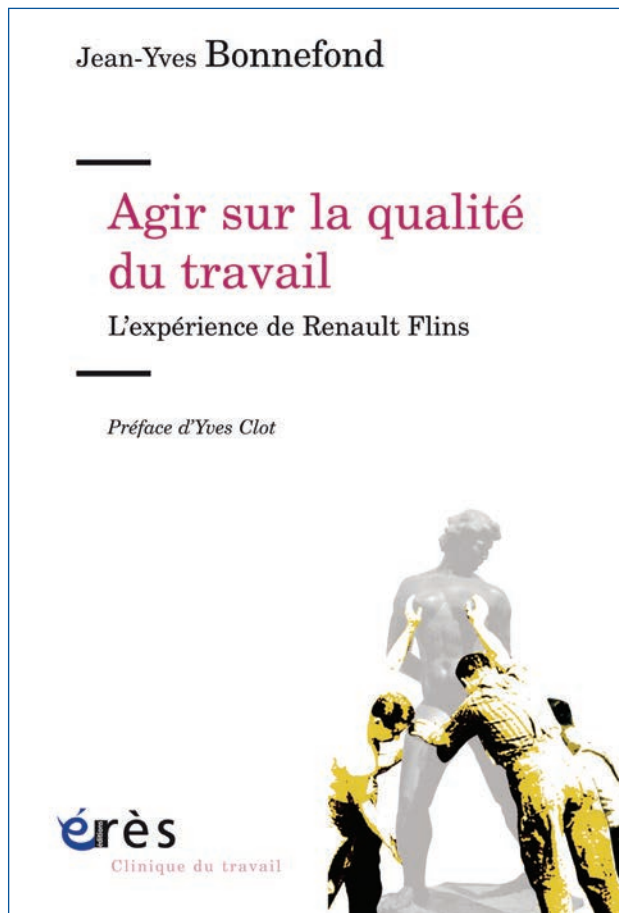


# Mosaïque

## La qualité : un levier d'action pour préserver la santé au travail

A propos de l'ouvrage de Jean-Yves BONNEFOND, *Agir sur la qualité du travail. L'expérience de Renault Flins*, Erès, collection « Clinique du travail », 2019.

Par Damien COLLARD  
Université de Franche-Comté



Dans cet ouvrage, Jean-Yves Bonnefond, clinicien de l'activité, rend compte d'une intervention menée à l'usine Renault de Flins entre 2011 et 2016 par l'équipe de psychologie du travail et clinique de l'activité du CNAM. A cette occasion, fut négociée et « expérimentée une institution du dialogue sur la qualité du travail dans l'entreprise, entre direction, organisations syndicales et opérationnels, afin de tester

des transformations organisationnelles favorables à la santé et à la performance » (Bonnefond, 2019, p. 20). Cette expérimentation s'inscrit dans le droit fil des travaux antérieurs menés par cette équipe de recherche (qui fut longtemps dirigée par Yves Clot). L'expérience clinique et scientifique acquise par les cliniciens de l'activité montre en effet que la plupart des problèmes de santé au travail ont leur origine dans des problèmes de qualité, les salariés étant fréquemment « empêchés » de réaliser un travail de qualité, et donc de se reconnaître dans ce qu'ils font. Cette situation est due au fait que les organisations ont souvent une idée arrêtée de la qualité et qu'elles tendent à refouler les débats et les controverses au sujet de celle-ci, alors même qu'il s'agit d'une question éminemment discutable... Lever ce refoulement et instaurer une « coopération conflictuelle » entre les différents protagonistes autour des critères de qualité, en vue de construire des compromis satisfaisants, fut donc la tâche essentielle de l'équipe de recherche dans le cas de l'usine Renault de Flins. Il faut noter que, dans la perspective ouverte par la clinique de l'activité, la qualité ne peut se résumer à celle attendue par la direction, cette dernière portant exclusivement sur les produits fabriqués et/ou les services rendus (dans une logique de stricte conformité). La qualité, pour Bonnefond, englobe aussi nécessairement les points de vue des clients/usagers/patients, mais aussi ceux des opérationnels (qui ont leur propre idée de ce que signifie réaliser un « travail bien fait »<sup>(1)</sup>) et de l'ensemble des acteurs qui sont situés le long de la ligne hiérarchique. La qualité, en situation réelle, est donc multicritère et multidimensionnelle. Cet élargissement de la focale conduit ce faisant à prendre en compte et à confronter une multitude de critères, portés par des acteurs dont les intérêts sont loin d'être convergents, mais qui sont néanmoins interdépendants, comme on le voit bien dans le cas de l'usine Renault Flins. C'est le premier mérite de l'ouvrage de Jean-Yves Bonnefond que d'instruire la question de la qualité en lien avec le dispositif méthodologique mis en place dans le cadre de l'intervention menée dans cette usine, afin d'instaurer en interne une « coopération conflictuelle » entre les différents acteurs. D'autant plus que l'auteur ne masque rien des nombreuses incertitudes et difficultés rencontrées par les chercheurs lors de cette intervention (comme le scepticisme de certains acteurs, la méfiance de certaines organisations syndicales, ou encore la difficulté à surmonter certaines tensions ou contradictions organisationnelles).

Le deuxième mérite de ce livre est de rendre compte par le menu des débats qui se sont produits dans les différentes instances de dialogue mises en place par les chercheurs, entre les différents acteurs concernés par les questions de qualité, mais aussi et surtout de donner à voir au lecteur les controverses de métier qui naissent entre les ouvriers eux-mêmes sur ce qu'est (ou sur ce que pourrait être) un « travail bien fait ».

<sup>(1)</sup> Il existe en effet des critères de qualité du travail qui sont propres aux collectifs d'opérateurs et qui sont enracinés dans leur expérience professionnelle. Ces critères sont indépendants de ceux fixés par la direction.

Des controverses qui n'auraient pas pu voir le jour sans le recours au dispositif dit des « autoconfrontations croisées ». Rappelons que l'autoconfrontation croisée est une méthode d'analyse du travail qui prend la forme d'une activité réflexive des professionnels sur leur propre travail. Elle consiste, de manière plus précise, à « confronter » un professionnel à l'enregistrement vidéo de son activité, en présence du chercheur et d'un collègue qui s'est lui aussi « confronté » à ses propres séquences d'activité. Cette technique permet notamment de faire émerger des controverses professionnelles entre pairs. On découvre à cette occasion l'existence de plusieurs types de gestes : tout d'abord, des gestes de métier sources de performance, qui ne correspondent pourtant pas aux prescriptions organisationnelles, mais qui font autorité pour les professionnels concernés ; ensuite, des gestes qui suscitent de vifs désaccords entre pairs (par exemple parce qu'ils posent problème du point de vue de la sécurité...) ; enfin, des gestes qui questionnent la qualité de l'organisation du travail, en grande partie parce qu'ils obligent à compenser les défaillances de cette organisation pour tenir « malgré tout » les objectifs fixés par la direction (ils sont de ce fait coûteux et portent atteinte à la santé des ouvriers). Les problèmes, les conflits de critères et les questions qui ont été soulevés par les ouvriers à l'occasion des autoconfrontations croisées ont ensuite été instruits dans d'autres instances de dialogue, impliquant notamment la direction et la hiérarchie, ceci afin de procéder à des réaménagements de l'organisation du travail existante et de trouver des compromis plus satisfaisants entre performance et santé. Cette « performance dialogique » – « entendue très précisément comme la production [via le dialogue] de solutions auxquelles personne n'aurait songé jusque-là » (Bonnefond, 2019, p. 14) – n'aurait cependant pas été possible sans l'engagement affectif de toutes les parties prenantes dans la discussion. La perplexité, le doute, mais aussi l'étonnement, voire la surprise (notamment des responsables hiérarchiques quand ils sont confrontés aux traces vidéos de l'activité des opérateurs), constituent ainsi des réactions qui sont souvent au rendez-vous dans ce type de situation, mais qui ne peuvent néanmoins advenir que lorsque sont conjuguées, au moins temporairement, les logiques propres à l'organisation taylorienne du travail, par un dialogue renouvelé sur la qualité. Pour Bonnefond, ces réactions affectives, loin d'être un obstacle, constituent au contraire un levier essentiel pour faire surgir des solutions inédites aux problèmes soulevés à l'origine par les opérateurs.

Le troisième mérite de cet ouvrage est d'ordre plus conceptuel, même si les considérations théoriques (notamment celles qui portent sur les liens entre qualité et santé) qui figurent dans le livre sont toujours indexées à des situations de travail réelles et aux données récoltées sur le terrain. C'est l'occasion pour

Jean-Yves Bonnefond de faire dialoguer la clinique de l'activité (et parfois de croiser le fer) avec d'autres traditions et/ou disciplines qu'il range sous la bannière des « sciences de l'action », comme l'ergonomie, la psychodynamique du travail, ou encore les sciences de gestion. La problématique de l'évaluation des critères de qualité du travail est ainsi mise en regard des travaux déjà anciens de Faverges sur cette question et de ceux, plus récents, de Leplat dans le champ de la psychologie du travail et de l'ergonomie. La question de « l'autorité » est discutée au regard des réflexions menées par Dejours en psychodynamique du travail et des travaux conduits par Detchessahar, en sciences de gestion, sur l'ingénierie des espaces de discussion sur le travail. Dans la mesure où Bonnefond (2019, p. 201) défend « une conception de l'autorité d'abord référée au pouvoir d'agir sur la qualité du travail », il s'agit selon lui plus d'une responsabilité partagée par l'ensemble des acteurs (ouvriers compris) qu'un attribut en tant que tel de la fonction managériale, ce qui l'amène finalement à prendre ses distances tant avec les travaux de Dejours qu'avec ceux de Detchessahar. Enfin, la nécessaire confrontation dialogique entre différents acteurs en vue d'opérer certaines transformations organisationnelles, qui est au cœur de ce livre, est discutée au regard de l'« enquête dialogique » prônée par Lorino dans le champ des sciences de gestion. Bonnefond en profite pour décrire le processus d'enquête dialogique proposé par ce dernier (qui est d'emblée « intermétiers »), avant de souligner les spécificités propres à la méthodologie déployée dans le cas de l'usine Renault Flins ; notamment le fait que les dialogues entre opérateurs (qui ont émergé lors des autoconfrontations croisées) ont constitué un préalable à la discussion avec la direction, la hiérarchie et les fonctions support. Ce n'est d'ailleurs pas le moindre des mérites de cette approche que de permettre aux ouvriers de « faire autorité » sur des sujets qui les concernent directement parce qu'en prise directe avec le « travail réel ». Une approche qui, en redonnant du « pouvoir d'agir » aux acteurs concernés via l'institution d'un dialogue sur les critères de qualité du travail, tranche avec bien des démarches aujourd'hui mises en œuvre dans les organisations (privées comme publiques) en matière de « qualité de vie au travail » et de « bien-être », notamment parce que la plupart d'entre elles visent à évacuer le « travail réel » du champ de la discussion (quand discussion il y a...) et à refouler toute forme de conflictualité. Mais il est vrai qu'il est plus facile, et sans doute plus confortable, de disposer ici ou là quelques plantes vertes, ou encore de proposer des cours de méditation de pleine conscience aux salariés en dehors de leurs heures de travail (pour ne prendre que deux exemples caricaturaux), que de s'emparer des problèmes qui préoccupent (vraiment) les femmes et les hommes dans les organisations, et qui sont la plupart du temps en lien avec le « travail réel ».