste encore possible. Et ce, immédiatement. Sans attendre.

**" C'est pas facile de coopérer avec la hiérarchie. Je me rends compte en avançant dans ce travail qu'ils ne font pas ce qu'ils veulent non plus. Regarde pour avoir une nouvelle pince on a mis six mois avec les marchés publics "**

[Éboueur référent-métier, Intervention Ville de Lille]

Mais mieux vaut l'admettre : si les professionnels de terrain et les dirigeants ont chacun leurs « angles morts », c'est qu'ils n'ont pas les mêmes critères

pour évaluer la qualité du travail, du fait de leur position sociale. Ce conflit de critères est normal dans les organisations. S'il n'est pas nié, s'il sert à dialoguer autour des dilemmes du travail ordinaire – autrement dit si l'on en prend soin – il permet de mieux faire le tour des questions et de voir venir le réel. C'est un bon instrument pour fabriquer des arbitrages plus robustes en faveur du travail bien fait, et pour développer ainsi conjointement performance et santé. La délibération autour du travail bien fait entre les salariés et leur hiérarchie –

**" C'est pas un problème de pouvoir, c'est pas parce que les opérateurs discutent entre eux et mettent les problèmes à l'agenda que la hiérarchie perd son pouvoir de décider. Ça c'est un truc que j'ai compris dans cette expérience "**

[Directeur, Intervention à l'usine de Renault Flins]

### 3. Des expérimentations concrètes qui donnent des résultats

À la demande de différentes institutions, publiques (Ville de Lille, Ville de Clermont-Ferrand, Ehpad de Grugny) comme privées (Renault) nous avons, depuis 2010, engagé les expérimentations nécessaires sur ces questions. Chacune de ces expérimentations a permis – de façon chaque fois singulière – de tester une nouvelle organisation du dialogue dans le temps pour instituer progressivement la coopération conflictuelle sur le travail bien fait entre les collectifs de terrain, les lignes hiérarchiques et les organisations syndicales.

**" Moi ça m'a transformé de faire ce travail. Je ne suis plus le même homme. Je ne vois plus le management de la même manière "**

[Directeur de service, Intervention Ville de Lille]

**" Cette expérience m'a donné envie de développer mon métier "**

[Auxiliaire référente crèche, Intervention Ville de Lille]

La méthodologie de chacune de ces interventions a suivi un certain nombre de phases, comprenant à chaque fois des imprévus et des difficultés singulières :

cette coopération conflictuelle – est reliée à la vitalité des métiers, et donc, indirectement à l'attractivité des institutions dans lesquelles ils parviennent, ou non, à se développer.

Cette organisation du dialogue a permis d'enrichir le processus de décision par l'instruction des problèmes concrets de terrain par les collectifs de travail eux-mêmes. Dans ces dispositifs, ils gardent la main sur la définition des problèmes à résoudre avec la ligne hiérarchique. Ils s'appuient sur leur hiérarchie pour développer leur initiative et leur pouvoir d'agir sur les situations problématiques au travail.

▪ Organiser le dialogue d'abord *au sein des collectifs de travail* autour des critères hétérogènes du travail bien fait pour enrichir les façons de faire et instruire des solutions possibles aux difficultés rencontrées ;

▪ Expérimenter la coopération conflictuelle sur le travail bien fait avec la ligne hiérarchique pour *développer l'efficacité des décisions* ;

▪ Instituer *une organisation pérenne du dialogue* en revitalisant le dialogue social habituel grâce au dialogue professionnel.

### 4. Conclusion

L'attractivité de la fonction publique territoriale est reliée à la possibilité pour les professionnels qui y travaillent de se reconnaître dans le travail qu'ils font. C'est l'un des critères de l'attractivité, au-delà des questions qui font habituellement l'objet des négociations salariales au sein du dialogue social existant.

**" Pour moi c'est une chance ce dispositif, parce que nous on n'est pas dans les camions toute la journée comme le sont les agents, donc il y a des problèmes que vous pouvez discuter que nous on aurait pas vu "**

[Syndicaliste, Intervention Ville de Lille]

Toutes les expériences que nous avons réalisées montrent qu'une autre voie, complémentaire, est nécessaire pour trouver des moyens d'agir plus efficacement sur les situations de travail qui font problème, et ce, à l'initiative des personnels de première ligne. Cette coopération spécifique, une fois expérimentée ensemble puis instituée dans la durée, constitue non seulement un moyen de rapprocher les salariés de leur propre travail en leur permettant d'intervenir au bon moment et au bon endroit dans le processus de décision, mais également un moyen de rapprocher les hiérarchies et les organisations syndicales des problèmes réels à résoudre sur le terrain. C'est le développement de la qualité du travail qui rend ce dernier intéressant.

#### Pour aller plus loin...

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

Bonnemain, A. (2019). Quand les éboueurs se saisissent de leur travail pour en parler et l'améliorer. actuEL CE.

<https://www.actuel-ce.fr/content/55-quand-des-eboueurs-se-saisissent-de-leur-travail-pour-en-parler-et-lameliorer>

Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte.

Clot, Y. (2021). Pour une coopération conflictuelle sur le travail bien fait. *Revue Santé & Travail*, n°114, Avril 2021.

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.

Prot, B., Bonnefond, J.-Y. & Clot, Y. (2021). D'un métier à l'autre : déployer la qualité du travail. *Revue des Conditions de Travail*, n°12. ANACT.