



**HAL**  
open science

# Agir sur la qualité du travail pour développer sa soutenabilité. Une approche en psychologie du travail

Antoine Bonnemain

► **To cite this version:**

Antoine Bonnemain. Agir sur la qualité du travail pour développer sa soutenabilité. Une approche en psychologie du travail. Revue internationale du travail, inPress. hal-04675816

**HAL Id: hal-04675816**

**<https://hal.science/hal-04675816v1>**

Submitted on 22 Aug 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.

## **Agir sur la qualité du travail pour développer sa soutenabilité. Une approche en psychologie du travail.**

Antoine BONNEMAIN\*

\*Université Clermont Auvergne, email: [antoine.bonnemain@uca.fr](mailto:antoine.bonnemain@uca.fr).

### **Résumé**

L'article aborde le travail soutenable sous l'angle de la qualité du travail et de son impact sur la santé des travailleurs et sur la santé publique, à partir d'une expérimentation sociale réalisée en psychologie du travail. L'auteur envisage le développement de la soutenabilité sociale et écologique du travail à la fois comme un problème de méthode et comme un problème de droit. A partir d'une recherche en entreprise, il montre comment la possibilité donnée aux travailleurs d'agir sur leur travail et les conditions de sa réalisation peut avoir des effets importants sur la santé publique et sur la protection de la nature. Pour cela, de nouvelles méthodes de délibération, associées à une évolution des dispositions légales en matière de droit du travail, s'avèrent indispensables.

**mots-clefs :** Soutenabilité sociale, soutenabilité écologique, qualité du travail, santé au travail, délibération.

### **Introduction**

Le problème des rapports entre la soutenabilité sociale et soutenabilité écologique du travail est de plus en plus documenté dans la littérature scientifique (Duarte *et al.*, 2015 ; Haslam et Waterson, 2013 ; Gaudart et Volkoff, 2022 ; Cukier, Gaborieau et Gay, 2023). Le lien entre les organisations productives contemporaines et les atteintes à l'environnement ou à la santé humaine est démontré (Clot *et al.*, 2021 ; Ferreras, *et al.*, 2022). Plusieurs catastrophes industrielles récentes l'attestent : les dérèglements de la qualité du travail à l'intérieur des entreprises peuvent avoir des effets avérés vers l'extérieur – au-delà des atteintes à la santé des travailleurs concernés – sur la santé publique et sur la nature (De Terssac et Mignard, 2011 ; Lascoumes, 2018 ; Aggeri et Saussois, 2017 ; Clot *et al.*, 2021).

Dans cet article, nous aborderons cette question – à partir d'une expérimentation sociale réalisée à l'aide des méthodes de l'approche « clinique de l'activité »<sup>1</sup> en psychologie du travail – sous l'angle des effets de la qualité du travail sur la santé publique, et de la possibilité donnée aux salariés de pouvoir agir sur leur travail et son organisation. Si le concept de travail soutenable traite encore trop souvent de manière séparée les dimensions sociales et écologiques de la soutenabilité (Herzog et Zimmermann, ce numéro), le cadre théorique permettant de mieux comprendre les rapports entre soutenabilité sociale et soutenabilité écologique dans le travail mérite d'être renforcé (Boudra, 2016, p. 237-238 ; Goutille *et al.*, 2023). Cet article souhaite contribuer à préciser ces rapports, en rapprochant la soutenabilité sociale des mécanismes sociaux de délibération sur le travail dans l'organisation et de leur efficacité. Selon nous en effet, c'est le développement du pouvoir d'agir des travailleurs de première ligne sur leur travail et dans l'organisation – qui constitue la soutenabilité sociale du travail – qui est susceptible de développer en retour l'action sur les externalités du travail, sa soutenabilité écologique.

---

<sup>1</sup> La clinique de l'activité est une perspective francophone de psychologie du travail (Filliettaz et Billett, 2015) qui a développé des méthodes d'action cliniques à visée de recherche pour organiser la transformation du travail en développant conjointement la santé et l'efficacité au moyen du dialogue et de l'interaction (Clot et Kostulski, 2011 ; Kloetzer, 2013 ; Kloetzer, Clot et Quillerou-Grivot, 2015 ; Bonnemain *et al.*, 2018). Elle s'inscrit dans un ensemble de travaux internationaux relatifs aux théories historico-culturelles de l'activité (Leontiev, 1978 ; Vygotsky, 1978 ; Engeström, 2000 ; Kloetzer et Seppänen, 2014 ; González Rey, 2020).

L'activité de travail, délibérée à tous les niveaux de l'entreprise, constitue alors un trait d'union indispensable entre soutenabilité sociale et soutenabilité écologique du travail : en retouchant le fonctionnement des institutions et des mécanismes de délibération sur le travail dans l'organisation, les travailleurs pourraient contribuer davantage à agir sur les effets néfastes d'une qualité du travail dégradée au-delà des murs de l'entreprise.

De nombreux exemples – comme l'affaire du lait contaminé chez Lactalis en 2017 en France, ou comme celle du « Dieselgate » en 2015 – montrent en effet que l'impossibilité pour les travailleurs de soigner la qualité de leur travail, en coopération avec toutes les parties prenantes du « dialogue social » à l'intérieur de l'entreprise, constitue un risque potentiel pour la santé publique (Clot, 2016). Les salariés, pourtant préoccupés par la qualité de leur travail, sont régulièrement exposés – dans les cadres légaux actuels – au risque d'être « réduits au silence » (Herzog, 2022, p. 57). Dans les deux exemples mentionnés, les travailleurs connaissaient l'état de dégradation de la qualité de leur travail, mais faute d'institution dédiée, faute de pouvoir faire valoir leur point de vue, leur voix est restée inaudible. Leur expertise – sollicitée au bon moment et au bon endroit – aurait pu permettre de prévenir des conséquences néfastes pour leur propre santé, pour la santé publique ou pour l'environnement au-delà des murs de l'entreprise (Clot *et al.*, 2021). Il y a ainsi un lien fort entre la santé au travail, la santé publique et une soutenabilité socio-écologique du travail qui ne dissocie pas les dimensions sociales et écologiques de la soutenabilité. Dans ce contexte, on y reviendra, « ce serait une avancée importante de reconnaître légalement le droit des travailleurs à s'exprimer collectivement et individuellement à propos des enjeux liés au travail et à son organisation » (Herzog, 2022, p. 57), surtout lorsque cette dernière se fait oublieuse de la qualité du travail. Cet article présentera donc une voie méthodologique à poursuivre pour le développement de la soutenabilité socio-écologique du travail, associée à une évolution nécessaire du droit du travail existant : à partir de l'exemple, nous proposons une méthode concrète de délibération autour de la qualité du travail dans l'organisation, pour structurer concrètement le développement de la soutenabilité sociale du travail. Cette méthode doit s'associer à une évolution nécessaire du droit du travail, pour donner aux travailleurs le droit d'intervenir individuellement et collectivement sur la qualité de leur travail dans les organisations. Ces deux perspectives associées nous permettront alors d'envisager comment la délibération centrée sur la qualité du travail à l'intérieur des organisations peut constituer un moyen pour le développement d'une « écologie du travail » soutenable (Clot *et al.*, 2021).

L'article se divise en quatre parties. La première revient sur le cadre théorique et méthodologique de la recherche présentée en psychologie du travail. La seconde expose plus en détail cette recherche, réalisée auprès des éboueurs et de leur hiérarchie au sein d'une grande collectivité française. Il s'agissait d'une recherche visant à organiser la délibération au sein de l'entreprise pour développer la qualité du travail. L'expérience conduite à cette occasion a permis de transformer le processus de décision, en retouchant la division du travail et en permettant aux travailleurs de redéfinir la qualité de leur travail avec leur hiérarchie. Dans la troisième partie nous formalisons, à partir de ce cas, la méthode d'organisation mise en œuvre pour développer la soutenabilité sociale autour de la qualité du travail, afin de renforcer la soutenabilité écologique du travail. Enfin, dans la quatrième partie, nous montrons que le développement de la soutenabilité socio-écologique du travail suppose, au-delà du cas présenté, un développement des droits des travailleurs pour intervenir sur la qualité de leur travail avec leur encadrement. Un retour sur les lois Auroux de 1982 en France nous permettra de mettre en évidence les conditions d'efficacité de ce cadre légal, pour faire de la soutenabilité sociale un moyen de développer la soutenabilité écologique du travail humain.

La proposition méthodologique dont cet article rend compte a obtenu des résultats similaires dans d'autres contextes (Bonfond, 2019 ; Musseau, Zittoun et Clot, 2022 ; Cromer,

Bonnemain et Folcher, 2022 ; Cromer, Bonnemain et Coutarel, 2023). Même si elle reste à évaluer à plus large échelle, elle mérite qu'on s'y arrête pour lever un déni qui risque de coûter cher pour la soutenabilité du travail, à la fois sur le plan social et sur le plan écologique. L'article pose ainsi la question de la place que l'on peut accorder à la délibération sociale des collectifs de première ligne dans les organisations pour développer la soutenabilité sociale du travail, afin de se prémunir des risques écologiques que le travail fait maintenant peser quotidiennement sur la nature et sur la société. Dans cette perspective, la soutenabilité sociale du travail, indispensable au développement de sa soutenabilité écologique, pose à la fois un problème de méthode et un problème de droit.

### **1. Cadre théorique et méthodologique**

L'importance pour la santé des travailleurs de pouvoir faire un travail de qualité (Lhuillier, 2014) constitue un résultat maintenant bien documenté des recherches réalisées dans le champ francophone de l'analyse du travail (Clot, 2010a ; Coutarel, 2022). L'impossibilité chronique à agir sur son travail avec les autres pour le transformer est l'une des sources majeures de psychopathologie du travail (Clot, 2008). L'engagement de ceux qui travaillent peut se trouver diminué par une organisation du travail contrariant leur pouvoir d'agir (Clot et Bonnefond, 2018).

Cette impossibilité, répétée, peut affecter durablement la santé, comme en attestent, par exemple, les récents travaux réalisés par la DARES<sup>2</sup> pour la France (Coutrot et Davie, 2014 ; Coutrot et al., 2021). Les résultats indiquent qu'en 2014, 35 pour cent des salariés de l'industrie française et 37 pour cent des salariés de la fonction publique déclaraient ne pas ressentir (toujours ou souvent) la « fierté du travail bien fait ». En 2021, 54 pour cent des actifs occupés estimaient « ne pas pouvoir faire du bon travail » et « devoir sacrifier la qualité ». Une autre étude réalisée en 2017 par la même institution montre qu'il vaut mieux seulement informer les salariés des changements plutôt que de les consulter sans suite, sous peine de voir augmenter les risques de dépression (Coutrot, 2017). L'impossibilité d'être entendu alors qu'on donne pourtant son avis – phénomène qui a été désigné dans la littérature comme une forme de « parole inutile » (Bonnefond, 2019) – entame, à terme, la santé de ceux qui travaillent. Et la dernière enquête européenne sur les conditions de travail montre que les travailleurs français sont particulièrement mal lotis : ils sont « très peu consultés [...] et ne peuvent que rarement influencer les décisions qui sont importantes pour leur travail » (Méda, Bigi et Parent-Thirion, 2023). En réalité, c'est la possibilité pour les travailleurs de délocaliser la discussion au-delà du collectif de travail, d'agir aussi sur la définition des tâches avec leur hiérarchie pour surmonter les épreuves du travail quotidien, qui est décisive pour rendre le travail socialement soutenable. C'est ce qui donne son utilité à la parole qui reste « vide » si elle ne fait pas bifurquer un tant soit peu les décisions orientant le travail et son organisation (Detchessahar, 2019b). Pouvoir délibérer durablement avec les autres pour agir sur la qualité de son propre travail est essentiel pour la santé (Bonnefond et Clot, 2018).

C'est pour cette raison que les travaux autour de l'expérimentation de la délibération et de sa conduite concrète se multiplient à la fois en psychologie du travail (Bonnefond, 2017, 2019 ; Bonnemain, 2019, 2020 ; Bonnemain et Tomás, 2022 ; Bonnemain, Bonnefond, Fontès et Clot, 2018 ; Massot et Simonet, 2017 ; Miossec et Simonet, 2019 ; Kaltchéva et Kostulski, 2020 ; Musseau, Zittoun et Clot, 2022), en ergonomie (Arnoud, 2023 ; Arnoud et Falzon, 2015 ; Casse et Caroly, 2017 ; Domette, 2019 ; Falzon *et al.*, 2012 ; Petit, 2020 ; Rocha, Mollo et Daniellou, 2015 ; Cromer, Bonnemain et Coutarel, 2023), mais aussi dans les sciences de gestion (Detchessahar et Journé, 2018 ; Detchessahar, 2019a, 2019b). Chacun de ces travaux valide à sa manière la fonction de la délibération et du « dialogue professionnel » pour le développement

---

<sup>2</sup> Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques du ministère du Travail français.

de la santé et de l'efficacité (Guérin et Ruffier, 2016 ; Saily *et al.*, 2022), dans la perspective d'une plus grande soutenabilité sociale du travail humain. Et ce, 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 et d'une transformation réelle du travail (Kloetzer et Seppänen, 2014).

Pourtant, tous ces travaux montrent aussi que la possibilité de faire de la délibération sur la qualité du travail l'objet d'une coopération renouvelée entre directions, collectifs professionnels et syndicats est d'abord un problème avant d'être une solution (Quillerou-Grivot et Clot, 2014). Les critères qui définissent le travail bien fait sont par nature hétérogènes dans toute organisation. De haut en bas, et au sein de chaque niveau, l'organisation est traversée par la conflictualité entre des critères différents, parfois divergents ou même contradictoires (Clot, 2010a ; Bonnemain, 2021). Ces conflits peuvent se retourner contre l'efficacité du travail réellement effectué et contre la santé, si aucune instance dédiée ne permet de délibérer collectivement de nouveaux arbitrages à expérimenter dans les situations de travail quotidiennes.

La recherche que nous présentons dans cet article a été réalisée dans la perspective d'expérimenter ces instances de dialogue sur la qualité du travail, entre 2016 et 2023 (Clot *et al.*, 2021) au sein d'un service de propreté municipal chargé de la collecte des déchets. Il constitue le « terrain » d'expérimentation d'un « dialogue professionnel sur la qualité du travail visant la réorganisation du service »<sup>3</sup>. Le dialogue sur la qualité du travail a ainsi pu être testé à grande échelle dans cette organisation, suite à la demande de la directrice des ressources humaines de la collectivité, en impliquant toutes les parties prenantes (Bonnemain, 2019, 2022 ; Prot, Bonnefond et Clot, 2021). C'est sur cette base qu'un dispositif méthodologique d'action clinique à visée de recherche a été constitué selon trois niveaux :

- un comité de pilotage réunissant la direction du service, les chercheurs, et les collectifs concernés ;
- un comité de suivi, réunissant les mêmes acteurs avec les organisations syndicales ;
- un collectif d'éboueurs<sup>4</sup>, volontaire pour réaliser l'analyse de son travail avec les chercheurs, dans le but de dialoguer ensuite avec la hiérarchie pour définir les actions de transformation nécessaires.

Ce cas entremêle trois phases méthodologiques<sup>5</sup> (Bonnemain, 2020) qui visent à installer durablement des pratiques de dialogue centrées sur les critères en conflit du travail « bien fait » (Kloetzer, Quillerou-Grivot et Clot, 2015). La méthode consiste à faire émerger plusieurs espaces de délibération reliés entre eux : au sein du collectif de travail, entre travailleurs et hiérarchies, et enfin, avec l'ensemble de ces acteurs et la contribution des organisations syndicales. Chacun de ces espaces est spécialement conçu pour expérimenter une nouvelle « performance dialogique<sup>6</sup> » (Bonnefond, 2019, p. 71) pour agir sur la qualité du travail (Bonnefond, 2017 ; Kloetzer et Seppänen, 2014). Dans ce genre d'action, les transformations pratiques utiles à l'action collective, ou le savoir scientifique résultant de l'analyse de ces transformations, sont produit en provoquant la multiplication des points de vue sur le même

---

<sup>3</sup> Selon les termes de la convention de recherche établie entre cette collectivité et l'équipe de recherche en Psychologie du Travail et Clinique de l'Activité du Centre de Recherche sur le Travail et le Développement, au sein du Conservatoire National des Arts et Métiers.

<sup>4</sup> Une équipe composée d'une vingtaine d'éboueurs s'est portée volontaire auprès des chercheurs, suite à la présentation de la recherche et ses objectifs en présence de toute la ligne hiérarchique, auprès de l'ensemble des 120 travailleurs du service.

<sup>5</sup> Ces trois phases consistent : 1/ à expérimenter le dialogue au sein du collectif ; 2/ à tester une nouvelle organisation du dialogue au sein du service pour développer la qualité du travail ; 3/ à généraliser cette organisation dans l'ensemble du service de propreté de manière durable.

<sup>6</sup> Dans ces travaux, le dialogue sur le travail est performant lorsqu'il permet la délibération collective à partir des différentes conceptions de la qualité du travail, pour élaborer des solutions nouvelles (Clot *et al.*, 2021, p. 44).

objet à transformer, afin de déterminer des solutions nouvelles. La conflictualité recentrée autour des différents critères de qualité du travail devient ainsi une méthode de coopération, entre les niveaux et au sein de chaque niveau dans l'organisation, pour développer la qualité du travail. Ce processus de coopération dialogique au long court fait des différentes conceptions en conflit de la qualité du travail le moyen privilégié pour mieux définir collectivement les problèmes et leurs solutions. Ce processus peut être désigné comme une « coopération conflictuelle » (Clot *et al.*, 2021 ; Benckroun, 2017 ; Trentin, 2012).

Comme on le verra dans le cas présenté, c'est dans l'exercice répété de cette coopération autour du travail concret qu'une autre expérience peut être faite entre les collectifs et leur hiérarchie : un lien social plus vivant peut résulter des désaccords assumés autour du travail de qualité. Une autre voie devient alors imaginable pour le développement de la soutenabilité du travail : celle qui envisage l'exercice collectif du dialogue sur la qualité du travail à l'intérieur de l'entreprise – la soutenabilité sociale – comme un moyen de renforcer l'action collective sur les externalités du travail, vers une soutenabilité socio-écologique du travail humain.

## **2. Le cas du service de propreté d'une grande collectivité : de la santé au travail à la santé publique**

Le cas rapporté ici est significatif de l'action qui a été conduite depuis 2016 pour développer la soutenabilité sociale du travail en agissant sur la qualité du travail, à partir de l'expérimentation du dialogue entre toutes les parties prenantes. Ce développement provoquera des effets mesurés mais réels sur la soutenabilité écologique du travail des éboueurs de cette collectivité.

Nous présentons ce cas en trois sous-parties qui retracent la mise en place d'une organisation du dialogue plus durable entre les éboueurs et leur hiérarchie, pour développer la qualité du travail. Nous montrerons d'abord comment ce dialogue s'est progressivement organisé, en partant des premières délibérations réalisées entre trois éboueurs volontaires, autour de l'une des situations de travail filmée par le chercheur, à la demande du collectif : la collecte des conteneurs à déchets sur les camps de Roms. Au cours de cette collecte, la prolifération des rats devient un problème de plus en plus gênant pour les éboueurs. Elle ne constitue pas seulement un problème pour la qualité de leur travail, elle constitue également un risque pour la santé et l'hygiène publique, car les rats peuvent véhiculer de nombreuses maladies transmissibles à l'Homme, qu'on appelle des zoonoses (Himsworth *et al.*, 2013). Nous rendons compte du processus d'analyse et de traitement de ce problème, situé à la frontière entre santé au travail et santé publique. Ce processus nous permettra d'instruire – dans les parties suivantes – les liens possibles entre soutenabilité sociale et soutenabilité écologique du travail.

### **2.1. Instruire et analyser la qualité du travail entre collègues : « il faudrait mettre des bons conteneurs en fait »**

La première étape méthodologique a duré trois mois. Elle a permis de collecter de nombreux films de situations quotidiennes de travail à analyser collectivement grâce à des méthodes dialogiques dédiées<sup>7</sup>. Après avoir filmé la situation mentionnée, nous avons donc réuni les trois éboueurs concernés pour en faire l'analyse. Nous allons rendre compte de cette analyse collective, qui prend la forme d'une délibération, qui est elle-même filmée. Elle sera projetée plus tard à l'ensemble de la ligne hiérarchique, avec d'autres extraits choisis, au cours des premiers comités de pilotage.

Le dialogue entre les trois éboueurs autour de cette question est inhabituel pour eux. La méthode les contraint, en quelque sorte, à pousser l'analyse de cette situation, parfois jusqu'au désaccord,

---

<sup>7</sup> La méthode mobilisée plus particulièrement ici est l'autoconfrontation croisée (Bonnemain et Clot, 2017). Elle consiste à confronter les travailleurs aux films des activités qu'ils ont réalisées et qui mériteraient d'être transformées. En provoquant la délibération, elle constitue un moyen d'analyse de ces activités pour envisager collectivement des solutions nouvelles.

pour mieux comprendre le problème et ce qui pourrait, selon eux, être fait pour améliorer la qualité du travail sur ces points de collecte.

Au cours du visionnage, la délibération les amène progressivement à questionner les risques qu'ils encourent, et notamment la possibilité de se faire mordre par un rat. Pour s'en prémunir, certains d'entre eux tapent avec le pied sur les conteneurs afin de déloger les rats qui pourraient s'y trouver. Cette solution est débattue, et même si elle semble utile, son efficacité reste limitée. Finalement, l'échange entre les trois éboueurs s'arrêtera sur un diagnostic plus précis : pour agir sur les points de collecte concernés, il faudrait, selon eux, mieux entretenir les conteneurs abîmés qui répandent les déchets sur le sol et qui attirent les rats. Il faudrait également pouvoir remettre les bouchons en dessous de chaque conteneur, alors qu'ils avaient été retirés pour permettre l'évacuation de l'eau. Depuis, c'est par cet espace que les rats accèdent à l'intérieur des conteneurs.

Dans ce genre de dialogue méthodiquement provoqué, la délibération pousse chaque éboueur à redécouvrir sa propre activité pour la modifier si nécessaire. C'est le but des méthodes cliniques mobilisées ici : en regardant l'activité réelle et ses obstacles sous des angles différents ou parfois opposés, la compréhension du problème se précise et de nouvelles manières d'envisager la situation peuvent se construire. Néanmoins, beaucoup de questions restent en suspens à l'issue de cette analyse entre éboueurs. C'est pourquoi, la poursuite de l'instruction dialogique de ce problème spécifique relié à la qualité du travail est essentielle à d'autres niveaux de l'entreprise. C'est le but de la seconde étape méthodologique.

## ***2.2. Confronter le résultat de l'analyse avec la hiérarchie : « il aurait fallu faire des petits trous en dessous des conteneurs »***

Dans cette seconde étape, qui a duré 7 mois, la hiérarchie prend régulièrement connaissance des analyses réalisées dans le dialogue entre éboueurs. L'analyse s'étend alors dans l'organisation toute entière. Pour conduire ce dialogue au quotidien, deux éboueurs « référent-métier » sont élus par leurs collègues. Ils ont pour fonction de formaliser les analyses réalisées par le collectif, les solutions envisagées, et de rendre compte ensuite de ce travail auprès de l'encadrement aux différents niveaux.

La délibération suivante est issue de la première réunion entre les deux éboueurs référent-métier et leur hiérarchie. Ils ont distribué une liste qui formalise les problèmes à résoudre liés à la qualité du travail, et présenté le processus d'instruction et de discussion entre éboueurs à l'aide d'un film réalisé par le chercheur. La discussion s'engage autour du problème des conteneurs à déchets et de prolifération des rats, jugé comme une priorité par le collectif.

Après le visionnage, le directeur du service commence par donner son avis. Pour lui, l'analyse organisée préalablement entre éboueurs est « incontournable » pour trouver ensuite des solutions pertinentes dans la coopération avec la ligne hiérarchique. Il est « très fier » de constater – non sans étonnement – la capacité des éboueurs référents-métier à conduire le dialogue efficacement avec leurs collègues de travail. Cette efficacité, rendue visible grâce au film, leur permet de faire davantage autorité auprès de leur hiérarchie.

C'est dans cette configuration favorable que l'instruction du problème se poursuit. Mais, alors que la solution imaginée au départ entre les éboueurs consistait à remettre les bouchons sous les conteneurs pour empêcher les rats de rentrer, la « coopération conflictuelle » (Trentin, 2012) réalisée ici infléchira cet horizon de transformation. Selon la responsable administrative du service, cette solution pose problème, car le retrait des bouchons avait été demandé initialement par les éboueurs eux-mêmes, pour éviter l'accumulation de l'eau et les éclaboussures éventuelles. L'objection est légitime. Elle force chacun à rechercher d'autres possibilités. Finalement, une nouvelle solution se dessine en cours d'échange : pour éviter que l'eau ne s'accumule tout en empêchant les rats de rentrer, l'un des éboueurs référent-métier imagine pouvoir percer des « petits trous » sous le conteneur pour permettre à l'eau de s'écouler, tout

en repositionnant le bouchon pour empêcher les rats d'y entrer. Il cherche ainsi à tenir compte de la remarque formulée par la responsable administrative, qui validera finalement cette possibilité que personne n'avait encore envisagée. Ici, la solution nouvelle est le produit d'une coopération qui assume la divergence des points de vue sur la qualité du travail.

À l'issue de cette réunion, un mode opératoire sera décidé pour la mise en œuvre de la solution : les deux éboueurs référents seront chargés de coordonner l'action en demandant à leurs collègues d'identifier les conteneurs défectueux à changer. Ils devront ensuite collecter ces conteneurs avec leur agent de maîtrise, puis aller chercher de nouveaux conteneurs à l'atelier technique – en vérifiant la bonne réalisation du « perçage » – pour les distribuer sur chaque site concerné. À ce stade, l'expérimentation de ces dialogues vient contredire – sans le faire complètement disparaître – le sentiment d'impossibilité à agir régulièrement exprimé par les éboueurs. Leur pouvoir d'agir sur la qualité de leur travail se développe. Leur parole compte davantage pour enrichir la décision, là où aucun espace institutionnel n'existait auparavant pour permettre l'élaboration collective et la confrontation autour de ces sujets.

### ***2.3. Aller au-delà de ses attributions : « on a même été dans les camps de Roms pour discuter de tout ça avec les usagers »***

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

Pour le collectif comme pour la hiérarchie, l'expérience de cet échange sera décisive pour l'installation plus durable du dialogue dans toutes les équipes du service, qui constitue la troisième phase méthodologique. À ce moment précis, chacun éprouvera concrètement l'efficacité des délibérations méthodiquement expérimentées, là où habituellement « on parle pour ne rien dire<sup>8</sup> ». Le sentiment d'impuissance à agir recule dans l'expérience faite de cette première transformation concrète conduite ensemble. Et cette expérience, en retour démontre que la contribution des éboueurs est non seulement possible, mais qu'elle est aussi utile pour améliorer la qualité du service rendu aux usagers de la Ville.

En fait, la procédure imaginée pour mettre en œuvre la solution était nécessaire, mais insuffisante. En remplaçant les conteneurs défectueux, les deux éboueurs référent-métier ont dû s'ajuster à partir, cette fois, de la poursuite du dialogue avec les usagers qui vivent dans ces camps de Roms. Pour ces derniers, il faut également que la municipalité fournisse davantage de conteneurs pour pouvoir mieux trier et éviter qu'ils ne se cassent. Face à l'inadaptation partielle de la solution élaborée précédemment, les éboueurs ont donc négocié directement avec les « chefs de camp », en allant au-delà de leurs attributions : « si on vous donne plus de conteneurs, vous ne mettez plus rien à côté, sinon on ramassera pas ». De leur propre initiative, ils associent ces usagers au traitement du problème, car ils savent bien que sans leur contribution effective, la solution envisagée ne suffira pas à faire reculer la prolifération des rats. Il faut également que les habitants modifient leurs pratiques : mieux faire le tri dans les conteneurs, ou encore éviter de laisser les dépôts s'accumuler au sol. En associant concrètement ces usagers à leur initiative, le problème de prolifération 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 à améliorer ou à détériorer la qualité du travail en faisant un certain usage des services offerts par la municipalité. La délibération organisée dans le temps autour de la qualité du travail autorise les éboueurs à

---

<sup>8</sup> Comme le rapportent régulièrement les éboueurs auprès des chercheurs.



faire entrer dans le processus de décision – depuis l’intérieur – les critères extérieurs des usagers concernés.

### 3. De la soutenabilité sociale à la soutenabilité écologique du travail : quelles méthodes pour expérimenter une écologie du travail soutenable ?

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. Sans avoir complètement disparus, les rats sont moins présents et l’opération jugée moins risquée.

Jusqu’à l’année 2023, une nouvelle organisation du dialogue (*figure 1*) issue de l’expérience faite, entre autres, autour des conteneurs à déchet – testée puis généralisée aux six équipes du service<sup>9</sup> – a permis de traiter une centaine de problèmes de qualité du travail analysés au préalable par les collectifs d’éboueurs (Bonnamain, 2020), jusque – par exemple – la redéfinition complète des horaires de travail du service, dans le dialogue social organisé entre la hiérarchie, les éboueurs et les syndicats. Depuis 2018, ils se réunissent environ trois fois par an, au sein de comités tripartites, pour prendre en charge les questions posées à l’initiative des collectifs de première ligne, formalisées par les éboueurs référents-métier grâce à des outils de suivis dédiés<sup>10</sup>.

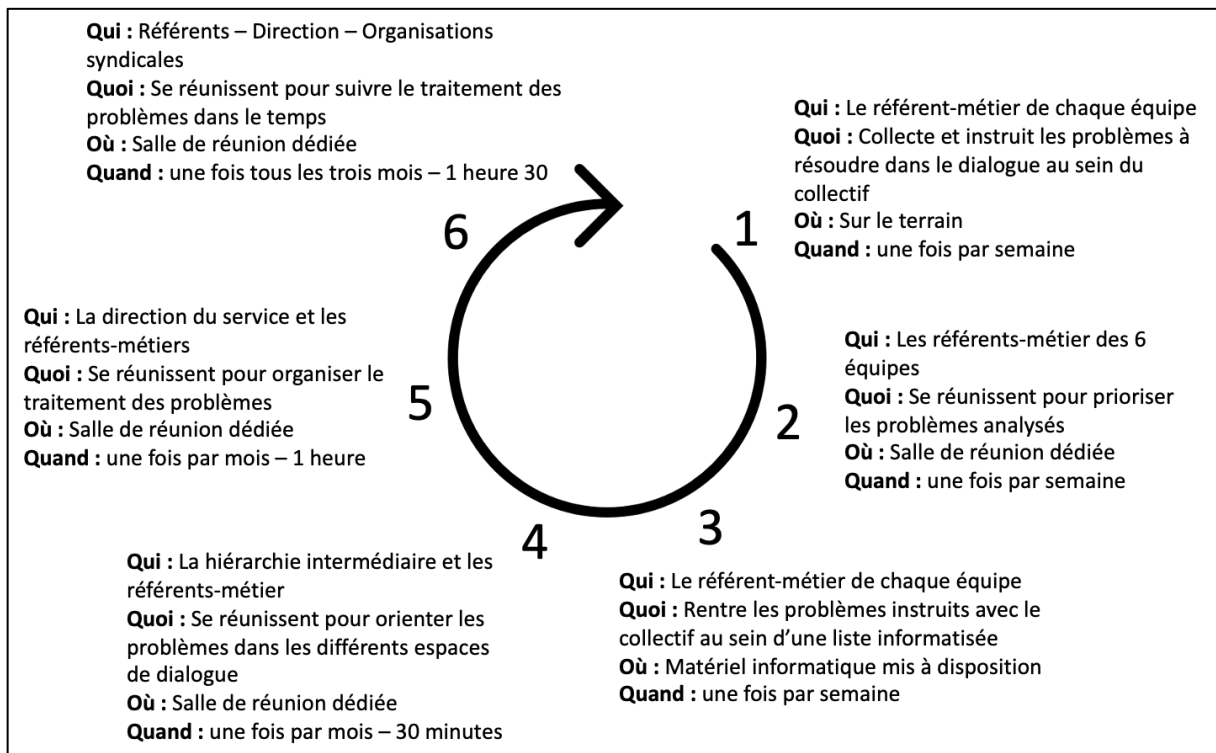


Figure 1 : Méthode d’organisation du dialogue mis en place depuis 2018

<sup>9</sup> L’organisation mise en place s’est également étendue ensuite à d’autres services de la collectivité avec le concours des éboueurs (Prot, Bonnefond, et Clot, 2021).

<sup>10</sup> Plusieurs outils de suivi – moyens de délibération aux différents niveaux de l’organisation – ont été élaborés avec le concours des éboueurs, notamment le « tableau des problèmes » renseigné par l’éboueur référent-métier à l’issue des délibérations avec ses collègues, la « fiche problème » permettant au référent-métier de mettre un problème instruit à l’ordre du jour d’une réunion avec la direction, ou encore le « tableau de suivi des problèmes traités », renseigné par la hiérarchie, et permettant un suivi longitudinal des sujets pris en charge.

Cette transformation organisationnelle – qui est une méthode d’organisation – constitue un développement de la soutenabilité sociale du travail, puisqu’elle permet aux éboueurs de contribuer aux délibérations au sein de tous les niveaux qui participent de concert à la constitution des décisions. En faisant valoir leur expertise sur les problèmes qui importent pour la qualité de leur travail, ils peuvent davantage se reconnaître dans le travail qu’ils font, en faisant alors davantage autorité auprès de leur hiérarchie. C’est un sentiment capital pour la santé.

Mais au-delà de la santé des éboueurs, l’étude de ce cas montre aussi que cette transformation sociale peut rendre l’organisation plus résiliente dans les rapports qu’elle entretient avec l’extérieur. Comme le montre l’exemple des conteneurs à déchet, le pouvoir d’agir et l’autorité gagnés à l’intérieur de la collectivité équipe davantage les éboueurs pour se tourner vers l’extérieur, afin de dialoguer avec les usagers du service public lorsque le problème le nécessite<sup>11</sup>. L’action sur le travail et l’action sur l’environnement sont reliés. Et ces liens font entrevoir ce qui serait possible en matière de soutenabilité socio-écologique du travail humain. On objectera bien sûr que c’est là une bien maigre contribution face à l’ampleur des enjeux autour des questions écologiques. 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 toute entière grâce à l’autorité gagnée sur leur travail auprès des décideurs, les éboueurs peuvent installer un autre rapport de force, suffisamment puissant, pour pousser la hiérarchie – si nécessaire – à s’occuper avec eux d’un problème concret de travail, finalement relié à la santé publique. C’est sans doute ce genre de rapports qui auraient été bien utiles dans le cas de Lactalis ou de Volkswagen (Clot, *et al.*, 2021, p. 171), pour agir à la source et au bon moment afin de prendre soin du travail réalisé et de sa qualité, à partir des préoccupations des collectifs de travailleurs. Dans ces deux cas, de fait, la « réduction au silence » (Herzog, 2022, p. 57) de l’expertise individuelle et collective issue du « terrain » n’est sûrement pas pour rien dans les soucis de santé publique et écologiques qui ont passé les murs de l’entreprise.

À l’inverse, lorsque la délibération est possible, la contribution directe des travailleurs de première ligne peut leur permettre de 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 – mais non sans difficulté – « contraindre » l’organisation qui ne le fait pas 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. Au-delà de l’exemple des éboueurs et des Roms, qui reste un cas spontané dépassant les attendus initiaux du dispositif d’action mis en œuvre, des méthodes et des dispositifs restent à concevoir pour intégrer dès le départ la voix des usagers à ces délibérations, avec celles de toutes les parties prenantes à l’intérieur de l’entreprise.

Ce genre de dialogue collectif tourné vers le soin apporté au travail suppose, bien sûr, de nouveaux fonctionnements et espaces institutionnels qui ne contournent pas les conflits de critères autour de la qualité du travail. La responsabilité de ceux qui travaillent en 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. Ces travailleurs, qui ont développé leur pouvoir d’agir dans l’organisation, peuvent être comparés à ce que l’anthropologue F. Keck appelle – dans le champ spécifique des techniques de préparation aux pandémies d’origine animales – des « sentinelles » (2020), en les distinguant des lanceurs d’alerte. La distinction est utile pour mieux définir les rapports entre soutenabilité sociale et soutenabilité écologique du travail. Pour lui, la sentinelle signale à l’avance l’étrangeté d’une situation pour s’y mesurer par anticipation,

---

<sup>11</sup> Les usagers mentionnés ici sont bien extérieurs au cadre formel de subordination institué au sein de la collectivité, mais ils font pourtant partie de la division du travail de collecte des déchets.

là où les lanceurs d’alerte demeurent palliatifs *a posteriori*. Elle « perçoit des signaux d’alerte avant que ceux-ci soient représentés collectivement » (Keck, 2023, p. 12). Ainsi, en surveillant les mutations de la qualité du travail dans l’organisation au sein d’espaces institutionnels dédiés<sup>12</sup>, la force de rappel des délibérations directes entre travailleurs peut faire tache d’huile horizontalement, de façon continue, dans des réseaux sociaux de plus en plus larges. Comme des sentinelles, les référents-métier sont au centre d’un travail méthodique 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 que celles de leur travail quotidien, qui leur donne la possibilité de convoquer ensuite les délibérations nécessaires aux différents niveaux.

Le développement d’une écologie du travail alliant soutenabilité sociale et soutenabilité écologique est sans doute à ce prix : une méthode d’organisation de la délibération à ajuster, qui permette la contribution directe des collectifs de travail au sein des processus de décision, et qui soit dans le même temps un nouvel organe de contrôle des dérives de la qualité du travail au-delà des frontières de l’entreprise.

#### **4. La soutenabilité socio-écologique du travail : un problème de droit ?**

Mais dans la disposition actuelle du droit du travail, fondé sur le principe de subordination, rien ne peut complètement garantir la pérennité d’une telle organisation qui retouche la division du travail, en autorisant les salariés de première ligne à définir les problèmes à résoudre et leurs solutions. Et ce, dans un dialogue organisé entre eux, avant de pouvoir convoquer ensuite les discussions nécessaires aux différents niveaux, avec les directions et les organisations syndicales. Le protocole organisationnel présenté plus haut a ainsi dû prendre des libertés avec ce principe, pour autoriser les collectifs à intervenir directement et de manière durable dans le dialogue sur la qualité de leur travail grâce à cette fonction nouvelle de travailleur référent-métier. Cette prise de liberté a été indispensable pour obtenir les résultats exposés précédemment. Mais paradoxalement, c’est aussi la liberté associée à cette participation directe des travailleurs aux transformations du travail et à son organisation qui rend l’ensemble si fragile, sans cadre juridique sur lequel s’appuyer.

En fait, la gestion des conflits de critères autour de la qualité du travail – qui cherche à faire de la participation directe des travailleurs à la définition de leur travail un moyen d’enrichir leur participation indirecte, et inversement (Sailly, et al., 2022, p.69) – ne dispose toujours pas d’institutions légales qui puisse pratiquer le genre de délibération illustrée plus haut, à tous les niveaux de l’entreprise. Pour y parvenir, il faut pouvoir s’affranchir des limites imposées par le principe de subordination qui entrave le dialogue. Alors même – comme le montre notre exemple et d’autres (Bonfond, 2019 ; Musseau, Zittoun et Clot, 2022) – que ces délibérations peuvent être protectrice pour la santé publique en rendant visible les incertitudes, en imposant l’examen de pistes écartées et en inventant collectivement des solutions jusque-là impensables. Elles peuvent devenir la source d’une création collective débordant les frontières du travail. Le barycentre de la qualité peut s’en trouver déplacé (Chabot, 2019). Mais ce déplacement suppose un recul de la subordination au principe même du droit du travail actuel (Máximo, 2022 ; Bérout, 2013, Trentin, 2016, p. 96). L’exemple rapporté, en prenant des libertés avec le droit d’aujourd’hui, permet alors d’envisager une autre voie pour le droit du travail de demain. Ce droit nouveau pourrait inscrire jusque dans le contrat de travail lui-même la contribution au contrôle individuel et collectif des travailleurs sur leur activité – à délibérer avec l’ensemble des parties prenantes, bénéficiaires compris (Wolmark, 2016).

---

<sup>12</sup> Dans le cas présenté et dans d’autres, l’organigramme est modifié : des espaces tripartites réunissant les référents-métier élus par leurs collègues, les organisations syndicales ainsi que les hiérarchies des services concernés ont été progressivement installés de manière durable (voir figure 1 ; Bonfond, 2019).

La revendication d'un droit d'expression direct des salariés sur leur travail n'est pas une nouveauté. Les lois Auroux de 1982 en France, par exemple, avaient constitué une tentative importante pour développer « l'expression directe » des salariés sur leur travail, avant que celui-ci ne tombe finalement dans l'oubli (Weiszfeld *et al.*, 1993). Ces lois comportaient des limites (Bévort, 2013 ; Le Goff, 2008) qui expliquent l'état actuel de l'expression des salariés autour de leur travail dans les organisations. Deux limites particulièrement importantes étaient l'animation de ce dialogue par la ligne hiérarchique directe, et l'impossibilité pour les salariés de préparer l'échange entre eux avant la réunion avec l'encadrement (Coffineau, 1993, p. 95). Cette tentative montre à quel point le droit d'expression peut se trouver désinvesti lorsqu'il manque de méthode. La possibilité de s'exprimer ne suffit pas. S. Bérout a sans doute raison de faire le diagnostic « d'un problème posé depuis longtemps au mouvement ouvrier, soit celui de se doter d'un véritable pouvoir d'agir, de créer les possibilités non seulement de représenter les travailleurs, mais aussi de changer concrètement l'organisation du travail et les finalités allouées à la production » (Bérout, 2013, p. 18). C'est dans cette perspective que se joue aujourd'hui le développement de l'institution du contrat de travail. Ce développement interroge la subordination et la disponibilité passive de la personne qui travaille (Didry, 2016, p. 219). Un nouveau contrat de travail comportant un droit de regard et de contrôle pour les salariés – au-delà du droit d'expression – sur l'objet du travail et son organisation est nécessaire (Trentin, 2016, p. 97), mais ses dispositions légales restent à inventer.

Une étude supplémentaire serait importante pour établir les comparaisons nécessaires entre le modèle de délibération présenté plus haut et la diversité des modèles expérimentés dans d'autres pays. Dans cette perspective, la comparaison avec les expériences menées aux Pays-Bas ou en Suède (Sailly *et al.*, 2022) est déjà engagée. L'expérience Italienne menée par I. Oddone à la Fiat dans les années 1970 pourrait également en faire partie (Oddone *et al.*, 2015). Dans chaque cas, c'est la question de l'articulation entre la participation directe et indirecte des salariés à l'organisation de leur travail qui est posée. Au sein des différents niveaux de dialogue, la fonction de référent-métier que nous avons expérimenté constitue une nouvelle courroie de transmission nécessaire pour éviter le risque toujours présent d'une déconnexion entre les pratiques des représentants des salariés, qu'ils soient syndicaux ou pas, et la réalité du travail (Lhuillier et Meynaud, 2014 ; Sachs et Wolmark, 2017). Au-delà de la codétermination entre les administrateurs salariés élus dans les instances de gouvernance de l'entreprise et les directions, dont l'efficacité est discutée dans la littérature (Nègre et Verdier, 2023), la soutenabilité sociale du travail requiert également une autre codétermination instituée : celle qui organise la coopération entre les salariés et les représentants élus, afin de lester le dialogue social dans la gouvernance de l'entreprise par un dialogue professionnel de proximité. Le référent-métier constitue dans ce cadre un nouvel interlocuteur privilégié au sein des ateliers ou des services pour les représentants du personnel. Conduit par le référent-métier sur le terrain et dans l'organisation, le dialogue qui régénère l'autorité des collectifs de première ligne constitue une ressource indispensable à mettre en œuvre pour mieux enraciner l'activité des administrateurs salariés au sein des instances de gouvernance dans le réel du travail, et éviter ainsi les risques de déconnexion toujours possibles.

Un « effort d'articulation entre les différentes scènes de représentation du personnel » (Conchon, 2014, p. 5) semble alors nécessaire pour le développement de la soutenabilité sociale, mais aussi écologique du travail. Un rapport récent autour de ces questions (Ast, 2022), remis par le gouvernement français au Parlement, souligne par exemple – dans les dispositions légales actuelles – la non-compatibilité du mandat d'administrateur salarié avec tout autre mandat de représentation des salariés. Ce découplage serait, selon le rapport, « nécessaire à l'établissement des relations de confiance avec les autres membres du conseil » (p. 31). Pourtant, cet « isolement » vis-à-vis des cercles de sociabilité de l'entreprise (Nègre et Verdier, 2023, p. 84) risque de renforcer l'éloignement des représentants élus du travail réel et des

préoccupations concrètes des collectifs pour la qualité de leur travail. Et même la proposition formulée par I. Ferreras (2022) en faveur d'un système bicaméral au sein de l'entreprise pour « gouverner le capitalisme » (Ferreras, 2012) mériterait d'être regardée sous cet angle, tant la division sociale du travail est résistante. Le cas présenté dans cet article montre qu'à la frontière entre dialogue professionnel et dialogue social, des dispositions légales qui tiennent compte des tentatives existantes, mériteraient d'entrer dans le droit du travail.

Il apparaît ainsi de plus en plus clairement que la soutenabilité sociale du travail, indispensable au développement de sa soutenabilité écologique, pose à la fois un problème de méthode et un problème de droit.

## Conclusion

La soutenabilité sociale du travail ne peut être réduite au problème de l'accès à l'emploi (Volkoff et Gaudart, 2015 ; Delgoulet et Desriaux, 2021 ; France Stratégie, 2021), pas plus que la soutenabilité écologique au développement des « green jobs » (Herzog et Zimmermann, ce numéro). La soutenabilité socio-écologique pose finalement la question du fonctionnement des institutions, et des mécanismes sociaux de délibération sur le travail dans l'organisation (Clot *et al.*, 2021). L'impossibilité de contribuer directement aux décisions sur l'objet de leur activité prive ceux qui travaillent d'une liberté décisive pour leur santé et pour l'efficacité de ce qu'ils font. Organiser la délibération pour développer la soutenabilité sociale devient alors indispensable. Et comme nous l'avons montré, s'appuyer davantage sur l'expertise des travailleurs permet aussi d'agir avec eux sur les externalités du travail, en vue de sa soutenabilité écologique. Mais cela suppose une génération nouvelle de cadres juridiques donnant un « droit de cité » aux travailleurs dans leur activité, en faisant reculer le privilège de l'employeur à décider seul du contenu du travail et de son organisation (Wolmark, 2016, p. 168), et en renforçant l'activité des représentants du personnel au sein des instances de gouvernance. Ce privilège de l'employeur est de plus en plus inadapte sur le chemin de la soutenabilité socio-écologique du travail.

Le dispositif analysé ici – qui encourage la soutenabilité sociale du travail – peut être regardé comme un instrument méthodique de « préparation » (Keck, 2020) en matière de soutenabilité écologique, au-delà de la « prévention » dont la fonction consiste plutôt à limiter l'impact des dégradations déjà avérées en organisant le soin. Car la qualité du travail dégradée qui empoisonne la planète se répercute aujourd'hui de plus en plus fréquemment dans la vie quotidienne, comme en atteste les nombreux scandales sanitaires. Mieux vaut alors organiser méthodiquement et grâce à de nouveaux moyens légaux le soin apporté au travail pour se prémunir des dérives écologiques auxquelles il contribue. C'est ce qui peut permettre de donner une fonction écologique à la soutenabilité sociale du travail, en passant, dans l'organisation même du travail, « de la temporalité courte des urgences sanitaires à la temporalité longue des écologies menacées » (Keck, 2020, p. 195).

Dans tous les cas, dans les développements à venir du travail soutenable, il sera sans doute de moins en moins possible d'examiner ou de définir la qualité d'un travail dans le secret de l'entreprise ou de l'institution. Car il y a de plus en plus de conflits de critères possibles et même inévitables entre ceux qui fabriquent les produits, ceux qui « rendent » les services, d'un côté, et les usagers, clients, consommateurs et citoyens, de l'autre. Il devient de plus en plus difficile d'imaginer des organisations qui maîtrisent les effets de leur production sur l'environnement sans faire intervenir toutes les parties prenantes, et en particulier les travailleurs eux-mêmes, qui connaissent les difficultés associées à leur travail. C'est le développement de ce genre de délibération méthodique qui protège la santé des uns et des autres, à l'intérieur comme à l'extérieur. Faire justice à cette « activité délibérée » (Clot, 2010b) peut servir de trait d'union entre soutenabilité sociale et soutenabilité écologique du travail, dans la reconsidération des critères de performance. Et c'est sans doute en garantissant mieux

le droit des travailleurs d’agir, avec d’autres, sur le travail dans la Cité, que la santé publique et même la nature pourront être mieux protégées conjointement. La qualité du travail pourrait devenir dans cette perspective un nouvel objet du « dialogue social » au sens élargi (Clot et Bonnefond, 2018), à tester avec toutes les parties prenantes, pour développer la soutenabilité socio-écologique du travail humain.

## Bibliographie

- Aggeri, Franck, et Jean-Michel Saussois. 2017. «La puissance des grandes entreprises mondialisées à l’épreuve du judiciaire. De l’affaire Volkswagen au dieseldgate». *Revue française de gestion*, 8(269): 83-100.
- Arnoud, Justine. 2023. *Développer la démocratie dans et par le travail pour transformer les organisations. Une approche par les capacités collectives et l’enquête*. Mémoire d’Habilitation à Diriger des Recherches. Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne.
- Arnoud, Justine, et Pierre Falzon. 2015. «Co-constructive analysis of work practices», in Falzon: *Constructive Ergonomics*, pp. 221-235. Boca-Raton: CRC Press.
- Ast, Charlotte. 2022. *Rapport remis par le gouvernement au Parlement évaluant les effets économiques et managériaux de la présence d’administrateurs représentant les salariés au sein des conseils d’administration ou de surveillance des sociétés*. Rapport remis au Parlement. Direction Générale du Trésor.
- Benckekroun, Tahar Hakim. 2017. «Organiser la participation et l’agir collectif en situation de coopération conflictuelle», dans l’ouvrage publié sous la direction de A.-L. Ulmann, A. Weill-Fassina et T.H. Benckekroun: *Intervenir. Histoires, recherches, pratiques*. Toulouse: Octarès.
- Bérout, Sophie. 2013. «Perspectives critiques sur la participation dans le monde du travail: éléments de repérage et de discussion». *Participations*, 1(5), 5-32.
- Bévort, Antoine. 2013. «De Taylor au néo-management: quelle participation des salariés ?» *Participations*, 5(1), 33-51.
- Bonnefond, Jean-Yves. 2017. «Intervention et développement organisationnel en clinique de l’activité». *Activités*, 14(2).
- , et Yves Clot. 2018. Clinique du travail et santé au travail : ouvertures, perspectives et limites. Perspectives Interdisciplinaires Sur le Travail et la Santé, 20(1). <https://journals.openedition.org/pistes/5538>
- . 2019. *Agir sur la qualité du travail. L’expérience de Renault Flins*. Toulouse: Érès.
- Bonnemain, Antoine, Jean-Yves Bonnefond, Flavio Fernandes-Fontès, et Yves Clot. 2018. «Vygotsky and work: an activity clinic to change the organization». Dans l’ouvrage publié sous la direction de P.F. Bendassolli: *Culture, Work and Psychology: invitation to dialogue*, pp. 59-80. Information Age Publishing.
- , et Jean-Luc Tomás. 2022. «Régénérer l’histoire des affects dans l’institution», dans l’ouvrage publié sous la direction de J. Martin et B. Prot: *Émotions, affects et institutions. Dialogue entre historiens et psychologues*. Toulouse: Octarès.
- , et Yves Clot. 2017. «Clinique de l’activité: les affects dans l’autoconfrontation», dans l’ouvrage publié sous la direction de M. Santiago-Delefosse et M. del Rio Carral: *Les méthodes qualitatives en psychologie*, pp. 131-151. Paris: Dunod.
- . 2019. «Affect et comparaison dans le dialogue en autoconfrontation». *Activités*, 16(1).
- . 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.
- . 2021. «Qualité du travail», dans l’ouvrage publié sous la direction de E. Brangier et G. Valléry: *Ergonomie: 150 notions clés*. Malakoff: Dunod.
- . 2022. «Travail bien fait, pouvoir d’agir et écologie du travail». *Activités*, 19(2).

- Boudra, Leïla. 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 de doctorat en Ergonomie. Université Lumière Lyon 2.
- Casse, Christelle, et Sandrine Caroly. 2017. «Les espaces de débat comme méthodologie d'intervention capacitante pour enrichir le retour d'expérience». *Activités*, 14(2).
- Chabot, Pascal. 2019. *Traité des livres qualités*. Paris: PUF.
- Clot, Yves, Jean-Yves Bonnefond, Antoine Bonnemain, et Mylène Zittoun. 2021. *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*. Paris: La Découverte.
- , et Jean-Yves Bonnefond. 2018. «La qualité du travail, un nouvel objet du "dialogue social"». Les Entretiens France-BIT: *L'avenir du travail: dialoguer pour mieux décider dans l'entreprise*. Paris, 12 Octobre 2018.
- , et Katia Kostulski. 2011. «Intervening for transforming: The horizon of action in the Clinic of Activity». *Theory et Psychology*, 21(5), 681-696.
- . 2008. *Travail et pouvoir d'agir*. Paris: Presses Universitaires de France.
- . 2010a. *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris: La Découverte.
- . 2010b. «Au-delà de l'hygiénisme : l'activité délibérée». *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2(10): 41-50.
- . 2016. «Clinique, travail et politique». *Travailler*, 2(36): 91-106.
- Coffineau, Michel. 1993. *Les lois Auroux dix ans après: rapport au premier ministre*. Paris: La Documentation Française.
- Conchon, Aline. 2014. *Les administrateurs salariés en France. Contribution à une sociologie de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise*. Thèse de doctorat en Sociologie du Travail. Conservatoire national des arts et métiers.
- Coutarel, Fabien. 2022. *L'évaluation des interventions ergonomiques visant la prévention des troubles musculo-squelettiques liés au travail*. Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches. Université d'Angers.
- Coutrot, Thomas, Mikael Beatriz, Marilyn Beque, Marion Duval, Louis Erb, Ceren Inan, Amélie Mauroux, et Elodie Rosankis. 2021. «Quels sont l'ampleur et les facteurs de la contamination des travailleurs au Covid-19 ?». *Dares Analyses*, 29.
- , et Emma Davie. 2014. «Les conditions de travail des salariés dans le secteur privé et la fonction publique». *Dares Analyses*, 102.
- . 2017. «Changements organisationnels: la participation des salariés protège-t-elle du risque dépressif ?» *Dares Analyses*, 61.
- Cromer, Damien, Antoine Bonnemain, et Viviane Folcher. 2022. «Comprendre les genèses instrumentales de la délibération sur la qualité du travail dans une intervention sur l'organisation». Présenté au 56<sup>ème</sup> congrès de la SELF: *Vulnérabilités et risques émergents. Penser et agir ensemble pour transformer durablement*, Genève, Juin 2022.
- , Antoine Bonnemain, et Fabien Coutarel. 2023. «From development of power to act to development of operational leeway: an example of intervention». *Activités*, 20(2).
- Cukier, Alexis, David Gaborieau, et Vincent Gay. 2023. «Dossier "Travail et Écologie"». *Les mondes du travail*, 29.
- De Terssac, Gilbert, et Jacques Mignard. 2011. *Les Paradoxes de la sécurité. Le cas d'AZF*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Delgoulet, Catherine, et François Desrioux. 2021. «Pour un travail soutenable, réduire les pénibilités», dans l'ouvrage dirigé par A. Brunner et L. Maurin: *Réduire les inégalités, c'est possible ! 30 experts présentent leurs solutions*. Paris: Observatoire des inégalités.
- Detchessahar, Mathieu, et Benoît Journée. 2018. «Managing Strategic Discussions in Organizations: A Habermasian Perspective». *M@N@GEMENT*, 2(21), 773-802.

- . 2019a. «L'énigme de la responsabilité dans les organisations: l'enjeu du dialogue». *Sociologie du travail*, 61(2).
- . 2019b. *L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue*. Bruyères-le-Châtel: Nouvelle Cité.
- Didry, Claude. 2016. *L'institution du travail. Droit et salariat dans l'histoire*. Paris: La Dispute.
- Domette, Lauriane. 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, Francisco, Pascal Béguin, Valérie Pueyo, et Francisco Lima. 2015. «Work activities within sustainable development». *Production*, 25(2): 247-265.
- Engeström, Yrjö. 2000. «Activity theory as a framework for analyzing and redesigning work». *Ergonomics*, 43(7), 960-974.
- Falzon, Pierre, Adelaïde Nascimento, Corinne Gaudart, , Cécile Piney, Marie-Anne Dujarier, et Jean-François Germe. 2012. «Performance-based management and quality of work: an empirical assesment», *Work*, 41: 3855-3860.
- Ferreras, Isabelle, Julie Battilana, et Dominique Méda. 2022. *Democratize Work. The case for reorganizing the economy*. Chicago, London: The University of Chicago Press.
- . 2012. *Gouverner le capitalisme. Pour le bicamérisme économique*. Paris : PUF.
- . 2022. «From the politically impossible to the politically inevitable: taking action», dans l'ouvrage publié sous la direction de I. Ferreras, J. Battilana, D. Méda: *Democratize work. The case for reorganizing the economy*, pp. 23-46. Chicago, London: The University of Chicago Press.
- Filliettaz, Laurent, et Stephen Billett. 2015. *Francophone Perspectives of Learning Through Work. Conception, Traditions and Practices*. Springer International Publishing.
- France Stratégie. 2021. «Quels défis pour une politique de santé au travail plus soutenable ?» *Les Cahiers des soutenabilités*, 4.
- Gaudart, Corinne, et Serge Volkoff. 2022. *Le travail pressé. Pour une écologie des temps du travail*. Paris: Les Petits matins.
- González Rey, Fernando. 2020. «Can the Concept of Activity Be Considered as a Theoretical Device for Critical Psychologies ?» Dans l'ouvrage coordonné par M. Fleer, F. González Rey & P.E. Jones (Eds.): *Cultural-Historical and Critical Psychology*. Singapore: Springer.
- Goutille, Fabienne, Laurence Théry et Déborah Gaudin. 2023. «Travail durable et travail soutenable : comment les stratégies individuelles et collectives de genre instruisent l'activité et son analyse ?» Présenté au 57<sup>ème</sup> congrès de la SELF: *Développer l'écologie du travail. Ressource indispensable aux nouvelles formes de souverainetés*, Saint-Denis, La Réunion, Octobre 2023.
- Guérin, François, et Clément Ruffier. 2016. «Expérimentation d'une démarche alternative : les raisons de la résistance au changement», *La revue des conditions de travail*, ANACT, (4): 37-45.
- Haslam, Roger, et Patrick Waterson. 2013. «Ergonomics and Sustainability». *Ergonomics*, 56(3): 343-347.
- Herzog, Lisa. 2022. «Equal dignity for all citizens means equal voice at work: the importance of epistemic justice», dans l'ouvrage publié sous la direction de I. Ferreras, J. Battilana, D. Méda: *Democratize work. The case for reorganizing the economy*, pp. 55-60. Chicago, London: The University of Chicago Press.
- , et Bénédicte Zimmermann. 2024. «Sustainable work – A conceptual framework and its political implications». *International Labour Review*.
- Himsworth, Chelsea G., Kirbee L. Parsons, Claire Jardine, et David M. Patrick. 2013. «Rats, cities, people, and pathogens: a systematic review and narrative synthesis of literature regarding the ecology of rat-associated zoonoses in urban centers». *Vector-Borne and Zoonotic Diseases*, 13(6), 349-359.



- Kaltchéva, Rossitza, et Katia Kostulski. 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).
- Keck, Frédéric. 2020. *Les sentinelles des pandémies. Chasseurs de virus et observateurs d'oiseaux aux frontières de la Chine*. Bruxelles: Zones sensibles.
- . 2023. *Préparer l'imprévisible. Lévy-Bruhl et les sciences de la vigilance*. Paris : PUF.
- Kloetzer, Laure, Yves Clot, et Edwige Quillerou-Grivot. 2015. «Stimulating dialogue at work: The activity clinic approach to learning and development», dans l'ouvrage publié sous la direction de L. Filliettaz et S. Billett: *Francophone Perspectives of Learning Through Work. Conception, Traditions and Practices*. Springer International Publishing.
- , et Laura Seppänen. 2014. «Editorial: Dialogues and interaction as “the nursery for change”». *Outlines – Critical Practice Studies*, 15(2): 1-4.
- , 2013. «Development of professional concepts through work analysis: Tech diving under the loop of activity clinic». *Mind, Culture and Activity*, 20(4): 318-337.
- Lascoumes, Pierre. 2018. *Action publique et environnement*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Leontiev, Alexis. 1978. *Activity, consciousness, and personality*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Lhuillier, Dominique. 2014. *Qualité au travail, qualité du travail*. Toulouse: Octarès.
- , et Hélène Yvonne Meynaud. 2014. «Introduction. L'actualité du travail syndical». *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2(18), 7-11.
- Massot, Christophe, et Pascal Simonet. 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).
- Máximo, Flávia. 2022. «The subaltern worker-body speaks; will the privileged listen?», dans l'ouvrage publié sous la direction de I. Ferreras, J. Battilana, D. Méda: *Democratize work. The case for reorganizing the economy*, pp. 97-102. Chicago, London: The University of Chicago Press.
- Méda, Dominique, Maëlezig Bigi, et Agnès Parent-Thirion. 2023. «Dix graphiques pour comprendre l'ampleur de la crise du travail en France», *Alternatives économiques*.
- Miossec, Yvon, et Pascal Simonet. 2019. «"Le travail sur le travail" pour agir en santé au travail», dans l'ouvrage publié sous la direction de P. Desrumaux, C. Jeoffrion et J.-L. Bernaud: *10 études de cas en psychologie du travail et des organisations*. Paris: Dunod.
- Musseau, Jérôme, Mylène Zittoun, et Yves Clot. 2022. «Au-delà de l'intervention : comment pérenniser le pouvoir d'agir ?», *Les politiques sociales*, (1-2): 53-63.
- Nègre, Emmanuelle, et Marie-Anne Verdier. 2023. «Du champ syndical au champ du pouvoir. Les administrateurs salariés peuvent-ils réellement transformer la gouvernance des entreprises ?». *Revue française de gestion*, 3(310), 63-88.
- Oddone, Ivar, Alessandra Re, et Gianni Briante. 2015. *Redécouvrir l'expérience du travail*. Paris : Les Éditions sociales.
- Petit, Johann. 2020. *Intervention sur l'organisation. Concevoir des dispositifs de régulation pour un travail plus démocratique*. Mémoire d'habilitation à diriger des recherches. Université de Bordeaux.
- Prot, Bernard, Jean-Yves Bonnefond, et Yves Clot. 2021. «D'un métier à l'autre: déployer la qualité du travail». *La Revue des conditions de travail*, 12.
- Quillerou-Grivot, Edwige, et Yves Clot. 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).

- , et Yves Clot. 2014. «La qualité du travail: un problème avant d'être la solution», dans l'ouvrage publié sous la direction de D. Lhuilier: *Qualité du travail, qualité au travail*. Toulouse: Octarès.
- Rocha, Raoni, Vanina Mollo, et François Daniellou. 2015. «Work debate spaces: a tool for developing a participatory safety management». *Applied Ergonomics*, 46, 107-114.
- Sachs, Tatiana, et Cyril Wolmark. 2017. «Les réformes 2017 : quels principes de composition ?», *Droit social*, 12, 1008-1018.
- Sailly, Michel, Aslaug Johansen, Per Tengblad, et Maarten van Klaveren. 2022. *Dialogues social et professionnel: comment les articuler ?* Paris: Presse des Mines.
- Trentin, Bruno. 2012. *La cité du travail. Le fordisme et la gauche*. Mayenne: Institut d'Études Avancées de Nantes / Fayard.
- . 2016. *Le travail et la liberté*. Paris: Éditions sociales.
- Vygotsky, Lev. 1978. The History of the development of higher psychological functions. Dans l'ouvrage coordonné par M. Cole, V. John-Steiner, S. Scribner & E. Souberman (Eds.): *Mind in society: the development of higher psychological processes*. Cambridge: Harvard University Press.
- Volkoff, Serge, et Corinne Gaudart. 2015. «Conditions de travail et "soutenabilité": des connaissances à l'action». *Rapport de recherche Centre d'Étude de l'Emploi pour Eurofound*, 91.
- Weiszfeld, Mireille, Philippe Roman, et Gérard Mendel. 1993. *Vers l'entreprise démocratique. Le récit d'une expérience pionnière*. Paris: La Découverte.
- Wolmark, Cyril. 2016. «Le travail absent du droit du travail ?». *Travailler*, 36, 155-173.