



**HAL**  
open science

# L'intervention dans l'organisation en clinique de l'activité: le dispositif "DQT" RENAULT à l'usine de Flins

Jean-Yves Bonnefond

► **To cite this version:**

Jean-Yves Bonnefond. L'intervention dans l'organisation en clinique de l'activité: le dispositif "DQT" RENAULT à l'usine de Flins. Sociologie. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2016. Français. NNT: 2016CNAM1084 . tel-01546345

**HAL Id: tel-01546345**

**<https://theses.hal.science/tel-01546345>**

Submitted on 23 Jun 2017

**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.

**ÉCOLE DOCTORALE Abbé-Grégoire**  
**Centre de Recherche sur le Travail et le Développement**

**THÈSE** présentée par :  
**Jean-Yves BONNEFOND**

soutenue le : 12 décembre 2016

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**  
Discipline / Spécialité : Psychologie du travail

**L'intervention dans l'organisation  
en clinique de l'activité :**  
**le dispositif « DQT » RENAULT à l'usine de Flins**

**THÈSE dirigée par :**  
Yves CLOT

Professeur, Conservatoire National des Arts et Métiers

**RAPPORTEURS :**  
Mathieu DETCHESSAHAR  
Philippe SARNIN

Professeur, Université de Nantes  
Professeur, Université Lyon 2

**PRESIDENT DU JURY :**  
Pierre FALZON -

Professeur, Conservatoire National des Arts et Métiers

**JURY :**  
Mathieu DETCHESSAHAR  
Philippe LORINO  
Philippe SARNIN  
Thierry CHARVET

Professeur, Université de Nantes  
Professeur, ESSEC Business School  
Professeur, Université Lyon 2  
Directeur de la Performance Industrielle, Alliance Renault-Nissan

## Remerciements

Je suis infiniment reconnaissant à Yves Clot d'avoir accepté de diriger cette thèse et de m'avoir proposé de contribuer à cette expérimentation avec Renault. Dans la direction de thèse comme dans l'intervention, je le remercie pour son exigence et sa bienveillance, sa disponibilité et son engagement peu commun dans l'action. En pratique comme en théorie il ne cesse de cultiver les possibles pour que du nouveau puisse advenir en matière de santé et de qualité du travail.

Cette thèse est redevable des travaux de l'ensemble de l'équipe de recherche de psychologie du travail et clinique de l'activité du CNAM depuis ses débuts et aux enseignants du cursus de psychologie du travail qui la composent. Je souhaite adresser à tous ma gratitude.

A Katia Kostulski pour m'avoir ouvert les portes de l'équipe et proposé de partager avec elle la richesse et l'originalité de l'enseignement de la pratique de terrain aux futurs psychologues du travail du CNAM. Merci également de m'avoir sollicité pour l'intervention en neurochirurgie, cette expérience sera fondatrice pour la suite. Elle ne l'aurait pas été sans Jean-Luc Tomàs que je secondais alors, je le remercie de m'avoir mis le pied à l'étrier comme il l'a fait.

A L'ensemble de l'équipe de l'expérimentation Renault, Yves Clot, Livia Scheller, Katia Kostulski, Bernard Prot, Rossitza Kaltchéva, Cornélia Butaroiu pour notre travail collectif et l'ensemble des discussions passées et à venir. A Livia pour son authenticité, nos discussions et désaccords mémorables à propos de l'action.

Aux membres des séminaires que j'ai suivis dans mon parcours et qui m'ont permis de faire mon chemin dans la recherche : Intervention, Langage Dialogue Interaction, Gestes Automatismes Mouvements, Affect.

Aux collègues du séminaire doctorants et particulièrement Antoine Bonnemain et Emilie Perrot pour la richesse de nos échanges et le partage des affres du chemin de la thèse. A Antoine pour ses coups de mains indispensables, à Emilie pour notre soutien mutuel, son humour et les belles discussions sur l'activité transférentielle.

A Gabriel Fernandez pour son appui et sa relecture. A Cornélia Butaroiu, pour tout ce qu'elle prend en charge, sa complicité et tous nos échanges.

A l'entreprise RENAULT - Direction et Organisations Syndicales - pour avoir sollicité et réalisé cette expérimentation.

A Jean Agulhon, DRH France et les Directeurs successifs de l'usine de Flins, Thierry Charvet puis Olivier Talabard, pour leur engagement dans l'expérimentation d'une nouvelle performance industrielle et un dialogue social renouvelé, basés sur la qualité du travail réel, ses conflits de critères et l'initiative professionnelle.

A l'UET des portes et à leur encadrement, aux opérateurs, intérimaires et salariés Renault qui se sont engagés dans les premiers dialogues sur la qualité de leur travail. Tout particulièrement, à Laetitia Paineau opératrice et Belkacem Ihamouine alors chef d'atelier. Je salue leur " capacité inaugurale " pour parler comme Revault d'Allones (2006), car sans eux, il est bien difficile d'imaginer le dispositif "DQT". Lui comme manager et elle comme opératrice référente ont montré ce qu'une entreprise comme Renault peut compter de plus précieux pour faire reculer la performance gâchée : des salariés avant tout responsables de leur entreprise et de la qualité des voitures qu'elle fabrique.

A l'ensemble des 80 opérateurs référents de l'usine de Flins pour leur responsabilité, à tous ceux, qui sur la ligne hiérarchique, dans les fonctions supports à l'usine et au-delà, comme dans les Organisations Syndicales investissent le dispositif "DQT", ils font la démonstration concrète que le dialogue sur la qualité du travail et les divergences de point de vue qu'il recèle sont une ressource pour la santé et la performance.

Enfin je remercie mes proches pour leur soutien et leur intérêt pour mon parcours en psychologie du travail. Pour le travail réalisé ensemble, mes anciens collègues et amis de Gecip et d'Entr'actes, Philippe Carette qui m'a ouvert le premier des portes en psychologie. Mes parents et mes beaux-parents pour leur soutien. A mon père pour l'amour de son métier.

A Gaëlle, Anna et Valentine.

## Résumé

Cette thèse contribue à explorer une voie possible de transformation organisationnelle au service de la santé et de la performance par l'institution du conflit de critères sur la qualité du travail.

Elle est issue d'une expérimentation réalisée avec l'entreprise Renault à l'usine de Flins dans le cadre d'une méthodologie développementale en psychologie du travail, sous les modalités de la clinique de l'activité.

Cette expérimentation a donné lieu au développement et à l'institution d'un dispositif de Dialogue sur la Qualité du Travail (DQT) des opérateurs. Notre travail de recherche prend pour objet l'examen minutieux des résultats obtenus, de la genèse du dispositif à son institution dans l'organisation.

Nous étudions alors quatre dimensions au centre des enjeux d'intervention et de transformation durable des organisations : Le conflit de critères sur la qualité du travail, la fonction du conflit affectif dans l'activité, la performance dialogique de l'organisation et l'autorité professionnelle comme conditions de la performance concrète et de la santé.

En conclusion nous insistons sur les perspectives ouvertes par cette thèse : la fonction des affects inhérents au conflit de critères, instituée comme objet d'action pour le développement de la performance et de la santé.

**Mots Clés** : qualité du travail, conflit de critères, dialogue, affect, intervention, organisation, santé et performance industrielle, clinique de l'activité.

## Résumé en anglais

This thesis contributes to explore a way of organizational transformation from the perspective of a joint development of health and efficiency. It is based on the institution of criteria's conflict on the quality of work. This thesis comes from an experiment conducted with the Renault company in the Flins factory, using a developmental methodology in occupational psychology, under the terms of the Activity Clinic.

This experiment resulted in the development and the establishment of a dialogue process on the quality of operators Work. The object of our research consists to examine the practical results produced by this methodology, since the genesis of the device to its institution into the organization.

We study four main dimensions at the center of intervention and sustainable transformation of organizations issues: The criteria's conflict on the quality of work, the function of affective conflict in activity, and the dialogic performance and professional authority as conditions for performance and health.

We conclude on the perspectives opened by this work : the affect, inherent in criteria's conflict as an object of action to improve health and performance into organization.

**Keywords:** quality of work, criteria's conflict, dialog, affect, intervention, organization, health and industrial performance, Activity Clinic.

# Table des matières

Remerciements .....	2
Résumé .....	4
Résumé en anglais .....	5
Table des matières .....	6
Liste des tableaux .....	9
Liste des figures .....	10
Liste des annexes.....	12
<b>Introduction</b> .....	13
<b>Première partie : Sciences de l'action, performance et santé</b> .....	16
1. Sciences de gestion.....	17
1.1 Activité collective et enquête dialogique .....	17
1.2 Management du travail par la discussion et la subsidiarité .....	22
2. Ergonomie .....	26
2.1 Débattre de la qualité du travail et promouvoir la subsidiarité .....	26
2.2 Marge de manœuvre situationnelle et pouvoir d'agir sur l'organisation .....	29
2.3 Ergonomie constructive et organisations capacitanes.....	31
3. Psychodynamique du travail .....	35
3.1 Espaces de délibération et management coopératif.....	35
4. Clinique de l'activité et méthodologie développementale.....	40
4.1 La santé .....	40
4.2 L'activité, une triade vivante .....	42
4.3 Le métier, un rapport entre activité, genre professionnel et organisation .....	49
4.4 Affect et activité .....	51
4.5 Méthodologie .....	55
5. Relations professionnelles et action syndicale .....	60
Synthèse .....	65
<b>Deuxième partie : De l'expérimentation du conflit de critères sur la qualité du travail à son institution</b> .....	66
1. Dispositif clinique d'institution du dialogue sur la qualité du travail.....	67
1.1 De l'atelier à l'entreprise, instituer une organisation du dialogue sur la qualité du travail .....	67
1.2 La qualité du travail comme objet conflictuel entre les critères de qualité.....	68
2. L'UET, base d'une organisation non taylorienne du travail ? .....	69

2.1 L'Unité Elémentaire de Travail (UET) dans l'histoire.....	69
2.2 Les UET, points de vue syndicaux.....	73
2.3 Un référentiel de performance de l'UET .....	74
2.4 L'UET "des portes" dans l'usine .....	76
3. Le refoulement du dialogue sur le travail.....	78
3.1 L'intervention dialogique : un risque à prendre ? .....	79
3.2 Organisation du refoulement du dialogue sur le travail. ....	82
4. Dialogue entre opérateurs : la qualité du travail en analyse.....	83
4.1 Une clinique de l'activité dans l'UET des portes .....	83
4.2 Conception de la performance au poste .....	85
4.3 Performance gâchée et parole inutile : les autoconfrontations croisées.....	87
5. Comité de suivi : Instituer la qualité du travail comme objet de dialogue dans l'organisation .....	101
6. Performance dialogique et qualité du travail dans l'UET des portes.....	105
6.1 Le poste des lécheurs.....	105
6.2 Premiers dialogues opérateurs et encadrement .....	116
6.3 Le poste des coulisses .....	125
7. Comité de suivi : instituer les opérateurs comme interlocuteurs dans l'organisation.....	132
8. Conception d'un instrument organisationnel de la "performance dialogique" .....	139
8.1 L'opérateur référent élu, un nouveau rapport social au réel du travail.....	139
8.2 Structuration du processus .....	142
8.3 Des critères de qualité du travail des opérateurs dans le management de la qualité : le " QRQC ".....	160
8.4 Processus finalisé : "Dialogue pour la Qualité du Travail" (DQT).....	163
9. Généralisation, le travail transformé .....	168
9.1 Une stratégie de déploiement par les pairs.....	168
9.2 Election des référents et déploiement : prise en charge par l'usine .....	171
9.3 Premières évaluations des référents .....	175
9.4 Comité de suivi, évaluation tripartite et "maintenance" du dispositif.....	177
9.5 Du département à l'usine .....	182
9.6 Résultats sur le travail et l'organisation.....	186
Synthèse .....	197
<b>Troisième partie : Analyse et discussion des résultats .....</b>	<b>199</b>
1. Action et affect.....	200
1.1 Un problème de lumière : l'affect.....	202
1.2 Répétition de l'habitude managériale .....	204
1.3 L'habitude en question.....	206
1.4 Le devenir actif : développement .....	207
2. Conflit de critères.....	211

2.1 Une histoire en psychologie du travail.....	212
2.2 Un conflit sur quatre registres .....	215
3. Performance dialogique.....	224
3.1 QRQC Atelier et sujets LUP opérateurs .....	224
3.2 Performance dialogique, conflit de critères et institution .....	231
3.3 L'encadrement et le dispositif DQT .....	234
4. Autorité professionnelle .....	238
4.1 Autorité et savoirs de l'action .....	238
4.2 Travail vivant et nouvelle autorité managériale .....	241
4.3 Autorité et subsidiarité .....	242
4.4 Autorité et pouvoir d'agir .....	247
Synthèse .....	250
<b>Conclusion.....</b>	<b>252</b>
Bibliographie.....	257
Annexes papiers .....	269
Annexes vidéos .....	283
Résumé .....	284
Résumé en anglais.....	284

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Axes de fonctionnement de l'UET selon le SPR.....	74
Tableau 2 : Niveaux de maturité de l'UET selon le SPR .....	74
Tableau 3 : Liste des postes analysés et des professionnels engagés dans les autoconfrontations croisées.....	87
Tableau 4 : Développements et fonctionnements de l'expérimentation décembre 2012 .....	104
Tableau 5 : Développements et fonctionnements de l'expérimentation juillet 2013.....	138
Tableau 6 : Première formalisation des problèmes opérateurs de PO4 (Portes).....	153
Tableau 7 : Classification des défauts qualité selon le SPR.....	160
Tableau 8 : Etapes formelles de la conception organisationnelle .....	163
Tableau 9 : Développements et fonctionnements de l'expérimentation avril 2014.....	167
Tableau 10 :Développements et fonctionnements de l'expérimentation juillet 2014.....	181
Tableau 11 : Synthèse résultats du dispositif DQT - janvier 2016.....	192
Tableau 12 : Synthèse des développements et fonctionnements.....	198

## Liste des figures

Figure 1 : Activité dirigée et médiatisée .....	43
Figure 2 : Exemple de poste de travail UET des portes .....	76
Figure 3 : Enchaînement des postes UET des portes .....	77
Figure 4 : Document remis aux opérateurs lors des présentations.....	80
Figure 5 : Comité de suivi local, espace 1.....	101
Figure 6 : Comité de suivi local, espace 2.....	102
Figure 7 : Tâches du 1er comité local de Flins .....	102
Figure 8 : Lécheur extérieur porte avant Clio IV .....	106
Figure 9 : Montage du lécheur – 1 .....	107
Figure 10 : Montage du lécheur - 2 .....	107
Figure 11 : Montage coulisse porte avant Clio IV – 1 .....	125
Figure 12 : Montage coulisse porte avant Clio IV - 2.....	125
Figure 13 : Poste Kitting .....	148
Figure 14 : Validation de la prise de la pièce .....	148
Figure 15 : Encyclage des panneaux de portes .....	149
Figure 16 : Schéma relatif au processus dialogique et décisionnel dans l'UET.....	165
Figure 17 : Schéma relatif au processus de traitement des problèmes.....	166
Figure 18 : Présentation par le CU du dispositif DQT aux opérateurs. ....	171
Figure 19 : Fonction de référent - Information papier .....	172
Figure 20 : Elections des opérateurs référents .....	172
Figure 21 : LUP affichée dans l'espace UET .....	186
Figure 22 : Extrait de LUP (liste unique de problèmes) .....	187
Figure 23 : Problèmes collectés et problèmes traités (cumulés) - département montage .....	188
Figure 24 : Répartition des sujets selon les étapes de traitement.....	188
Figure 25 : Taux de traitement selon périmètre hiérarchique .....	189
Figure 26 : Répartition des sujets selon le périmètre hiérarchique .....	189
Figure 27 : Extrait LUP problème niveau CU.....	190
Figure 28 : Taux des problèmes par catégories.....	190
Figure 29 : Traitement des problèmes par catégorie.....	190
Figure 30 : Extrait LUP par catégorie de problèmes selon les niveaux hiérarchiques.....	191
Figure 31 : Lup annotée .....	193
Figure 32 : Activité dirigée et médiatisée .....	214

Figure 33 : Transmissions emballées .....	225
Figure 34 : Posture opérateur .....	225
Figure 35 : Table élévatrice pour disques de frein .....	230

## Liste des annexes

<b>Annexes papiers</b> .....	269
Annexe P1 : Fiche d'Opération Standard (FOS) .....	269
Annexe P2 : Supports du premier comité de suivi local, septembre 2012.....	270
Annexe P3 : Référentiel des rendez-vous du processus DQT.....	271
Annexe P4 : Tract CFDT changement de cadence et DQT .....	273
Annexe P5 : Extraits LUP .....	274
Annexe P6 : Bilan hebdomadaire référente des référentes .....	276
Annexe P7 : Evaluation et enseignements de l'expérimentation par la Direction de Renault - comité national 5 octobre 2016. ....	281
<b>Annexes vidéos</b> .....	283
Annexe V1 : Des gestes qui font autorité. (Vitre 1)	
Annexe V2 : Des gestes qui font autorité. (Vitre 2)	
Annexe V3 : Des gestes qui se discutent. (Riveteuse)	
Annexe V4 : Des gestes qui se discutent. (Montant)	
Annexe V5 : Des gestes qui mettent en discussion la qualité de l'organisation du travail. (Riveteuse)	
Annexe V6 : Des gestes qui mettent en discussion la qualité de l'organisation du travail. (Lumière)	
Annexe V7 : Des gestes qui mettent en discussion la qualité de l'organisation du travail. (Lécheur)	
Annexe V8 : Des gestes qui mettent en discussion la qualité de l'organisation du travail. (Poignée)	
Annexe V9 : Montage premier comité de suivi local	
Annexe V10 : Impuissance et renoncement de l'encadrement. (Lécheur)	
Annexe V11 : sous-développement du conflit de critères sur la qualité. (Lécheur)	
Annexe V12 : Montage poste lécheur – dialogue opérateurs-encadrement	
Annexe V13 : Montage poste coulisse – dialogue opérateurs-encadrement	
Annexe V14 : Montage deuxième comité de suivi local.	
Annexe V15 : Montage troisième comité de suivi local (prototype DQT)	
Annexe V16 : Montage information processus DQT pour déploiement du dispositif	
Annexe V17 : Montage quatrième comité de suivi local (déploiement dans le département)	
Annexe V18 : QRQC performance dialogique (transmissions)	

# Introduction

Ce travail de thèse porte sur une intervention menée par l'équipe de psychologie du travail et clinique de l'activité du centre de recherche sur le travail et le développement (CRTD) du CNAM.

Cette intervention est née d'une demande de la Direction de Renault en 2010<sup>1</sup>, une demande au cœur des enjeux en matière de santé au travail dans les organisations contemporaines quant aux possibilités d'un rapport vertueux entre santé, efficacité et organisation du travail. Elle faisait suite à un dialogue social en impasse au plus haut niveau de l'entreprise sur l'appréciation des situations de travail en matière de qualité et de santé. Alors qu'il était attendu un arbitrage sur ces désaccords par l'équipe de recherche, la proposition fut d'expérimenter 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.

Cette proposition, qui fut acceptée par toutes les Organisations Syndicales et la Direction, amena à décider que cette expérimentation devait porter à la fois sur la fabrication en usine et sur la conception en ingénierie, en commençant par l'usine ; celle de Flins fut choisie. Nous y sommes arrivés en avril 2012, dans le département montage, précisément dans l'unité d'habillage des portes.

L'extrait de la convention de recherche ci-après pose les termes du cadre de l'expérimentation, qui vise donc à inaugurer des modalités d'intervention allant jusqu'à la transformation durable de l'organisation, au moyen de l'institution du conflit de critères sur la qualité du travail (Clot, 2010).

*L'expérimentation sociale que le CNAM et Renault décident d'effectuer vise à renouveler des voies d'action et de recherche quant au rapport santé, travail et organisation. Elle se détourne des approches en matière de gestion des risques psychosociaux centrées sur les fragilités individuelles en prenant comme objet la qualité du travail, sa mesure, sa conflictualité sociale et psychologique.*

---

<sup>1</sup> Formulée par le Directeur Général d'alors, Patrick Pelata.

*L'expérience clinique et scientifique montre qu'une grande partie des problèmes de santé, de mal-être au travail ont leurs racines dans des problèmes de qualité. Les sujets ont de plus en plus de mal à se reconnaître dans ce qu'ils font car se trouvant de plus en plus empêchés de faire un travail de qualité, d'être performants à leurs propres yeux. Lorsque l'on ne parvient plus à se reconnaître dans le travail que l'on réalise, lorsqu'il n'est plus défendable à ses propres yeux, cela a des effets psychologiques et corporels (Clot, 2008).*

*Les organisations contemporaines alimentent le problème en refoulant les divergences, les points de vue sur la performance au sein et entre les différents métiers en acte, amenant les professionnels à se battre toujours plus pour bien faire. Les systèmes productifs et le management de leur performance, organisent nombre de situations où la qualité du travail est discutable sans qu'il ne puisse être discuté pour faire autrement. Ce processus prend racine dans des discordances entre critères de qualité, comme ceux tournés vers une performance globale, et ceux propres à la performance locale des métiers en situation réelle. Cette conflictualité ne trouve pas d'issue organisationnelle alliant efficacité et santé.*

*C'est pourquoi, il est nécessaire de reconnaître cette conflictualité irréductible en l'institutionnalisant dans des cadres dialogiques réglés sur la question de la qualité, pour construire des compromis dynamiques entre les différents connaisseurs.*

*La Direction et les Syndicats de Renault, à partir d'un constat de désaccords sur la qualité du travail, engage cette expérience avec l'équipe de clinique de l'activité dirigée par le Pr Y. Clot. Il s'agit donc d'expérimenter l'institution de la confrontation sur les critères de la qualité du travail entre professionnels associés, Directions et Organisations Syndicales dans un dispositif d'élaboration collective visant à inaugurer des transformations. Cette expérimentation doit conduire à développer des connaissances sur les relations entre santé, qualité du travail et organisation.*

C'est sur ces bases que chacun a accepté de rentrer dans l'action. Précisons que depuis, la qualité du travail comme enjeu de santé et de performance dans les organisations ne cesse de se confirmer, y compris au travers des enquêtes quantitatives qui intègrent maintenant la question du "travail empêché". Ainsi, l'enquête de la DARES sur les conditions de travail (2014) indique que, tous secteurs confondus, public et privé, près d'un tiers des salariés (32,6 %) disent "Ne pas ressentir la fierté du travail bien fait (toujours, souvent)". Ce chiffre s'élève à 35,4% pour l'industrie. Dans le même registre, s'agissant spécifiquement de Renault, selon une enquête

interne de 2015<sup>2</sup>, seulement 47 % des salariés déclarent que " l'organisation du travail permet un travail de qualité ".

L'expérimentation dont il est question ici, donnera lieu à des résultats tangibles quant aux possibilités de transformation du travail et de son organisation, dans une perspective du développement conjoint de la santé et de l'efficacité. Ce sont cette action et ces résultats qui font l'objet du travail de recherche de cette thèse. Nous les inscrivons en psychologie du travail au sein de ce que l'on pourrait appeler les " sciences de l'action ". Plus précisément encore, cette thèse prend pour objet, en examinant les résultats obtenus dans l'institution du conflit de critères sur la qualité du travail dans un grand groupe automobile, la requalification et le développement circonscrit du concept de conflit de critères en psychologie du travail.

Elle comporte trois parties. La première consiste en un inventaire raisonné des approches les plus mobilisées en psychologie du travail, ergonomie et sciences de gestion en matière de transformations organisationnelles pour l'amélioration durable de la santé et de la performance. La seconde partie expose les résultats obtenus dans l'expérimentation. La troisième partie, qui met en discussion les résultats, est consacrée à quatre questions centrales pour la psychologie du travail : la question des affects dans les transformations réalisées, celle d'une définition conceptuelle de la notion de conflit de critères, la question de la performance dialogique et pour finir, celle des formes de ce que nous appelons " l'autorité professionnelle " nécessaire aux transformations examinées.

---

<sup>2</sup> Enquête Hay Group 2015 auprès des salariés du groupe Renault

# Première partie :

## Sciences de l'action, performance et santé

En matière de santé et de performance, la question de la transformation durable des situations de travail et de l'organisation du travail qui y contribue, est au cœur des enjeux sociaux et de recherches actuelles. Plusieurs disciplines, que l'on peut regrouper autour des sciences de l'action, travaillent à trouver les voies pour étudier et améliorer l'efficacité et la santé au travail. C'est principalement le cas en psychologie du travail, en ergonomie et en sciences de gestion. Les objets d'analyses et les modalités d'action varient, mais nous verrons que l'on y retrouve un problème partagé, celui des transformations organisationnelles pour l'amélioration durable de la santé et de la performance, à partir du travail concret. On procédera donc ici à un inventaire raisonné des quelques démarches les plus mobilisées dans la littérature. Elles ont peut-être en commun un certain rapport entre la connaissance et l'action qu'on peut trouver assez bien défini par John Dewey dans sa théorie instrumentale, où la production de connaissances a sa source dans l'action de transformation : " Un menuisier ne se contente pas de remarquer les choses telles qu'elles apparaissent : il les regarde en faisant référence à ce qu'il veut en faire, au but qu'il a à l'esprit et c'est en cela qu'il est un bâtisseur. Ce qui l'intéresse dans le bois, les pierres ou le feu qu'il observe, c'est leur instrumentalité pour induire les changements particuliers qu'il a à l'esprit. Il est attentif aux changements qu'ils subissent et qu'ils font subir à d'autres choses de façon à combiner des changements entre eux afin d'aboutir à la transformation voulue. Ce n'est que par l'activité de manipulation de ces objets que lui impose sa tâche qu'il découvre les propriétés des choses" (1920/2014, p. 171). Cette métaphore dit bien l'esprit de cette thèse : pour comprendre les ressorts de l'organisation du point de vue de la santé au travail, il faut s'efforcer de transformer cette organisation en la réindexant au travail réel.

# 1. Sciences de gestion

## 1.1 Activité collective et enquête dialogique

### 1.1.1 Les théories gestionnaires fermées à l'activité collective

On commencera par mentionner les travaux de P. Lorino sur le Lean manufacturing (Lorino, 2014) comme théorie et pratique organisationnelle car c'est le modèle organisationnel de la fabrication dans les usines Renault, comme dans l'industrie automobile en général, qui nous occupe ici. De plus, la conception de l'intervention qui nous préoccupe s'y trouve systématiquement discutée entre sciences de gestion et psychologie du travail (Lorino, 2013 ; Lorino, Tricard & Clot, 2011). Lorino fait une analyse de la pratique du "Lean" qui se traduit par des dysfonctionnements de grande ampleur. Selon lui, la raison première se trouverait dans la contradiction entre la théorie pragmatique à l'origine du Lean, qui fait référence à l'activité, et les théories des organisations en gestion et économie qui se sont "fermées à la problématique action/sens" depuis leur origine (2005a, p. 55). Le retournement historique du Lean Management peut s'expliquer, selon lui, du fait de confusions majeures et d'une " fuite managériale devant la complexité " de sorte que, " Le Lean " new-look "" de 2013 s'avère être un " passeport assez sûr pour l'échec " (2014, p. 4).

Il expose les principes et l'histoire du Lean depuis les pionniers américains de la qualité et du progrès continu (Deming), qui ont influencé les fondateurs du toyotisme (Ohno), devenu en 1990 le " Lean manufacturing " avec Womack et al., chercheurs américains du MIT qui en feront le modèle productif de référence mondiale. La performance telle que théorisée par Ohno repose sur trois grands enjeux, le Muda, le Mura, le Muri qui sont à tenir ensemble pour créer durablement de la valeur et du progrès continu. Ils signifient respectivement : 1) éliminer le gaspillage, 2) analyser et maîtriser la variabilité de la demande, 3) supprimer la surcharge des équipements et des employés. Or, Lorino montre que cet équilibre est systématiquement rompu par une focalisation sur le Muda, l'élimination des gaspillages, au détriment du Mura et Muri, ce qui a de lourdes conséquences. En effet, le gaspillage se trouve en pratique réduit à la vision de la productivité classique taylorienne, alors même que le problème de définition du gaspillage varie selon les critères et les points de vue pris pour définir ce qui est valeur pour le client (ex : court terme/long terme, coûts directs/coûts indirects, ...). Cet affaiblissement du Mura et du

Muri engendre selon Lorino, la centration sur la productivité individuelle, qui met au bout du compte systématiquement sous tension les personnes et donc fait obstacle à la dimension collective et organisationnelle. Dès lors, ce sont les dimensions techniques des outils du Lean qui prennent le dessus, au détriment des processus d'apprentissage qu'ils étaient censés permettre, en étant instrumentés. Le " slack " organisationnel, entendu comme surcapacité nécessaire à l'adaptation, pour concourir aux changements et à la créativité organisationnelle, est donc supprimé et " met l'organisation dans un état de tension qui bascule souvent dans des états de chaos incontrôlables... et prive les acteurs de leur capacité de recul réflexif (p. 4) ". Cela amène à un cercle vicieux, où l'irrégularité et la surcharge deviennent les premières sources de gaspillage.

Pour l'auteur, ce retournement en son contraire du Lean passe par des contresens et confusions majeurs. D'abord à propos du " slack " qui est confondu avec gaspillage, car ramené à une norme unique et non à un équilibre entre plusieurs normes de référence propres aux différentes activités. Cette confusion est nourrie par la vision erronée, " représentationnelle " du pilotage qui postule que le management peut se représenter de l'extérieur l'activité et déterminer la performance atteignable, avec comme conséquence un management " top down ", en contradiction totale avec les postulats méthodologiques des fondateurs sur le primat de l'expérience directe de l'activité, impliquant l'expertise des opérateurs sur leur propre activité. En effet, dans cette perspective, le pilotage de toute démarche de progrès doit se faire par expérimentation, caractérisée par " la fameuse boucle PDCA (Plan-Do-Check-Act) empruntée par Deming à Shewart (1939) et directement inspirée du concept d'enquête des pragmatistes américains Pierce et Dewey " (p. 5). Au bout du compte, les règles d'origine du Lean qui cherchent à appréhender la complexité se trouvent déniées, amenant le système d'activité à fonctionner systématiquement en mode saturé, en ignorant voire en luttant contre " le potentiel d'apprentissage et d'adaptation de l'activité humaine " (p. 6).

Cette analyse de la situation générale du Lean nous paraît très intéressante à plusieurs égards, car nous y retrouvons des constantes rencontrées dans l'expérimentation à l'usine de Flins. A savoir, le primat positiviste d'une expertise venue d'en haut, au moyen d'outils de gestion et d'objectifs de productivité économique construits sur une performance virtuelle prédéterminée. En découlent une dévalorisation de l'expertise des opérateurs sur la performance réelle en situation, avec en corolaire, le fait que tout temps passé à analyser et dialoguer sur la performance est refoulé car source de "gaspillage", ce qui aboutit à mettre par défaut sous

tension les personnes et à malmenager la performance réelle. Selon Lorino, une des raisons centrales de cette dérive se trouve donc dans l'erreur rationaliste d'une connaissance, "représentationniste", dont les théories en gestion et économie sont prisonnières depuis leur origine. Il s'ensuit l'illusion de la puissance d'artefacts gestionnaires qui contiendraient en eux-mêmes l'objectivité d'un monde qu'ils représentent, ce qui permet l'affranchissement "des dynamiques d'acteurs et du caractère subjectif de la connaissance et de l'interprétation" (2002, p. 2).

### 1.1.2 L'enquête dialogique comme instrument

Pour rompre avec cet imaginaire, l'organisation doit être vue selon Lorino, comme la "genèse instrumentale de l'action collective" (2005a, p. 70), comme "processus organisant plutôt que comme structure" (2009, p. 88). La performance étant le couplage de l'action et du jugement porté sur l'action, l'évaluation de la performance ne peut en conséquence se passer des acteurs. Ainsi, il est nécessaire de se baser sur "l'activité collective conjointe" comme unité constitutive de la performance, comme réalisation concrète d'un processus entendu comme "ensembles coordonnés d'activités locales permettant, par leur conjonction, de produire un élément de valeur pour un client." (p. 90). Dans la lignée de Dewey (p. 99), les activités individuelles y sont considérées dans leur rapport dialogique aux autres contributeurs du processus, celui-ci étant défini de manière concrète et situé par la réflexivité des acteurs. L'unité pertinente d'évaluation est alors celle d'une "enquête réflexive collective" (p. 102), basée sur la complémentarité des activités dont les tâches et missions différentes contribuent à la réalisation d'un processus.

Par leurs interactions et leurs échanges sur leur processus, les acteurs en situation ordinaire font vivre cette "communauté" qu'ils constituent autour de lui, peuvent l'interpréter et agir dessus. La référence aux pragmatistes américains permet d'appréhender l'activité comme médiatisée sémiotiquement (p. 95), ce qui implique de s'intéresser aux systèmes de signes dans leur fonction instrumentale pour l'activité pratique et réflexive et non pas comme moyen illusoire de connaissance de représentation du réel. Dans cette perspective, on ne peut séparer pensée et action, "l'action intelligente et la pensée réflexive sont enquête, construction abductive d'hypothèses développées par le raisonnement et expérimentées, entremêlement indissociable de la pensée et de l'action" (p. 94). Toute forme de compréhension et d'action se base nécessairement sur les acteurs du processus et sur l'analyse qu'ils font de leur activité collective, car "il n'existe de vraie connaissance et de compréhension féconde que celles qui sont

engendrées par l'action" selon Dewey (1975, p. 327). Dès lors, on comprend qu'aucun changement ne peut être "conçu et apporté par des experts" (Lorino, 2009, p. 98) à l'extérieur de l'activité collective, comme c'est le cas classiquement. Au contraire, toute transformation d'un processus nécessite, "l'enquête" par ses différents acteurs dans une communauté d'enquête qui bien que complexe, n'en est pas moins indispensable pour éviter la longue liste des multiples échecs en matière de transformation organisationnelle, avec leurs lots de conséquences économiques, psychologiques et sociales. Pour l'auteur, cette approche permet "un apprentissage collectif, étayé par la constitution d'une communauté pédagogique au sein de laquelle se joue la construction d'une expérience commune nouvelle" (Ibid.).

Une telle approche, également référée par Lorino à la tradition instrumentale vygotkienne et dialogique bakhtinienne (2009, p. 95 ; Lorino et al., 2011) vise ainsi la transformation. L'enquête dialogique modifie la fonction du manager (et aussi celle du chercheur), remettant en question des formes classiquement instituées dans les organisations des rapports hiérarchiques à propos du couple conception - réalisation. Certaines conditions sont donc requises pour qu'existent une communauté d'enquête, "l'engagement des centres du pouvoir managérial, l'assignation des moyens nécessaires, en particulier en matière de temps, l'ouverture à l'expérimentation, la possibilité de la critique" (Lorino, 2009, p. 99). Pour être efficace, l'enquête collective doit pouvoir faire primer le rapport au réel dans l'activité conjointe sur les divisions formelles et hiérarchiques. Pour y parvenir, les managers doivent renoncer à une "expertise" surplombante sur l'activité des autres afin de pouvoir devenir des experts de l'enquête, c'est-à-dire reconnaître les enquêtes réflexives informelles existantes, "légitimer leur importance pour l'apprentissage organisationnel et leur allouer l'espace, le temps et les ressources nécessaires" (p. 106).

Nous reviendrons plus bas sur ces analyses, sur leur portée et leurs limites éventuelles au vu des déroulements de notre propre action. On retient cependant ici, l'importance de centrer l'organisation sur l'activité au moyen de l'activité collective ; de construire les conditions pratiques, instrumentées pour le dialogue et la réflexivité comme seule source efficace et pérenne d'apprentissages et de transformations. On retrouve la perspective de Dewey quant au primat de l'action et au statut instrumental des savoirs existants dans la transformation et la compréhension du réel : " Les notions, les théories, les systèmes, même lorsqu'ils sont très élaborés et très cohérents, n'en doivent pas moins être considérés comme de simples hypothèses. On les accepte non pas comme des fins, mais comme autant de points de départ

pour des actions qui se chargeront de les mettre à l'épreuve. (...) Ce sont des instruments comme tous les instruments ; leur valeur ne réside pas en eux-mêmes, mais dans leurs capacités de travail, telles qu'elles se révèlent dans les conséquences de leur utilisation." (Dewey, 2010, p. 201).

## 1.2 Management du travail par la discussion et la subsidiarité

En gestion également, mais plus directement à propos des questions de santé au travail, des travaux soutiennent, non sans rapport aussi avec une clinique de l'activité en psychologie du travail, que la gravité des problèmes est due à un management " empêché " (Detchessahar, 2011 ; Detchessahar et al., 2012), dans l'incapacité de répondre aux problèmes du travail réel rencontrés par les équipes d'opérationnels. Detchessahar explique un tel management par l'héritage d'une conception issue de la Grèce antique. Il mobilise pour cela les travaux d'Hannah Arendt et évoque l'indignité du travail dans la pensée aristotélicienne. Pensée où les activités les plus laborieuses impliquaient l'esclavage et où la condition d'homme libre impliquait des activités intellectuelles affranchies de toutes les conditions matérielles de l'existence. On retrouve Dewey (1975, p. 301 ; 2014, p. 73, 124) pour qui cet héritage a instauré "une séparation radicale entre faire et savoir, ce qui a donné lieu à une séparation complète entre théorie et pratique" (p. 27). Pour Detchessahar cette pensée " grecque " structurerait encore largement le rapport au travail et donc les rapports sociaux qu'il implique, notamment un management désindexé du travail par un centralisme bureaucratique, une " machine à gestion " où la relation aux hommes est basée sur les questions d'emploi.

Pour en sortir, il propose de mobiliser un autre courant de pensée que l'on retrouve développé chez des philosophes comme Simone Weil ou Paul Ricœur, issu de la tradition sociale chrétienne, où le travail "est au cœur de la vie, lieu d'épanouissement, de rencontre des autres et de soi, de service de la société" (Detchessahar, 2014, p. 80). Dans cette tradition, le travail le plus humble qui soit est source de dignité et de personnalisation du fait d'une part, de sa contribution à la vie commune, au "bien commun" en référence à Thomas d'Aquin et d'autre part, en tant qu'il est le fruit de l'action d'une personne, toujours unique à la volonté créatrice de s'inscrire au sein de la communauté. Ainsi, cette perspective peut servir à penser autrement le management et les organisations en s'appuyant sur trois piliers : "la participation et la subsidiarité comme paramètres de conception des organisations et le service comme fondement de l'autorité" (p. 81).

Cette approche nécessite des transformations, la construction d'un management par la discussion, basé sur une ingénierie de la discussion (Detchessahar, 2011 ; Bertrand & Stimec, 2011). Cette ingénierie passe alors par une reconception de l'autorité dans les organisations, où

le manager de proximité doit pouvoir animer et soutenir les discussions sur le travail pour créer un " cercle vertueux de mise en visibilité du travail, d'explicitation des contraintes et de fabrication de compromis d'action collective " (2011, p. 97). Mais il faut pouvoir lui redonner de la latitude décisionnelle (Bertrand & Stimec, 2011), le " désempêcher ", car il est d'une part appelé, sur d'autres scènes que le travail, à devoir réaliser de multiples autres tâches (prisonnier des machines à gestion, contributeur de divers groupes projets, lieux d'échanges et réunions multiples) et d'autre part, il se trouve de plus en plus face à des directions qui conjuguent éloignement et multiplication des prescriptions.

Sont également mobilisés dans cette perspective gestionnaire, les apports ergonomiques sur la distinction travail prescrit-travail réel ainsi que la théorie de la régulation sociale en sociologie du travail, à travers les concepts de régulation conjointe et de travail d'organisation (de Terssac, 2003). Ces derniers permettent de penser les rapports entre autonomie et contrôle, "deux concepts centraux pour les sciences de gestion". La régulation conjointe rend compte de l'organisation effective comme compromis entre la régulation de contrôle des prescripteurs et la régulation autonome, issue du travail d'organisation produit par les collectifs pour être efficace en situation réelle. Mais selon les auteurs, si ces principes de la théorie de la régulation sociale sont heuristiques, la conception de l'action pour soutenir les processus de régulation conjointe s'y trouve mal définie (Paradeise, 2003). Une ingénierie de la discussion permet, si l'on suit Detchessahar de traiter cette question : "au plan conceptuel, cette ingénierie de la discussion est certainement un des points aveugles de la théorie de la régulation conjointe" (Detchessahar, 2013, p. 68).

Dans cette perspective, l'enjeu serait donc que le manager puisse faire vivre des "espaces de discussion" sur le travail, en prenant en charge son animation afin de construire, par la discussion, des solutions et compromis opérationnels. Pour que ce soit durable, il est nécessaire que le management soit au cœur du dispositif, mais pour que la discussion soit effective et productive, il faut réunir des conditions organisationnelles afin que les rapports hiérarchiques, la fonction de contrôle et d'évaluation du manager, n'empêchent pas une parole vraie sur le travail. La réponse à ce problème se fait par la conception d'un "écosystème organisationnel" de soutien à la discussion, qui doit permettre d'apporter les solutions suivantes :

- une organisation matérielle des espaces et des temps dédiés à la discussion
- des possibilités locales de décision du manager de proximité

- la connexion de ces espaces de discussion avec des espaces de niveau supérieur pour obtenir des moyens et des arbitrages, hors de portée localement
- *in fine*, une articulation avec le niveau stratégique de l'organisation.

L'auteur invite donc à une évolution de l'autorité dans l'organisation, une autorité qui serait tout autant " actionnée par le niveau inférieur qu'elle ne l'actionne " (2013, p. 76) et qui s'est historiquement construite à partir du principe de subsidiarité également mobilisé en ergonomie (Petit et al., 2011). La subsidiarité est une notion de philosophie politique visant à articuler liberté et autorité, historiquement européenne. Issue des travaux de St Thomas d'Aquin, elle est au cœur de la doctrine sociale catholique, un principe qui "rappelle la sociabilité naturelle de l'homme : l'inséparabilité du couple personne/communauté, l'importance des corps intermédiaires dans le fonctionnement de la société et l'épanouissement des individus." (Barroche, 2008, p. 777). Ce principe a permis en pleine montée des totalitarismes "au catholicisme de préciser sa conception du rôle de la puissance publique, garant du bien commun et de la justice sociale" (Ibid.). En effet, le terme subsidiarité apparaît explicitement, en 1931 dans l'encyclique du pape Pie XI, (Barroche, 2008 ; Delsol, 2015 ; Detchessahar, 2014). La subsidiarité est donc un principe qui vise à justifier et légitimer l'action de l'Etat en même temps qu'elle en détermine les limites. Le principe intégrera ensuite les enjeux de la construction européenne lors du traité de Maastricht en 1992, pour devenir une règle juridique destinée à réguler la répartition des compétences partagées entre les Etats membres et la Communauté.

Pour Detchessahar, ce principe peut être rapporté à l'organisation du travail. Il permet de privilégier l'initiative et la décision de ceux qui, au plus près des problèmes, ont les compétences pour y faire face : " la délégation est moins à penser du haut vers le bas – l'autorité hiérarchique confiant une part d'autonomie plus ou moins grande aux échelons inférieurs dans la réalisation de la tâche – que du bas vers le haut les échelons inférieurs font appel à l'autorité, la mettent en mouvement, pour tout ce qui dépasse leur capacité ou leurs compétences, et uniquement pour cela. " (2014, p. 78). Tout en mobilisant la notion de subsidiarité, l'auteur ne cache pas la difficulté à faire vivre concrètement un tel principe dans l'entreprise, où à "défaut d'une subsidiarité au sens fort" (2013, p. 77), on peut en conserver l'esprit pour concevoir des organisations du travail. Au total, il promeut l'idée d'un "management du travail", soutenue depuis (Conjard, 2014), par la discussion sur le travail et par la subsidiarité, nécessaires pour faire face aux tensions et contradictions sur la scène du travail, générées par les nouveaux modèles productifs où se multiplient les objectifs de performance, et ainsi pouvoir répondre aux

problèmes de santé qui s'accroissent. Les espaces de discussion deviennent alors le moyen d'un "travail de régulation ou d'organisation, (...), face à l'incomplétude de la prescription" (2013, p. 57). Cette perspective rencontre plusieurs points de nature à nourrir nos réflexions sur les résultats obtenus dans l'expérimentation, notamment à propos de la question de l'autorité dans le rapport discussion-décision, activité-organisation. On y reviendra.

## 2. Ergonomie

En ergonomie, la critique du Lean a aussi ses tenants (Bourgeois, 2012 ; Bourgeois & Gonon, 2010). Cependant, on retiendra surtout que la nécessité de transformations durables des organisations au regard des questions de santé et d'efficacité, interroge et déplace les objets de recherche, en particulier à propos des périmètres et méthodes d'intervention. C'est notamment l'ambition d'une ergonomie constructive qui invite à une nouvelle réponse aux exigences du travail contemporain et qui vise le développement conjoint des individus, des collectifs et des organisations (Falzon, 2013). Plusieurs travaux cherchent l'articulation entre les niveaux individuel, collectif et organisationnel pour répondre durablement, donc dynamiquement aux questions de performance et de santé.

### 2.1 Débattre de la qualité du travail et promouvoir la subsidiarité

Selon Falzon et al. (2012), le pilotage par la performance dans les organisations ne tient pas compte des écarts entre la performance du point de vue de l'organisation et du point de vue des salariés. Le concept de qualité du travail doit inclure l'évaluation subjective du travail comme expérience et du travail comme résultat (p. 128). Les décalages entre performance prescrite par les indicateurs et celle "auto-prescrite" par les salariés ne pouvant se rejoindre complètement, c'est selon les auteurs, du ressort de l'ergonome que de contribuer à des organisations qui soient ouvertes à ces différences de point de vue pour agir sur les conditions de travail (p. 130). A propos des liens entre risques psychosociaux et organisation du travail, et en tirant comme Coutarel et al. (2015), les leçons des travaux de psychologie du travail et clinique de l'activité, Petit et al. (2011) appellent après Daniellou (2007), à une approche ergonomique qui donne une place active aux salariés dans l'intervention, au nom de l'efficacité, car ils sont les premiers experts, mais aussi au nom de leur santé. Cette dernière est associée à la mobilisation subjective de l'individu nécessaire pour agir sur son milieu, en référence à Canguilhem, qui est devenu une ressource classique dans notre propre discipline. Les auteurs soulignent que les problèmes de santé ne sont pas dus à des conflits de buts, qui sont normaux dans l'entreprise et entre les opérateurs à propos du " travail bien fait ", mais au fait que " ces conflits de buts ne sont ni reconnus ni débattus " (Petit et al., p. 394). A l'aide d'une intervention dans une entreprise de

service, ils critiquent une organisation qui ne reconnaît aucune marge de manœuvre aux opérateurs pour réaliser en situation réelle, les ajustements qu'ils évaluent pertinents pour faire un travail de qualité. Avec un tel fonctionnement, seule la qualité prescrite a droit de cité, les opérateurs sont alors pris dans des contradictions les mettant dans l'obligation de transgresser les règles pour faire un travail de qualité. Désresponsabilisés par l'organisation, ils ne peuvent que "faire remonter" les problèmes, qui ont toutes les chances de ne pas être traités car "considérés comme mineurs" et renoncent le plus souvent à remonter ces problèmes. Ce manque de latitude se répercute le long de la ligne hiérarchique, dont le travail n'est pas le soutien aux arbitrages mais le contrôle permanent de la seule rationalité, venue "d'en haut". Dès lors, les auteurs considèrent qu'il faut pouvoir "inventer une capacité d'action et de décision "plus juste" " (p. 403), pour plus d'efficacité et de "fiabilité organisationnelle". Ils plaident pour que le principe politique de subsidiarité soit un moyen de conception organisationnelle, principe où, contrairement à la délégation, on s'appuie sur "des décisions que peuvent prendre les salariés dans le cours de la production pour faire face aux variabilités" (p. 405). Ceci suppose des espaces de liberté à tous les niveaux pour des coopérations nouvelles sur la ligne hiérarchique et entre les salariés et les services. Au total, l'intervention ergonomique doit permettre la mise en débat au sein des collectifs et dans l'entreprise, des situations où apparaissent les contradictions entre "qualité officielle" et "travail bien fait", afin d'identifier ces contradictions et d'agir sur l'organisation pour les diminuer. Mais pour y parvenir, les auteurs insistent sur la nécessité, là aussi de façon très proche de la clinique de l'activité, "d'agir avant de comprendre" (p. 406), c'est-à-dire de partir de dispositifs qui permettent "de transformer la situation, même peu mais rapidement", par l'action des opérateurs eux-mêmes pour qu'ils éprouvent les possibilités de changement. Enfin, l'ergonome doit être en mesure d'aider à structurer un fonctionnement des organisations où prévaut la subsidiarité.

Nous retrouvons ici la question de la qualité du travail comme enjeu de santé et de performance et comme objet d'une conflictualité finalement "normale". Il n'est possible de trouver d'issue durable qu'à travers des organisations misant sur le dialogue et l'initiative, ce qui implique de réformer les processus de décision, le principe politique de subsidiarité est mobilisé pour penser cette question. Pour parvenir à ces transformations, un déplacement de la posture de l'ergonome est nécessaire dans ce cadre, certains auteurs soulignant qu'il faut pouvoir trouver de nouveaux outils qui puissent l'équiper dans ces types d'interventions.

C'est le cas de Van Belleghem et al. (2013, p. 47) qui appellent à prendre davantage appui sur la dimension psychosociale de l'activité, comme moteur du développement et enjeu de santé. Il s'agirait de "contribuer au développement de l'activité dans ses différentes dimensions, y compris psychosociale" (p. 52), entendue comme mobilisation subjective et collective qui s'appuie sur la nécessité de débattre et de penser pour renforcer les possibilités d'agir. L'ergonome est appelé à "savoir dépasser cette posture d'analyse, pour savoir s'engager, avec l'ensemble des acteurs concernés, dans un processus de transformation des situations de travail" (p. 58). Cette transformation passe par la mise en débat du travail et l'ergonomie est alors appelée à s'outiller pour instruire ces débats.

## 2.2 Marge de manœuvre situationnelle et pouvoir d'agir sur l'organisation

Pour Coutarel et al. (2015) "Le périmètre d'analyse du travail a évolué : du poste de travail aux déterminants de la situation de travail (organisation, compétences, etc.), aux déterminants des déterminants (conduites de projets, modes managériales, processus de prises de décision, etc.)". L'action de l'ergonome doit porter à ces différents niveaux, car les problèmes de santé sont à relier à l'incapacité des organisations à préserver la marge de manœuvre des individus pour faire face à la variabilité des situations réelles du travail. Dans cette perspective, les auteurs invitent à dépasser "l'expertise savante" (p. 20) de l'ergonome par une approche développementale des situations de travail, par "une expertise d'accompagnement de processus participatifs impliquant opérateurs, concepteurs, décideurs, instances représentatives du personnel" (p. 20). Ce déplacement du périmètre et de la posture de l'ergonome pour une prévention durable, au-delà des frontières de l'intervention, implique que l'intervention de l'ergonome vise à faire faire l'expérience de transformations par le milieu de travail lui-même. Les auteurs mobilisent alors les concepts de marge de manœuvre situationnelle et de pouvoir d'agir en référence aux travaux de clinique de l'activité. (Clot, 2008).

Pour Coutarel et al., la marge de manœuvre situationnelle est entendue comme l'ensemble des possibilités effectives dont dispose l'opérateur, ici et maintenant dans la situation de travail, pour agir efficacement sans dégrader sa santé. Selon eux, le pouvoir d'agir porte quant à lui sur le temps long, celui de l'organisation et des processus de configuration des situations. Si marge de manœuvre situationnelle et pouvoir d'agir interagissent et s'enrichissent mutuellement, le bon niveau d'intervention est le pouvoir d'agir car il est transversal à plusieurs situations de travail, "Viser le développement du pouvoir d'agir dans l'intervention ergonomique renvoie donc à l'action de l'ergonome sur la possibilité, pour le/la salarié-e, en interaction avec ses collègues, les représentants du personnel, la hiérarchie, les concepteurs, etc., d'influencer davantage les processus qui définissent la configuration des différentes situations de travail." (2015, p.19).

Cette articulation suppose de "soutenir d'abord l'action des acteurs pour dégager de la marge de manœuvre situationnelle" (p. 22), non pas par des préconisations pour les dirigeants mais par "la confrontation respectueuse des logiques hétérogènes et potentiellement contradictoires qui

traversent le travail" (p. 23). Ceci implique la constitution d'un point de vue collectif qu'il s'agit pour l'ergonome de contribuer à construire, par les débats professionnels pour la réélaboration des règles (Caroly, 2010) afin d'agir sur l'organisation du travail. Cela passe par des instances de pilotage de l'intervention avec la présence des représentants du personnel, car l'ergonomie vise aussi " à enrichir le dialogue social entre une pluralité de logiques ou de points de vue, transformer les représentations sur le travail, questionner le travail comme variable stratégique dans les projets de changement." (Coutarel et al., 2015, p. 23.).

Pour notre recherche, on retiendra de ce qui précède l'idée partagée de la nécessité d'articuler ensemble dans l'intervention, le développement de la situation de travail et l'ouverture dans l'organisation d'un " dialogue social " sur les " logiques hétérogènes et potentiellement contradictoires ", afin d'agir sur les processus organisationnels à l'origine de la situation de travail. Le développement est entendu comme un objet de l'intervention et non comme un résultat à atteindre à partir de préconisations expertes de l'ergonome. Nous noterons également, afin d'y revenir, que pour les auteurs c'est la mise en dialogue des différents points de vue qui constitue le moyen de transformation des représentations sur le travail.

## 2.3 Ergonomie constructive et organisations capacitanes

En ergonomie, le concept d'environnement capacitant (Falzon, 2008) vise à intégrer les différents niveaux d'action de l'ergonome afin de contribuer à la transformation durable des organisations en matière de santé et de performance. Il s'inscrit dans la perspective d'une *ergonomie constructive* (Falzon, 2013) qui, en gardant les acquis du couple tâche-activité de l'ergonomie francophone vise à centrer la discipline sur le développement conjoint et durable des individus, des collectifs et des organisations, "l'objectif n'est pas de créer une nouvelle tâche "capacitante" qui viendrait s'ajouter aux tâches existantes" (p. 2). Ceci a des conséquences méthodologiques où l'ergonome devient "la cheville ouvrière d'une démarche participative - elle-même développementale" (p. 4). La notion d'environnement capacitant est issue des travaux en économie d'Armartya Sen, sur le développement sociétal centré sur les possibilités effectives et concrètes que les citoyens peuvent mobiliser pour agir. En s'inspirant de cette perspective, il s'agit pour l'ergonome de contribuer à la conception d'environnements de travail "non seulement adaptés et adaptables mais "débattables", où les "inventions" quotidiennes des acteurs sont discutées et peuvent être intégrées à la structure de telle sorte que la conception se poursuive dans l'usage" (Arnoud & Falzon, 2013 p. 224). Dans cette perspective, Caroly & Barcellini (2013) insistent sur les ressources du collectif de travail, et donc sur l'importance pour l'ergonome de travailler au développement d'une *activité collective* (Caroly, 2010), en équipant méthodologiquement le travail collectif de débat sur la qualité en situation réelle, à l'origine de réélaboration des règles source d'efficacité et de santé. On partage l'importance d'intervenir, à partir de l'activité, sur ces différents niveaux en mobilisant des méthodes développementales comme moyen. On retient la nécessité du débat et du collectif dans l'élaboration et la production de ressources nouvelles, pour les individus, les collectif et l'organisation.

Les obstacles sont nombreux pour parvenir à tenir ensemble ces différents niveaux (individu, collectif, organisation) dans une telle perspective. Le fait est que dans la pratique, les organisations ont le plus grand mal à se rendre "débattables" et qui plus est transformables, y compris celles qui intègrent - théoriquement - ce genre de perspective à travers le " progrès continu " par la contribution des opérateurs. C'est, le cas du Lean, où dans la pratique il en est bien souvent autrement. En effet, une recherche récente (Perez Toralla, 2013) chez un autre constructeur automobile que celui qui va nous retenir et organisé selon les principes du Lean

Manufacturing, montre les atteintes à la santé et l'ampleur des empêchements des opérateurs pour agir sur des obstacles, malgré des dispositifs et des chantiers d'amélioration. Pour l'auteure, l'organisation ne laisse pas de place effective au point de vue opérateur, les grilles d'analyse et méthode d'analyse étant centrées sur l'élimination de la "valeur ajoutée du point de vue de la productivité " ; "La portée du chantier est alors limitée du fait d'un point de vue étroit sur l'activité qui conduit à un confinement du travail" (p. 3). Perez Toralla a tenté, au moyen de méthodes ergonomiques, d'intervenir dans un chantier pour analyser, avec des opérateurs concernés, leur activité afin qu'ils puissent développer leurs points de vue, leurs demandes de transformation et instruire le débat sur leur vision de la qualité, avec celle des animateurs en charge de la transformation de leur poste. Elle constate que la participation effective des opérateurs et des collectifs n'existe pas dans les faits et que les résultats sont mitigés, car seulement certaines "petites" transformations attendues des opérateurs ont été prises en compte. Elle en conclut que l'action ergonomique, pour une meilleure prise en compte de l'activité, ne peut se réduire à ce niveau du travail et qu'il est nécessaire d'impliquer le management stratégique pour redéfinir les modalités d'analyse des postes, afin que les points de vue des opérateurs puissent ne pas disparaître. Cette perspective nous semble très intéressante et nous y retrouvons des éléments communs avec ce que nous avons rencontré chez Renault à Flins, en matière de non performance et d'atteintes à la santé, précisément sur le fait qu'il n'est pas véritablement possible pour les opérateurs de peser sur les problèmes qu'ils rencontrent : "Les difficultés sont remontées mais elles ne sont pas traitées" (2013, p. 155), "Pas de prise en compte des signalements donc les opérateurs finissent par ne plus signaler ou les transformations ne sont pas adaptées à leur travail réel" (p. 146). En outre, elle souligne combien le collectif opérateur est une dimension oubliée dans la conduite des transformations" (p. 184). Au vu de l'ampleur des obstacles à l'initiative et à la contribution des opérateurs, l'auteure conclut sur la nécessité d'agir au niveau du management stratégique. En faisant remonter des résultats documentés pour promouvoir de nouvelles représentations de l'activité afin qu'une nouvelle donne soit possible, "afin d'élargir les objectifs des projets d'amélioration continue en incluant ceux non anticipés formulés par les opérateurs" (p. 4).

A ce stade, ce qui nous semble particulièrement significatif dans cette analyse, c'est la non prise en compte des critères des opérateurs, en raison de leur conflictualité avec certains critères de performance de Direction et la non reconnaissance de cette conflictualité par l'organisation. Nous en tirons tout d'abord l'enseignement qu'une *organisation peut prétendre théoriquement être plastique à l'initiative, sans jamais y parvenir lorsque qu'elle n'assume pas les problèmes*

*de conflictualité des critères de qualité du travail.* Nous remarquons également qu'ici pour l'ergonome, c'est d'abord dans les termes d'un changement des représentations erronées du management stratégique sur l'activité, que le problème se pose.

Arnoud et Falzon (sous presse) vont plus loin : ils relèvent plusieurs points pour qu'une organisation soit réellement plastique, ouverte à l'initiative. Pour qu'elle soit "capacitante", "elle doit (1) se prêter à l'adaptation d'elle-même à travers les usages, (2) donner aux opérateurs la possibilité de construire leur propre activité collective, (3) autoriser et encourager les débats et confrontations de points de vue." (Ibid.). Pour y contribuer, les méthodes d'intervention ergonomique supposent d'envisager le développement à la fois comme but et comme moyen où l'ergonome est "garant du processus d'un point de vue démocratique" ; les démarches participatives, les méthodes de simulation et les pratiques réflexives sont alors mobilisées pour pouvoir organiser des "expérimentations organisationnelles". Ainsi, dans une recherche à l'occasion du regroupement des services paie d'un grand groupe au sein d'un Centre de Service Partagé (CSP), Arnoud (2013) montre comment elle est parvenue à expérimenter avec des gestionnaires de paie et leurs correspondants, "clients" internes, une "co-analyse constructive des pratiques", source de réélaboration des règles et de reconnaissance de ces règles par le management. Alors que les gestionnaires et leurs correspondants, qui sont physiquement dans des lieux distants, n'ont pas le droit de s'appeler au téléphone pour des raisons de productivité, ils transgressent cette règle pour des raisons de qualité et de rapidité du travail.

A partir de ces analyses, l'auteure a organisé des restitutions au management et à la Direction pour "mettre en lumière", à la fois ces "tentatives positives d'amélioration" et les difficultés persistantes, notamment d'incompréhension mutuelles, dans lesquelles se trouvent gestionnaires et correspondants pour agir de manière conjointe efficacement. Pour y remédier, elle a ensuite expérimenté un dispositif de "co-analyse constructive des pratiques" entre les partenaires du processus paie, consistant à organiser des temps d'observation de l'activité d'un correspondant par son partenaire gestionnaire et vice versa, à un moment clé du processus. L'auteure montre que les échanges et confrontations de points de vue qui ont eu lieu entre les acteurs du processus, ont produit des effets sur le travail de ces professionnels et leur coopération : "des savoirs sont échangés, chacun connaît mieux les attentes et les contraintes de l'autre, le sens du travail émerge. Progressivement, une culture collective, une confiance et des connaissances mutuelles s'établissent" (p. 300). Au vu de ces résultats, l'auteure montre la tentative de généralisation d'un tel dispositif qui se fera à nouveau par une restitution des

résultats par l'ergonome au management et à la Direction, où l'objectif est alors "d'encourager les managers à prendre le relais dans la poursuite du dispositif" (p. 301). Les responsables accueillirent favorablement cette perspective mais l'auteure note qu'après son départ, deux visites seulement ont eu lieu avant que le service étudié ne connaisse de profonds bouleversements liés à une fusion d'entités.

Nous partageons ces préoccupations : pour agir sur l'organisation, il faut pouvoir expérimenter des transformations à partir du développement de l'activité. Nous mesurons l'enjeu et les difficultés que représente le passage d'expérimentation d'un dispositif à sa généralisation et sa pérennisation dans l'organisation. Nous retenons qu'ici, l'ergonome occupe la place de l'interlocuteur dans le rapport entre les niveaux hiérarchiques et c'est naturellement à lui que revient la charge de transmettre, grâce aux connaissances produites, l'intérêt de faire vivre le dispositif. Nous avons expérimenté une voie plus directe : le développement de l'activité dialogique des professionnels dans l'organisation, entre les niveaux hiérarchiques.

## 3. Psychodynamique du travail

### 3.1 Espaces de délibération et management coopératif

Dans le champ maintenant de la psychologie du travail, en psychodynamique du travail, des travaux vont également dans le sens d'une transformation possible des organisations et du management pour un rapport santé/travail non délétère. En effet, pour Dejours (2015) la souffrance pathogène au travail n'est pas une fatalité, à condition que les organisations contemporaines réforment leur rapport au travail, en faisant du travail réel l'objet du management. Pour cela, les organisations doivent se détourner des formes d'évaluation du travail, uniquement quantitatives, individuelles et basées sur la seule coordination comme dimension collective, pour reconnaître la coopération comme véritable condition du travail réel ; c'est un enjeu complexe car les coopérations sont toujours en écart à la prescription alors même qu'elles sont les conditions d'un "travail vivant", où les sujets peuvent engager leur intelligence et subvertir la souffrance en plaisir. En psychodynamique du travail, on le sait, la souffrance est première au sens où le réel en situation de travail se manifeste d'abord par sa résistance, l'organisation ne permettant jamais complètement de répondre aux difficultés. Ainsi, le sujet au travail, à travers les pannes, les anomalies, les aléas, commence par faire l'expérience des échecs, des risques encourus. Pour y faire face et trouver des issues, cela implique la mobilisation de son intelligence, son engagement subjectif et la mobilisation du corps tout entier et ce, en prenant des distances avec la prescription. C'est un enjeu majeur pour la santé et pour la création de valeur : les savoir-faire et le plaisir au travail naissent dans ce processus, où la coopération est centrale. Ce processus, au plan individuel et collectif s'accompagne toujours de créations de défenses psychologiques, stratégies inconscientes décrites par Dejours (1993) issues des obstacles, de l'impuissance et des risques encourus dans le travail. Elles participent à la santé en tant qu'elles préservent de la maladie et permettent ainsi la "normalité", l'équilibre entre souffrance et défenses.

Mais si les défenses servent tout à la fois, à protéger de la maladie et à continuer à travailler, selon les épreuves vécues, la dynamique collective et l'organisation du travail, quant à elles prennent des formes plus ou moins pathogènes. De sorte que, selon l'histoire subjective,

l'importance des répressions psychiques qui en découle, peuvent conduire à la pathologie, aux violences auto ou hétéro-agressives, au travail comme dans la vie hors travail. La santé est donc fonction du destin de la souffrance dans les épreuves du travail que l'organisation du travail rend plus ou moins délétères. Ce destin dépend grandement de la coopération qui existe lorsque les professionnels parviennent à mettre en délibération entre eux le travail réel, afin de construire des règles de travail efficaces mais dépend également de la place que l'organisation du travail accorde à ces règles. En effet, la coopération organise collectivement les intelligences et les solidarités, par la confrontation des manières de faire, permettant de stabiliser et de transmettre des règles de métier. Ces délibérations sont le résultat d'une activité "déontique" (2015, p. 111), qui légitime les interprétations des prescriptions par leur rapport au réel, d'un point de vue éthique et pratique. Ces ruses, ficelles, arrangements, alors même qu'ils sont le produit de l'intelligence et source d'une productivité réelle, sont problématiques car toujours en écart, voire transgressifs du point de vue du travail prescrit.

Les modes de management maltraitent la plupart du temps pour la psychodynamique du travail, cette richesse immatérielle vivante dans les coopérations, qu'il est impossible de quantifier et mesurer individuellement. Ainsi, le management du "tournant gestionnaire" des années 90, en déniait tout décalage entre tâche et activité, en se fondant sur la seule coordination et le contrôle des seuls résultats mesurables, non seulement casse la coopération "horizontale", mais entrave de facto celle "verticale", non moins nécessaire sur la ligne hiérarchique et celle "transversale", entre services et au-delà, avec l'extérieur de l'entreprise (prestataires et bénéficiaires). Pour Dejourn, l'organisation n'est jamais neutre : soit celle-ci favorise "la solidarité et la coopération, soit la trahison et la méfiance" (p. 111). Il présente les voies possibles pour parvenir à une organisation du travail vertueuse, tant au plan économique qu'au plan de la santé des salariés. Pour cela, Dejourn a présenté récemment des modalités d'action différentes de la méthodologie de l'enquête (1993), traditionnellement mobilisée en psychodynamique du travail. Rappelons que cette dernière vise, au moyen d'un collectif de volontaires, l'élaboration et l'interprétation de la souffrance et des défenses dans le travail et ce, afin que les sujets puissent transformer leur rapport à la souffrance et que des transformations organisationnelles puissent advenir.

Or, dans l'intervention présentée dans son dernier ouvrage, *Le Choix*, il en est autrement comme Daniellou le souligne dans un dialogue interdisciplinaire récent, (Gaudart & Rolo, 2015, p. 16). Marquant son intérêt pour cette évolution méthodologique, Daniellou invite cependant la psychodynamique du travail à rendre plus visible son action réelle et à s'interroger sur les

rapports entre le savoir et l'action. A ce propos, on relèvera, pour ce qui nous préoccupe particulièrement, l'insistance sur la question des rapports entre action formatrice et savoirs académiques régulièrement discutés en clinique du travail (Daniellou, 2001 ; Molinier, 2001 ; Lhuillier, 2006 ; Kostulski, 2010 ; Clot, 2010, p. 155 et suivantes ; Gaudart & Rolo, 2015).

Dans son livre, Dejours s'appuie sur une intervention au sein d'une entreprise d'aménagement du territoire où le Comité de Direction était "prêt à engager une recherche de nouvelles méthodes d'évaluation du travail collectif et de l'articulation entre coordination et coopération" (p.125). Il s'agit d'une recherche réalisée au sein d'un service comptable, largement organisé autour d'un logiciel informatique, qui rencontre des problèmes de recouvrement, où les conflits et la méfiance prévalent entre chefs "privant les salariés de tout recours fiable". Alors que la situation était bloquée, les chercheurs parviennent à restaurer, au niveau de l'équipe de Direction du service, les conditions d'une "intercompréhension", en organisant des séances de discussion répétées à partir du travail réel de chacun dans le service, permettant de débattre des "difficultés liées aux tâches prescrites". L'auteur souligne les effets de tels "espaces de délibération" sur l'équipe de Direction et l'ensemble du service, alors que face à des problèmes sans "bonne" solution, chacun faisait ce qu'il pensait le mieux, alimentant incohérence et conflit chez les salariés. Dejours montre que ces temps de délibération ont permis de construire des compromis et arbitrages, sources de productivité et de confiance auprès de l'ensemble des salariés. La directrice a cessé de tout vouloir contrôler et ces délibérations furent pérennisées. Selon Dejours, pour "rebâtir les fondements de la coopération verticale, en particulier l'autorité du manager, il faut se déprendre de l'emprise de la gestion et des systèmes numériques d'information, se tourner vers le travail vivant et réhabiliter des espaces de délibération collective qui lui soient consacrés, comme de véritables investissements à installer, stabiliser, protéger et enfin instituer" (p. 165). L'organisation future du travail implique une redéfinition du management, où la tâche du manager consiste à rendre possible la coopération. Dans cette perspective, l'action conduite privilégie la promotion de "nouveaux managers", ceux-ci devant, selon Dejours, remplir les fonctions suivantes :

- 1- Etre en mesure d'apporter une "assistance professionnelle" à ses subordonnés, ce qui implique une connaissance du travail vivant en question.
  
- 2- Entretenir la confiance, par sa capacité à écouter ses subordonnés, en particulier collectivement, et à entendre leurs arguments.

3- Coordonner le travail des membres de l'équipe.

4- Entretenir des lieux de délibération dans deux types d'espaces : un premier formel, dans des réunions où les décisions valent comme référence pour tous ; un deuxième informel et convivial, où les décisions sont reprises "commentées, critiquées, brocardées et où chacun peut s'informer sur le jugement des autres" (p. 176) à propos de ces décisions.

5- Relayer vers le bas les directives de l'entreprise en fonction de ce que cela implique pour le travail vivant, c'est-à-dire, "en assumant l'interprétation qu'il en fait pour les services qu'il dirige" (p. 178).

6- La doctrine de l'entreprise en tant que principes, valeurs qui la fondent et qui font référence lorsqu'il s'agit d'arbitrer, d'interpréter les prescriptions et de délibérer sur l'action, est un "instrument de mise en cohérence dont l'absence ou la perte renvoie chacun à sa solitude". Le manager doit pouvoir la remettre en discussion "lorsqu'il constate des manquements répétés de ses subordonnés à ses principes" (p. 179).

7- Le manager doit avoir le courage d'assumer les décisions qu'il a prises au nom de l'expérience du travail vivant de son équipe. Il lui revient "dans l'exercice de l'autorité qui lui est conférée par ses subordonnés" (p. 183) d'être en mesure de faire entendre par la Direction les difficultés dans lesquelles se trouvent ses subordonnés, ainsi que les règles qu'ils ont mises en œuvre pour y répondre, afin de les institutionnaliser.

8- Enfin, dans la perspective soutenue par l'auteur, où la coopération est le socle de la compétitivité et de la pérennité de l'entreprise, le manager doit contribuer à l'écriture de la doctrine de l'entreprise dans un débat avec la Direction. Et ce, afin de chercher "la continuité entre le travail ordinaire et la civilisation, c'est à dire non seulement avec les œuvres humaines qui sédimentent dans la culture, mais avec le savoir-vivre et le vivre ensemble qui organisent la cité et permettent de conjurer la violence dans le traitement des conflits entre les êtres humains" (p. 185). Pour cela, la confrontation avec les sciences sociales est nécessaire "C'est la responsabilité du manager de se documenter, de solliciter l'intervention de chercheurs préoccupés par le rapport entre les sciences sociales et l'action. C'est la force opérationnelle des concepts qui nous intéresse, au-delà de leur pertinence théorique. Ils contribuent à penser autrement l'action" (p. 185).

Nous retiendrons donc que pour l'auteur, la condition pour que se rejoignent la santé mentale des salariés et la performance de l'entreprise est un "management coopératif". Ce dernier repose sur la coopération dans les dimensions horizontale, verticale et transversale basée sur le travail vivant. Cela signifie donner un caractère stratégique à des "ressources immatérielles" où la valeur est basée non seulement sur les résultats, mais aussi sur les conditions dans lesquelles ils sont obtenus. Dans cette perspective, les espaces de délibération deviennent des investissements dans la construction de la santé et de la performance par la coopération. C'est par l'autorité des managers, refondée sur le travail vivant de ses subordonnées que l'organisation peut ainsi durablement changer. En outre, on notera que le passage à un autre management, si l'on comprend bien l'auteur, passe par la formation des managers et de leur Direction à cette conceptualisation et aux acquis théoriques de la psychodynamique du travail (2015, pp. 122-123), rapprochant peut-être alors l'intervenant d'une position de conseil. Un point de vue déjà soutenu en psychodynamique du travail qui pose comme condition au changement, une autre description scientifique du monde du travail, " Entre l'état actuel du monde du travail et la possibilité de le transformer, il y a toutefois une étape intermédiaire dont il est nécessaire d'admettre qu'elle est une condition *sine qua non* du changement : cette étape consiste dans la capacité des hommes et des femmes qui travaillent à repenser le rapport au travail sous des descriptions scientifiques différentes de celles qui ont prévalu dans la période récente. " (Dejours & Bègue, 2009, p.54). Ici il semble donc qu'une appropriation du savoir soit la condition d'un renouveau managérial, lui-même alors propice à la délibération.

## 4. Clinique de l'activité et méthodologie développementale

Il nous faut maintenant expliciter le référentiel théorique retenu pour cette recherche. Ce cadre théorique privilégie lui, une certaine conceptualisation de la conflictualité " revue et corrigé ". Nous précisons ensuite les cadres méthodologiques de l'action qui lui sont associés. Nous le faisons ici de façon synthétique mais substantielle pour une raison précise : nous verrons plus loin, dans la présentation et la discussion de nos résultats, le rôle joué par les conflits de critères autour de la qualité du travail. Ces conflits de critères ne sont pas artificiels ni même " anormaux ". Ils existent enracinés dans des conflits entre activités et dans l'activité des opérateurs, entre les registres du métier lui-même que nous allons définir, entre les activités et la tâche. Dans de multiples traditions théoriques en psychologie, les conflits sont moteurs du développement (Vygotski 1994, 1997, 2003, 2014 ; Moscovici 1991, 1994 ; Doise & Mugny, 2004 ; Dewey, 1975, 2014). Ils sont la source même du développement, ils l'expliquent car ils convoquent l'intelligence individuelle et collective. On ne peut s'y dérober même si leur destin n'est pas écrit d'avance. Nous insistons donc ci-après sur la fonction du conflit développemental en psychologie du travail sous les modalités de la clinique de l'activité. C'est sous cet angle que nous la présentons ici.

### 4.1 La santé

Tout d'abord, commençons par expliciter la conception de la santé dans cette orientation de la clinique du travail où les travaux de Canguilhem sur *le normal et le pathologique* (1984) font référence. Dans cette perspective, la santé n'est ni l'absence de maladie ni même un bien être affiché, elle est avant tout reliée au pouvoir d'action du sujet sur lui-même et sur son milieu, activité de transformation du donné en créé, ce que Canguilhem nomme *normativité*.

Canguilhem distingue deux " allures " de la vie : " Parmi les allures inédites de la vie, il y en a de deux sortes. Il y a celles qui se stabilisent dans de nouvelles constantes, mais dont la stabilité ne fera pas obstacle à leur dépassement éventuel. Ce sont des constantes normales à valeur propulsives. Elles sont vraiment normales par normativité. Il y a celles qui se stabiliseront sous

formes de constantes que tout l'effort anxieux du vivant tendra à préserver de toute nouvelle perturbation. Ce sont bien encore des constantes normales, mais à valeur répulsive, exprimant la mort en elles de la normativité. En cela elles sont pathologiques, quoique normales tant que le vivant en vit. " (1984, p. 137).

L'auteur distingue donc *normativité* et *normalité*, pour lui, cette dernière est défensive, renvoyant à la stricte conservation de soi, elle est admission d'une norme exclusive, simple adaptation au milieu. En cela, elle permet de rester "normal", mais diminue les sujets en s'opposant au développement de nouvelles normes de vie. La santé quant à elle, est du côté de la *normativité*, de l'adaptation au milieu par production de nouvelles normes, car la vie n'est pas "seulement soumission au milieu, mais institution de son milieu propre" (p. 155). La santé pour Canguilhem peut se définir ainsi : " Je me *porte* bien dans la mesure où je me sens capable de *porter* la responsabilité de mes actes, de *porter* des choses à l'existence et de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi, mais qui ne seraient pas ce qu'ils sont sans elles " (2002, p. 68). Il ne suffit donc pas de ne pas être malade pour être en bonne santé et inversement on peut être atteint d'une maladie sans perdre la santé : "Guérir c'est se donner de nouvelles normes de vie, parfois supérieure aux anciennes" (p. 156).

Ainsi santé, activité et pouvoir d'agir sur soi-même et sur son milieu sont reliés, on peut dans cette perspective comprendre comment au travail, la santé des sujets peut être atteinte ou à contrario se développer. En effet, lorsque les hommes et les femmes ne peuvent être - au moins de temps en temps - à l'origine de ce qui leur arrive dans l'organisation, leur activité devient vite indéfendable à leurs propres yeux et c'est là l'une des sources majeures de psychopathologie du travail.

## 4.2 L'activité, une triade vivante

### 4.2.1 Activité dirigée et médiatisée

Après avoir brièvement exposé la conception de la santé que nous mobilisons, il nous faut maintenant présenter le concept d'activité. On doit à l'histoire de la psychologie du travail et de l'ergonomie francophone le couple tâche-activité (Ombredanne & Faverge, 1955), dans lequel la tâche correspond à ce qui est à faire et l'activité à ce qui se fait effectivement (Leplat & Hoc, 1983). Cela, en raison du fait qu'aucune tâche ne peut parvenir à éliminer tous les aléas rencontrés en situation réelle mais aussi parce que le sujet dans l'action fait valoir des buts qui lui sont propres. Dans cette perspective, la tâche comme modèle incomplet de ce qui doit se faire est redéfinie, opérationnalisée par l'activité du sujet, " Cette activité est finalisée par le but que se fixe le sujet à partir du but défini par la tâche " (Leplat, 1983/1992, p. 51) ; la qualité de réalisation de cette activité réside donc, à partir de conflits de buts, dans les capacités du sujet à coupler les conditions externes (techniques, physiques et organisationnelles) et les conditions internes (personnalité, mobiles, compétences).

La clinique de l'activité pour sa part, en s'appuyant sur l'ergonomie, la psychopathologie du travail (Le Guillant, 2006 ; également Tosquelles, 2009) et les travaux sur l'activité, notamment de Vygotski, Léontiev et Bakhtine, propose un modèle où l'activité du sujet n'est pas seulement tournée vers l'objet de la tâche (Clot, 1999) mais " adressée, simultanément dirigée vers son objet et les autres activités portant sur cet objet, que ce soient celles d'autrui ou encore d'autres activités du sujet " (Clot, 2008, p. 6). Dans cette conception triadique, l'activité considérée comme l'unité de base en psychologie est donc toujours tournée en même temps dans deux directions différentes. En accord avec cela, Leplat est d'ailleurs revenu de façon très utile, à propos des travaux de Savoyant, sur une conception de l'activité unilatéralement dirigée vers l'objet, " Il semble que pourrait être faite à cette conception la même critique que faisait justement Clot (1995) à celle qui était la nôtre à cette époque " (2010, p. 28).

A cette conception triadique, ajoutons que l'activité est médiatisée par des instruments techniques et symboliques qui sont des produits sociaux, constitutifs d'un genre professionnel que nous expliciterons plus loin. On retrouve ici la perspective instrumentale de Vygotski (2014, p. 265). Pour lui, par analogie à la technique où les outils matériels jouent un rôle de maîtrise du monde extérieur, les êtres humains élaborent aussi des *instruments psychologiques*

qui permettent aux sujets de contrôler leur comportement ou celui des autres et qui sont par nature des produits sociaux. Il cite en exemple le langage, les différentes formes de calcul, les moyens mnémotechniques, les œuvres d'arts, l'écriture, toutes les formes de signes conventionnels. Pour Vygotski, l'instrument psychologique médiatise les rapports du sujet à lui-même et aux autres, il est tourné vers le psychisme et le comportement du sujet alors que l'instrument technique médiatise son rapport à l'objet de l'activité externe<sup>3</sup>. Les instruments psychologiques modifient le déroulement et la structure des fonctions psychiques en déterminant, par leurs propriétés, la structure du nouvel acte instrumental, tout comme l'instrument technique modifie le processus d'adaptation naturel.

En outre, si l'activité est médiatisée par les instruments techniques et symboliques, elle est aussi médiatisante, car " c'est elle qui chaque fois de manière singulière lie et relie les objets du monde, autrui et le sujet lui-même par l'entremise des instruments techniques et symboliques réunis dans le genre. " (Clot, 2008, p. 154). On représente ci-dessous (Figure 1) l'activité dirigée et médiatisée selon Clot (1999), Fernandez (2004) , Kloetzer & Clot (2016) : Sujet (S), Objet (O), Autrui (A), Instruments (I).

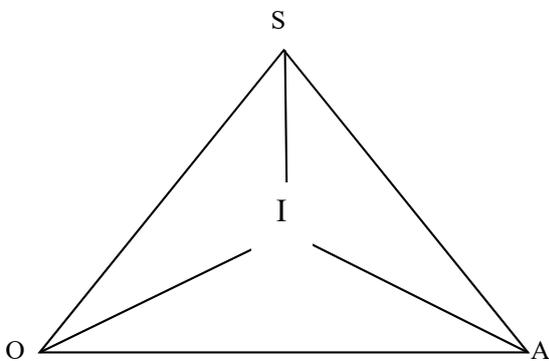


Figure 1 : Activité dirigée et médiatisée  
(D'après Fernandez, 2004 ; Kloetzer & Clot, 2016)

Les discordances créatrices ou destructrices entre ces pôles rendent par définition conflictuelle l'activité en cours, c'est ce qui rend possible son développement car on peut soutenir que sans conflit, l'activité reste sans possibilité de métamorphoser ses pôles.

---

<sup>3</sup> Peut-être que l'intervention doit être regardée comme un instrument psychologique dans l'organisation.

Le rapport d'un sujet à l'objet de son activité n'existe pas sans le rapport à autrui sur cet objet, de même que les relations à autrui ne sont pas indépendantes du rapport à l'objet. Cet objet, pris dans les rapports sociaux et la division technique du travail est donc aussi l'objet d'autres activités, où chacun a ses buts assignés et ceux qu'il se fixe. De fait, il y a alors une sorte de collision dans l'objet où ces différents buts à atteindre, en rivalité éventuelle, révèlent ce que l'on qualifie de conflit de critères sur la qualité du travail. Ce conflit dans l'objet est en fait la source inépuisable d'une régénération, au moins potentielle, du rapport social aux objets du monde (Clot, 2016a). On le sait, la vitalité de ce conflit normal dans l'activité à propos de l'objet du travail, qui débouche *in fine* sur des délibérations potentielles autour des critères du "travail bien fait", est en réalité largement malmenée dans les organisations contemporaines et ce, jusque dans l'activité la plus personnelle (Lhuilier, 2014). En effet, faute d'institutions dialogiques, ce conflit moteur se retourne souvent contre la santé et l'efficacité (Clot, 2010 ; Clot & Gollac, 2014 ; Tomàs & Bonnefond, 2014). C'est ce conflit de critères que restaure, dans le cadre clinique, l'organisation du dialogue sur le travail. En renouvelant les objets de discussions entre professionnels dans le collectif, puis entre eux et leur hiérarchie sur ces mêmes objets, on engage l'ensemble des protagonistes à éprouver les attendus habituels de leur expérience individuelle et collective pour que du nouveau devienne possible.

#### 4.2.2 Activité réalisée et réel de l'activité

Si l'activité est dirigée et médiatisée comme nous venons de le voir, ajoutons qu'elle ne se limite pas à ses formes observables. En effet, la partie visible n'est qu'une faible part de l'activité, celle qui s'est réalisée au prix d'un conflit entre plusieurs activités possibles. Dans ses travaux sur la conscience et le comportement, Vygotski montre que ce dernier est " un système de réactions qui ont vaincu " (2003, p. 74). En conséquence, on distingue l'activité réalisée du réel de l'activité : le non réalisé. Celui-ci pèse de tout son poids dans l'activité, il est à la base de son développement potentiel. Selon Vygotski, " l'homme est plein à chaque minute de possibilités non réalisées " (2003, p. 76), en cela la clinique de l'activité est une clinique du réel, " les activités suspendues, contrariées ou empêchées, voire les contre-activités, doivent être admises dans l'analyse " (Clot, 2001, p. 18).

L'activité ainsi définie obéit à une double régulation, au principe de son développement, le sens et l'efficacité. L'efficacité renvoie à l'économie des moyens conquise dans l'action par l'action, elle est source de disponibilité pour de nouveaux buts. Elle se développe par un

processus d'opérationnalisation, c'est-à-dire de transformation de l'action soumise à un but conscient, en opérations incorporées devenues moyens techniques (Leontiev, 1984). Le sens quant à lui est un rapport entre activités, entre ce qui préoccupe le sujet, ce qui le pousse à agir et ce qu'il peut réaliser. Quand se défait le rapport entre ce qui préoccupe le sujet et ce qui l'occupe, l'activité perd son sens, " On peut dire que c'est une sorte de déliaison qui se fait jour dans l'activité, une déliaison entre les préoccupations réelles des travailleurs – une certaine idée du travail et d'eux-mêmes par exemple – et des occupations immédiates qui leur tournent le dos " (Clot, 2008, p. 9).

L'efficacité de l'activité, contrairement à une conception dominante, n'est donc pas seulement l'atteinte des buts poursuivis, c'est aussi la construction de buts nouveaux (Miossec, 2011) : le concept de pouvoir d'agir permet de rendre compte de la dynamique de l'activité, de ses régulations et développements. L'accroissement ou la diminution du pouvoir d'agir réside dans la tension entre sens et efficacité, dans leur alternance fonctionnelle. " L'augmentation du pouvoir d'agir du sujet a une double origine, une double direction et se fait en alternant ces deux penchants que sont le sens et l'efficacité. Le premier, fruit de l'échange, est source d'énergie. La seconde, sortie de la technique ou offerte par elle, est source d'économie. " (Clot, 2008, p. 17).

#### 4.2.3 Le genre professionnel, instrument collectif de l'activité

Avec Vygotski, nous avons précisé que l'activité humaine est médiatisée par des instruments qui sont des organisateurs sociaux de l'activité, produits de l'histoire collective. Il nous faut maintenant insister sur l'un d'eux. Dans notre perspective, au travail, " l'opérationnalisation " de la tâche est un " déjà là ", à la fois contrainte et ressource pour l'activité individuelle. L'appropriation des manières de faire et de dire, " de prendre " les choses et les gens, afin de travailler efficacement ne vient pas en ligne droite du sujet. Elle lui est propre certes, mais il n'y a pas d'un côté la tâche, de l'autre l'activité. Il existe, ou fait défaut, " un travail de réorganisation de la tâche par les collectifs professionnels, une recréation de l'organisation du travail par le travail d'organisation du collectif " (Clot & Faïta, 2000, p.9). Il s'agit d'un intercalaire social conceptualisé en clinique de l'activité comme *le genre professionnel*, issu du concept de *genre de discours* de Bakhtine (1984) en linguistique. C'est selon nous une des principales contributions de la clinique de l'activité à la clinique du travail. Bakhtine discute la linguistique de Saussure qui oppose le signe de la langue prescrite à l'initiative du locuteur en

situation. Selon Bakhtine, il existe entre le mot du dictionnaire et le mot à soi, des genres de discours qui sont des parlés sociaux en usage dans une situation, organisant la parole tout autant que les formes grammaticales.

De la même manière pour le travail, il n'existe pas d'un côté la prescription sociale et de l'autre l'activité réelle. Entre la tâche et l'activité il y a le genre professionnel qui peut faire souvent défaut : des obligations implicites, sous-entendues, que partagent les professionnels, qui sont historiquement et collectivement construites. Fondé sur un principe d'économie de l'action, le genre est une " mémoire transpersonnelle et collective qui donne sa contenance à l'activité personnelle en situation : manières de se tenir, manières de s'adresser, manières de commencer une activité et de la finir, manières de la conduire efficacement à son objet. " (Clot, 2008, p. 107). Inachevées, ces règles informelles se transmettent et s'éprouvent dans l'action. Incorporées, elles fonctionnent souvent à l'insu des professionnels eux-mêmes, elles sont retouchées, renouvelées dans l'action, on parle alors de style.

Le genre est tourné vers l'efficacité individuelle et collective, il ne peut être univoque car il est composé de variantes, " d'écoles ", fruits d'une histoire qui retient les façons de faire et de dire pour agir en situations réelles remplies d'imprévus, de difficultés techniques et de conflits de critères. Le genre professionnel médiatise donc l'activité professionnelle, il a en cela une fonction psychologique décisive, permettant au sujet de ne pas être renvoyé à lui-même, à ses propres limites et fixations. Il interpose entre le sujet et lui-même le collectif professionnel, il permet le développement du pouvoir d'agir en situation. Mais insistons, comme on l'a vu plus haut, c'est l'activité du sujet qui parvient ou pas à en disposer. " Ce n'est pas le genre qui explique l'activité, c'est elle qui s'explique avec lui, à tous les sens du terme. " (Clot, 2008, p. 154). Dans son appropriation par le sujet, le genre est alternativement but et moyen de l'activité " La fonction du collectif change donc dans le développement de l'activité individuelle. C'est même cette migration fonctionnelle du collectif qui, en le transformant au passage, rend possible le développement de l'activité personnelle " (Clot, 2008, p. 155).

Le genre se renouvelle par sa stylisation : les retouches du genre en situation sont issues des sujets qui ont une bonne maîtrise du genre et qui innovent pour faire face à des situations. Entre stylisation des genres et variation de soi (Clot & Gollac, 2014, p. 151), cette créativité professionnelle, souvent issue de la " friction " de plusieurs genres, est à la source d'un double développement, psychologique et social.

Développement psychologique car le sujet s'affranchit du genre professionnel et de son histoire personnelle dont il parvient ainsi à disposer, " Le style est un " mixte " qui signe l'affranchissement possible de la personne vis-à-vis de sa mémoire singulière dont elle reste pourtant le sujet et de sa mémoire transpersonnelle et sociale dont elle reste forcément l'agent. " (Clot, 2008, p. 112). Développement social si, dans un second temps, cette stylisation fait l'objet de délibération entre collègues pour ensuite passer dans le patrimoine commun des actes professionnels et accroître ainsi les possibilités de tous. Ainsi, les manières de faire se renouvellent dans l'action et par l'action, elles ne peuvent renouveler le genre que si vivent entre collègues des controverses, des discussions professionnelles sur le travail, sur ses difficultés et les manières d'y faire face.

L'activité dirigée telle que nous l'avons résumée est donc médiatisée par le genre professionnel produit par l'histoire collective, ce dernier se développant lorsque de moyen il devient l'objet des échanges entre pairs, via le dialogue sur les gestes de métier. Les manières de faire et dire avec les choses et les gens que le genre contient, prennent le statut d'instruments techniques et symboliques dans l'activité du sujet, lorsque celui-ci parvient à les faire siens pour atteindre les buts de son action. Le genre professionnel a ainsi une fonction psychologique déterminante, il est un instrument collectif de l'activité individuelle, " le genre n'est pas qu'une contrainte, dans un milieu de travail. Il est tout autant l'intercalaire social qu'on peut interposer entre soi et une situation qui se dégrade, soi et une situation qui réclame l'invention, entre soi et soi quand une épreuve renvoie le sujet à lui-même " (Clot 1999, p. 219). Il a également une fonction sociale, car vivant dans les échanges entre professionnels, au-delà du périmètre professionnel du collectif de travail, il est également, quand il existe, un instrument potentiel du maintien de l'organisation du travail au contact du réel, source du développement de la conception du travail.

Ainsi, le genre occupe une fonction psychologique à l'intérieur de chaque sujet ; " répondant collectif interne ", il est histoire dont chacun peut user en situation. Il est alors aussi l'histoire à laquelle chacun peut et plus encore, doit contribuer pour la renouveler, afin de rester " en santé ". C'est ce que le concept de style permet d'appréhender. La vitalité du genre est fonction de la dynamique sociale, des échanges sur les manières de faire et de dire entre les professionnels pour faire vivre en le renouvelant le genre professionnel, afin de s'attaquer aux questions de l'action non réglées, qui résistent et qui insistent.

Cette dynamique de l'histoire collective au sein d'un métier et en chaque sujet est la source d'un savoir sur l'action mais il est aussi à l'origine d'un sentiment particulier : " le sentiment de vivre la même histoire à l'aide duquel les épreuves présentes qui affectent les professionnels sont catégorisées et ingérées " (Clot, 2008, p. 255). Ce sentiment permet de se reconnaître, dans une autre histoire que la sienne, " se reconnaître dans quelque chose, c'est-à-dire aussi hors de soi et d'autrui, est sans doute le moyen de porter le plus loin possible les transformations de l'organisation du travail. " (p. 257). Les rapports entre organisation, genre et activité font l'objet du concept de métier en clinique de l'activité qu'il nous faut exposer maintenant. Car il sera au principe de l'intervention rapportée ci-après et des analyses que nous retiendrons dans la discussion de nos résultats.

### 4.3 Le métier, un rapport entre activité, genre professionnel et organisation

En psychologie du travail, Y. Clot (2008) propose un modèle conceptuel du métier qui sera utilisé ici pour "concevoir" l'intervention. Il n'est pas seulement activité d'un côté et profession de l'autre mais il est une institution, un rapport social composé de quatre registres qui ne peuvent s'agencer sans tension : *personnel, interpersonnel, transpersonnel et impersonnel*. Les discordances créatrices ou destructrices entre ces registres et en chacun d'eux, décident chaque fois de façon unique en situation, des propriétés concrètes du métier considéré.

Le métier est impersonnel, sous l'angle de la tâche, de ce qui est prescrit, des procédures, des outils, de l'organisation officielle du travail, de la fonction, c'est le métier *institué* dans toutes ses dimensions formelles. A ce titre, le métier impersonnel c'est aussi les possibilités d'avenir dans l'organisation et au-delà, l'horizon possible dans une carrière, la préfiguration impersonnelle d'un devenir professionnel.

Ce registre, très important pour pouvoir travailler, est dit impersonnel car il ne concerne aucun sujet particulier, aucune situation particulière, il est la partie la plus générale du métier, la plus décontextualisée. Il permet ainsi au métier une vie au-delà de la situation où il se réalise et s'incarne réellement. Il s'avère très important psychologiquement car indépendant des personnes, "valable" pour tous les professionnels concernés et pas uniquement pour un sujet particulier. Métier général donc, d'origine hiérarchique, il risque cependant toujours de tourner le dos au réel. "La tâche fixe, le plus souvent, les compromis passés entre les concepteurs et les managers à propos des représentations qu'ils se font du réel et des opérateurs" (Clot, 1999, p. 96). Au total le registre impersonnel est "un rapport entre des buts et des moyens donnés par l'organisation" (Briec, 2013, p. 186) qui n'est cependant pas réductible au travail des concepteurs, il est le résultat temporaire d'un "compromis établi entre des activités" (Ibid.).

Les registres personnel et interpersonnel concernent quant à eux directement l'activité vivante dirigée telle que nous l'avons présentée, le métier est ici *instituant*. Le métier est bien sûr personnel parce que toujours réalisé par l'activité pratique et psychique d'un sujet singulier, aux prises avec son histoire personnelle et avec celle, professionnelle qui le convoque. Le métier est aussi irréductiblement interpersonnel car il ne se fait pas seul, il existe dans des activités conjointes avec d'autres. Ces deux registres concernent donc l'activité ordinaire toujours

singulière, soumise aux aléas et aux exigences du réel. C'est également à ce niveau que se réalise (ou pas) à propos du travail réel et de sa qualité irréductiblement discutable, " Le travail collectif pour accomplir la tâche et la repenser ensemble dans l'activité conjointe " (Clot, 2008, p. 258), ce qui fait vivre le quatrième registre qualifié de transpersonnel.

Ce registre transpersonnel correspond aux attendus du genre professionnel déjà présenté. Le métier sous cet angle est aussi *institué*, mais informel, générique, il est l'histoire et la mémoire collective qui traverse chacun et qui, vivante dans les discussions entre pairs sur le " bien faire ", permet de " voir venir " et de faire face au réel des situations de travail. A la fois instrument technique et psychologique, ce registre est le " répondant collectif de l'activité individuelle ", dont nous avons vu comment il vit entre les professionnels avant de pouvoir vivre en eux.

L'ensemble de cette architecture sociale du métier est aussi psychologique, car dans l'activité chacun fait à sa manière avec ces/ses quatre registres en tension. Les liaisons entre ces registres se font et se défont en fonction de la vitalité du métier à chaque endroit. Ainsi, "un métier privé des ressources vitales du travail collectif interpersonnel, sans répondant transpersonnel peut dégénérer en face à face ravageur entre un exercice personnel solitaire et des injonctions impersonnelles factices " (Clot, 2008, p. 260), on trouve ici la source des conflits de personnes et des différentes formes de la psychopathologie du travail.

## 4.4 Affect et activité

Nous avons vu le caractère triadique - Sujet-Objet-Autruï - de l'activité vivante en cours et le conflit potentiellement moteur qui l'anime car elle est toujours tournée simultanément dans deux directions différentes. Il faut ajouter que l'activité n'est pas que située dans le présent. En effet, elle existe aussi simultanément dans d'autres temps (Clot, 2015a), à travers les expériences déjà faites, "déjà vécues" sédimentées dans les instruments génériques dont le sujet dispose et qui sont mis à l'épreuve, remis en jeu, dans l'activité en cours. Le premier conflit de l'activité triadique en cours est donc indissociable d'un second qu'il provoque chez le sujet : le conflit affectif dans son activité. La conception développementale de l'activité que nous mobilisons est donc constituée de deux conflits : triadique et affectif déjà documentés (Clot, 2015a ; 2016a ; sous presse ; Poussin 2014 ; Bonnemain, 2015).

Ce point est important dans l'intervention. Nous aurons à y revenir. On se contentera ici de mentionner ce qu'on tient pour acquis en la matière en clinique de l'activité. Et ce rapidement alors même que la littérature sur le sujet est maintenant abondante (par exemple, Rimé, 2005). L'affect est le conflit de l'activité avec elle-même qui se fait jour lorsque les ressources du sujet sont prises en défaut, un conflit entre l'expérience *qu'il a* et l'expérience *qu'il fait*. Cette épreuve, d'intensité variable, (Bonnemain, 2015), décontenance le sujet et l'engage dans une activité de réévaluation des attendus de son activité au regard des inattendus de la situation.

Le devenir de ce conflit entre le "déjà vécu" et le "vivant" n'est pas écrit d'avance, il oscille entre deux orientations, plutôt active ou plutôt passive, nous allons le préciser. C'est une conception de l'affect entendue comme variation de puissance dans l'action (Clot 2015a), que Vygotski tenait de la pensée de Spinoza "qui entend par affects d'une part ces états corporels qui augmentent ou diminuent l'aptitude du corps lui-même à l'action, la favorisent ou la restreignent, et d'autre part les idées que l'on a de ces états" (Vygotski, 1998, p. 105).

L'affect est donc une source d'énergie, un "coefficient de vitalité" (Clot, 2016a), qui augmente ou diminue le pouvoir d'agir. Issu du rapport de force entre le connu et l'inconnu, il "multiplie la vie par d'autres vies possibles, mais il peut aussi les soustraire ou la diviser" (2016a p. 59). Entendu ainsi, le *pouvoir d'agir* est donc dépendant de la latitude subjective qui donne à chacun plus ou moins de mobilité psychique, plus ou moins de souplesse dans l'action, plus ou moins de marges de manœuvre personnelles. Dans notre vocabulaire, on dira qu'il est relatif au

*pouvoir d'être affecté*, ce qui fait de ce dernier un enjeu central de toute intervention développementale, particulièrement en clinique de l'activité.

Dans cette perspective, une distinction est faite entre affect, émotion et sentiment qui constituent ensemble l'affectivité comme système interfonctionnel. L'affect vient de l'activité en conflit avec elle-même, les émotions et sentiments sont eux les instruments psychologiques, corporels et mentaux de l'affectivité en activité. Ils permettent au sujet de répondre à la situation, à la perte de contenance provoquée par l'affect, de faire quelque chose de ce qui lui arrive. Le pouvoir d'être affecté, défini comme le seuil de tolérance de chacun, est relié au développement des émotions et sentiments qui dépend des ressources psychologiques et sociales disponibles dans le milieu professionnel.

Le sentiment est la partie la plus intellectuelle de l'affectivité, détaché de l'événement affectif, des émotions éprouvées, il désigne une "représentation collective et un instrument social de la pensée qui véhicule normes, idéaux et valeurs" (Poussin, 2014 p. 99). Constitutif, par exemple, de la conscience professionnelle (Clot, 2013), il est une ressource dans les épreuves de l'activité, comme nous l'avons vu plus haut à propos du "sentiment de vivre la même histoire à l'aide duquel les épreuves présentes qui affectent les professionnels sont catégorisées et ingérées " (Clot, 2008, p. 255). Les sentiments professionnels et personnels s'appauvrissent, se rigidifient ou se développent en fonction des affects, selon la dynamique sociale du métier dans l'organisation.

Dans l'activité en cours, l'émotion est quant à elle, d'une manière ou d'une autre, toujours liée au tonus musculaire (Wallon, 1982). Corporelle et sociale elle réalise l'affect - en le donnant plus ou moins à voir - elle joue un rôle palliatif dans le déphasage de l'action, en mettant à l'unisson du réel le corps et l'esprit. L'émotion désigne le "vécu somatique, à la fois physiologique et psychique qui sert d'instrument au sujet pour vivre ce conflit" (Clot, sous presse). Elle peut se développer en sentiments renouvelés et enrichis lorsque l'épreuve du travail qu'elle révèle est objet d'élaboration, individuelle et collective. Là encore nous retrouverons cette question plus loin, au cours de l'intervention.

On peut dire avec Livet que l'émotion est une "sonnette d'alarme pour nos révisions" (Livet, 2007, p. 340) en situation réelle dans le conflit entre nos attendus et les inattendus de l'activité en cours, "elle nous alerte sur la distorsion que présente la situation avec nos attentes (distorsion qui peut nous être favorable ou défavorable). Elle est donc un signal de ce que les prémisses

qui conduisaient à ces attentes ne sont pas toujours valides." (Ibid.). L'affect lui est la force de travail (Green, 2004, p. 100) pour ces "révisions" qui, selon l'amplitude entre attendu et inattendu et les ressources psychologiques et sociales disponibles, peut conduire d'ailleurs au "blocage des révisions" (Livet, 2007, p. 341).

En conséquence, si le décontenancement du sujet provoqué par l'affect est la source d'un développement possible de l'activité, il peut tout autant amener à des impasses où l'énergie du sujet se polarise en défense, "Ce conflit le met à découvert en opposant en lui passivité et activité à proportion de ses affects qui déchargent ou rechargent son énergie. L'activité change de température. Ce contrecoup peut se faire au bénéfice éventuel de la découverte de quelque chose de nouveau mais aussi au risque de la défense anxieuse des habitudes" (Clot, 2016a, p. 60).

Le cadre clinique de l'intervention constitue à ce titre une épreuve affective où, pour le dire cette fois à la manière de G. Canguilhem, "l'homme ne peut pas se dérober devant les problèmes que lui posent les bouleversements parfois subits de ses habitudes " (1984, p. 133). Ce décontenancement et l'indétermination du devenir de l'affect sont au cœur des enjeux cliniques du dispositif d'intervention qui vise à la fois à "provoquer" ces mouvements affectifs, source d'énergie, et à permettre aux professionnels de s'y mesurer afin que du nouveau soit possible. Il s'agit autrement dit, de faire en sorte qu'une expérience vécue puisse devenir le moyen de vivre une autre expérience, ce que Vygotski identifiait justement comme un développement.

On trouve également cette dynamique dans la perspective pragmatiste de Dewey<sup>4</sup>, " La rencontre du connu et de l'inconnu ne se limite pas à un simple agencement de forces : elle est une re-création dans laquelle l'impulsion présente acquiert forme et solidité tandis que le matériau ancien, qui était "en réserve", est littéralement régénéré et gagne une vie et une âme nouvelles en devant affronter une situation nouvelle " (2010, p. 119). Mais cette régénération au cœur de toute expérience vitale, n'a rien d'automatique pour l'auteur, car elle "ne consiste pas uniquement à ajouter quelque chose à la somme de ce que nous savions déjà. Elle implique un processus de reconstruction qui peut s'avérer douloureux." (2010, p. 90). Ce processus peut se retourner contre la pensée. En effet, alors que cette dernière trouve sa source, "dans des conflits particuliers et dans l'expérience qui occasionne perplexité et trouble" (2014, p. 195), comme l'auteur le souligne, la pensée peut paradoxalement reculer dans cette épreuve, en se

---

<sup>4</sup> Sans pour autant faire de l'affect une question conceptuelle à part entière.

"contentant" de "significations, ordonnées rationnellement s'accompagnant d'affects agréables" (p. 196). Au risque de ne plus conserver le rapport entre le réel et la pensée dans la situation.

Nous retenons donc que l'affect est un rapport de force qui met en balance les attendus et les inattendus de l'activité dont le devenir - imprédictible - oscille entre deux orientations, plutôt active et passive. L'affect sera dit *plutôt actif* quand le sujet parvient à faire du déjà vécu un moyen de vivre autre chose, il sera dit *plutôt passif* quand pour lui, l'activité vivante en cours n'est plus au contraire, que le moyen de vivre toujours la même chose (Clot, 2016a). Nous reviendrons au vu de nos résultats, pour les discuter, sur la dynamique conflictuelle intrinsèque au développement possible de l'activité. Contentons-nous pour l'instant d'en tirer des conséquences méthodologiques.

## 4.5 Méthodologie

La méthodologie dialogique en clinique de l'activité, est depuis son origine regardée comme moyen d'action afin de transformer le travail (Clot, 1999). Elle s'inscrit dans une perspective vygotkienne du développement où celui-ci est nécessairement à la fois objet et méthode car " c'est seulement en mouvement qu'un corps montre ce qu'il est " (Vygotski, 1978), il faut donc, en un sens, " provoquer " le développement.

La méthodologie en clinique de l'activité a connu et connaît encore des développements. Centrée initialement sur le conflit triadique, les résultats et obstacles rencontrés en cours d'action ont en retour, amené à des développements théoriques importants intégrant la fonction du conflit affectif dans l'activité - au sens précis défini plus haut - qui s'avère un objet central aujourd'hui (Clot, 2015a). En conséquence, en référence à la conception de l'affect ci-dessus, il est possible de formuler que la méthodologie d'intervention vise à installer un mouvement affectif entre le "déjà dit", "déjà fait", "déjà pensé" et le pas encore dit, fait, ou pensé afin que se développe le pouvoir d'agir des professionnels sur leur travail et sur eux-mêmes.

Un autre point, mais qui n'est pas sans lien, a conduit à un déplacement méthodologique dans l'histoire de la clinique de l'activité. Il vise à dépasser certaines limites rencontrées dans les interventions, concernant la pérennisation des développements du pouvoir d'agir dans les organisations (Kostulski et al., 2011 ; Rouat & Sarnin, 2013). Ces limites qui portent sur le développement organisationnel, font courir le risque identifié d'une action tournée trop exclusivement vers la fonction psychologique du collectif au sein du groupe de pairs (Sarnin et al., 2012, p. 259), vers le métier fermé sur lui-même "autoalimenté par le seul dialogue des genres et des styles et confondu avec une analyse des pratiques ou un groupe de parole" (Clot & Gollac, 2014, p. 203).

### 4.5.1 Instance dialogique sur la qualité du travail dans l'organisation

La méthodologie développementale utilisée ici par nous intègre donc le registre impersonnel de l'organisation dans la dynamique développementale de l'intervention. Selon le modèle du métier présenté plus haut, l'intervention vise alors un double objectif : développer la fonction du registre *transpersonnel*, d'abord dans sa fonction psychologique de ressource dans l'activité *personnelle et interpersonnelle* puis dans sa fonction sociale de ressource pour modifier l'organisation prescrite, *impersonnelle*. (Clot, 2014 ; Quillerou-Grivot & Clot, 2014).

Elle suppose trois phases distinctes. La première débute à la demande d'intervention et consiste à construire l'instance dialogique où pourra s'instruire le conflit de critères sur la qualité du travail entre représentants du personnels, hiérarchies et professionnels de santé. Y parvenir suppose des données sur le travail réel et sa qualité, que seuls les professionnels réalisant ce travail peuvent produire. Ils sont amenés, à rejoindre au plus tôt cette instance dialogique, qui dans le cas qui nous concerne prend le nom de comité de suivi.

C'est l'objet d'une seconde phase que d'organiser le travail des professionnels entre eux : deux méthodes dialogiques sont mobilisées, l'instruction au sosie ou les autoconfrontations croisées (Clot, 2008). Nous présenterons ici seulement la seconde car ce fut celle mobilisée pour l'expérimentation à l'usine Renault de Flins. Cette phase vise à développer le registre *transpersonnel* dans sa fonction psychologique, au moyen des dialogues et controverses entre pairs sur la qualité du travail. Elle se traduit par le développement de ressources collectives disponibles pour l'activité de chacun et la production d'analyses fines sur la qualité du travail, ses problèmes et ses possibilités, les critères en jeu.

La troisième phase est celle où ces résultats produits par les professionnels sur la qualité de leur travail, deviennent objet de dialogue avec eux dans l'instance prévue avec Directions, Représentants du personnel et professionnels de santé. C'est la phase de migration fonctionnelle du collectif où le registre *transpersonnel* d'abord revitalisé comme instrument psychologique de l'activité, peut devenir au premier degré instrument social pour développer l'organisation *impersonnelle* du travail.

Il faut bien sûr souligner que ce "phasage" est bien plus souple dans l'action que la présentation analytique que nous venons d'en faire. L'ensemble de la méthodologie vise ainsi, en l'expérimentant, l'institution d'un *professionnalisme délibéré*<sup>5</sup>, comme instrument d'une performance réelle et durable donc source de santé. Il nous faut maintenant présenter de manière synthétique la méthode des autoconfrontations croisées.

---

<sup>5</sup> Nous entendons par là, à la fois que l'action recherche délibérément le développement du professionnalisme à tous les niveaux de l'organisation et qu'elle le fait en développant la délibération collective.

#### 4.5.2 L'autoconfrontation croisée

La méthode des auto-confrontations croisées (Clot, 2008) cherche à *provoquer* le développement d'une activité dialogique d'analyse qui prend pour objet l'activité concrète ordinaire. On l'a vu, l'activité réalisée n'est qu'une infime partie de l'activité, en organisant une nouvelle activité qui prend la première pour objet, la méthode potentialise les ressources de l'expérience vécue comme moyen de développement des "possibilités non réalisées" (Vygotski, 2003, p. 76).

Elle a été conçue à partir de la conception bakhtinienne du dialogue (Clot & Faïta, 2000), mais n'est pas toujours mobilisée en référence à celle-ci (Kostulski, 2012). Il s'agit d'organiser, avec des professionnels volontaires, la mise en dialogue de leur activité de travail préalablement filmée, en variant les contextes d'énonciation et les destinataires. Elle répond toujours à une demande des professionnels de travailler sur leur travail dans le cadre de la commande d'intervention. Aussi, au sein du collectif concerné par l'intervention, elle est mobilisée avec ceux qui souhaitent s'engager dans une confrontation dialogique sur les manières de faire au moyen de leur activité. Nous verrons comment cette méthodologie s'est concrètement déroulé à l'usine de Flins dans la deuxième partie.

Dans ce cadre dialogique, les sujets peuvent devenir les observateurs-interprètes de leur activité, l'expérience initialement vécue en situation de travail est revécue au moyen de ce dispositif, elle peut se déplacer dans l'activité des sujets et devenir ainsi davantage disponible à la conscience, " Plus nous sommes capables de nous rendre compte et de rendre compte aux autres de l'expérience vécue, plus elle est vécue consciemment (elle est ressentie, elle se fixe dans le mot, etc.)" (Vygotski, 2003, p. 78). Pour Vygostki, la conscience peut être définie comme " l'expérience vécue d'expériences vécues " (p. 79).

La méthode se déroule en plusieurs temps après instruction de la demande des professionnels. Tout d'abord, l'observation minutieuse de l'activité ordinaire par le clinicien : ici son attention portée sur le travail du professionnel, le détail de ses manières de faire et de dire, a pour effet indirect de provoquer chez ce dernier une activité d'auto-observation, l'observé peut devenir observateur, il rentre en dialogue avec lui-même. Avec ce nouveau destinataire dans son activité qui s'intéresse à ce qu'il fait, le professionnel s'observe en travaillant, provoquant chez lui une intensification du dialogue intérieur. Ensuite, il est filmé dans une séquence de travail ordinaire retenue pour faire l'objet des analyses et qui a pu être reconnue par le collectif comme pertinente, au regard des questions de travail en jeu.

Le deuxième temps est celui de l'autoconfrontation simple, où le professionnel commente son activité filmée à l'adresse du psychologue qui la questionne. Ici, l'activité psychique d'auto-observation qui était essentiellement intrapsychique devient interpsychologique. Dans le dialogue avec le psychologue - où le genre est moyen implicite et spontané pour s'expliquer - ce dernier cherche à pousser le professionnel aux limites des descriptions possibles de son action. Ce qui était évident dans l'activité réalisée peut alors redevenir objet de pensée à travers les possibles et impossibles de la situation, les tensions entre réel de l'activité et activité réalisée.

Ensuite, c'est le temps de l'auto-confrontation croisée, du dialogue entre deux professionnels alimenté par le psychologue sur la même activité filmée (chacun étant engagé dans chacune des étapes à propos de sa propre activité). Les présupposés du genre qui avaient le statut de moyen en auto-confrontation simple, peuvent devenir objet des échanges par la variation entre les gestes de chacun, et être repensés. Ainsi, à travers les controverses entre connaisseurs qu'il provoque sur les critères de qualité du travail, le psychologue vise à repousser les limites du genre professionnel - transpersonnel - dans et grâce à l'activité individuelle. Le "déjà-vécu" institué à travers le genre est mis ainsi à l'épreuve d'une activité dialogique, instituante où le "déjà-dit" et "déjà-pensé" peut se développer vers de nouvelles possibilités. Mais rien ne le garantit pour autant, car se joue là le conflit affectif que nous avons déjà exposé, entre les attendus et les inattendus de l'activité, ici dialogique. C'est la fonction de ce cadre clinique que d'organiser ce conflit, dont l'intensité variable (Bonnemain, 2015) est la source potentielle du développement (Bonnemain & Clot, 2016).

Enfin, dans la troisième étape, la production de ces dialogues également filmés fait l'objet d'un montage discuté avec les protagonistes de l'analyse, pour une extension du dialogue professionnel au sein du collectif. Cette étape permet d'étendre la mise au travail du genre afin de faire avancer le dialogue sur le "travail bien fait" et ses critères au sein du collectif d'abord, puis au-delà, vers la hiérarchie et les représentants du personnel afin d'agir sur l'organisation du travail, le travail prescrit. L'activité co-analysée par les professionnels acquiert par cette voie un autre statut : d'abord action, elle devient objet de pensée, avant de pouvoir devenir moyen pour d'autres possibles. Dans les séquences d'auto-confrontations, les professionnels défont et refont les liens entre ce qu'ils se voient faire, ce qu'il y a à faire, ce qu'ils auraient pu faire, ce qu'ils pourraient faire maintenant au regard de ce que montre le film.

Pour Vygotski, " chaque fonction psychique supérieure se manifeste dans le processus du développement de la conduite à deux reprises, tout d'abord comme fonction du comportement social, comme forme de collaboration et d'interaction, comme moyen d'adaptation sociale – c'est-à-dire comme catégorie interpsychique – et, ensuite, comme comportement individuel d'adaptation, comme processus interne du comportement, à savoir comme catégorie intrapsychique. " (Vygotski, 1994, p. 157). La méthodologie vise à organiser les conditions de cette migration des fonctions dans l'activité, en restaurant la vitalité dialogique du social. En conséquence, l'activité de travail en devenant objet dans cette nouvelle activité dialogique peut permettre dans le meilleur des cas, par migration fonctionnelle (Vygotski, 2003 ; Kostulski & Clot, 2007) des sources et des ressources, des développements de cette activité.

C'est pourquoi, s'agissant du métier et de son architecture sociale à quatre registres, les auto-confrontations, véritables " centrifugeuses dialogiques " (Clot, 2008), visent la revitalisation du genre, registre transpersonnel, à partir de dialogues professionnels sur les styles de l'action sollicités par le clinicien. Cette revitalisation devient possible lorsque, de sous-entendu le genre professionnel devient discutable et discuté, grâce à la multiplication des analyses dans des contextes différents, variant les destinataires des échanges. L'activité ainsi analysée permet la mise à jour de ses attendus à travers les moyens génériques et leur remise au travail, selon un processus de séparation, de dé-liaison / re-liaison, de différenciation des registres du métier. Par migration fonctionnelle entre ces quatre registres, " on cherche à organiser un transit ou un transfert des quatre dimensions du métier l'une dans l'autre, de faire de l'une le moyen du développement de l'autre. " (Clot, 2008, p. 260).

Cette méthode de clinique de l'activité professionnelle cherche à promouvoir ainsi l'institution de ce que nous avons défini plus haut (cf. p. 56) comme un *professionnalisme délibéré* (Clot & Gollac, 2014) sur la qualité du travail dans les organisations.

## 5. Relations professionnelles et action syndicale

Compte tenu du rôle assumé par les représentants du personnel dans la commande négociée avec la Direction de Renault, nous allons maintenant aborder la question des relations professionnelles où prend place l'action syndicale. On précisera d'ailleurs ici l'importance de distinguer la conception psychologique du conflit que nous avons exposée plus haut, de ce qu'il convenu d'appeler conflit social dont la forme archétypique et exacerbée est la grève dans le champ des relations professionnelles et du "dialogue social".

Rappelons que la demande de la Direction de Renault auprès de l'équipe de psychologie du travail du CRTD-CNAM est issue d'impasses dans le "dialogue social" sur les questions de santé et de qualité du travail. Le dispositif méthodologique d'intervention intègre la fonction du dialogue entre Organisations Syndicales et Direction, non comme un contexte, mais comme une ressource pour des transformations possibles et durables de l'organisation. Il s'agit d'expérimenter un "dialogue social" inédit sur le conflit de critères en matière de qualité du travail, en intégrant les professionnels concernés. On sait qu'il n'existe pas d'instance officielle de ce type dans les organisations. La méthodologie est donc à ce titre la tentative d'enrichir, revitaliser le dialogue social existant chez Renault, à partir d'un nouvel objet, la qualité du travail et avec de nouveaux destinataires, les professionnels concernés.

On sait combien la qualité du dialogue social est un problème récurrent en France (Philippon, 2007 ; Bevort & Jobert, 2011), où les relations professionnelles se caractérisent par "une conflictualité forte, une faiblesse relative des négociations et la persistance d'une régulation étatique importante" (Bevort & Jobert, 2011, p. 143). Les relations professionnelles regroupent les pouvoirs publics, les employeurs et leurs représentants, les salariés et leurs représentants et ont pour objet la production de règles. La notion de "système de relations professionnelles" est mobilisée pour rendre compte de l'interdépendance des acteurs. En conséquence, Bevort et Jobert le précisent, on ne peut appréhender le fonctionnement des relations professionnelles que comme une coproduction. Il est donc, selon eux, simplificateur d'imputer l'inefficacité, la mauvaise qualité aux seules Organisations Syndicales, "La forte perte du crédit du syndicalisme signe sa délégitimation, mais la capacité des acteurs patronaux et étatiques à conduire un

changement négocié pose autant de questions que celle des syndicats à assumer des réformes." (p. 168).

On pourrait néanmoins douter de la persistance de ce constat. Car selon les auteurs, la négociation d'entreprise n'aurait paradoxalement jamais été aussi intense si l'on en croit le nombre historique d'accords signés depuis dix ans. Cependant, ces négociations apparaissent comme le produit d'incitations et injonctions publiques (calendrier, objets, résultats attendus) dont les effets sont maintenant repérés comme le cheminement vers un "dialogue social administré" (Mias et al., 2016). Un conformisme dans le rapport aux processus juridiques l'emporterait, si l'on suit Mias et al., sur la délibération collective, expliquant que ces "dynamiques de négociation peuvent par ailleurs cohabiter avec un durcissement frappant des conflits, dans un contexte de crise économique durable." (2016).

Issu de la révolution industrielle et du salariat, le système de relations professionnelles se structure à partir des conflits sur les salaires, le temps de travail, les garanties d'emploi. Ces conflits inhérents à la relation salariale ne sont, de fait, pas une spécificité française, mais en France plus qu'ailleurs ils prennent des formes hostiles car dominés par la méfiance et la défiance entre salariés et dirigeants (Philippon, 2007). Les relations sociales ne parviennent pas à "s'extraire des impasses d'un système institutionnel et du jeu des acteurs qui le caractérisent." selon Bevort & Jobert (2011, p. 166). Parmi les raisons historiques, qui y concourent, l'une d'elle nous paraît déterminante dans le sujet qui nous concerne : le lien qui est fait entre une certaine asphyxie du système de relations professionnelles actuel et le modèle productif fordiste (basé sur la division taylorienne du travail), sur lequel il s'est construit après la seconde guerre mondiale. Pour Philippon (2007), d'un point de vue économique, cette structuration des relations professionnelles sur la base de l'organisation taylorienne du travail, était supportable jusqu'aux années 1970. Le taux de croissance et les gains de productivité élevés masquaient les coûts des conflits et permettaient globalement de "satisfaire tout le monde" en assurant des profits et l'augmentation des salaires (p. 81) : "Les relations sociales ont toujours été mauvaises en France, mais leurs conséquences néfastes ont été masquées par le taux de croissance extraordinaire lors du rattrapage économique des années 1950 et 1960." (p. 77). Cependant, si le taylorisme pouvait à l'époque s'accommoder de relations sociales tendues, voire conflictuelles, il en est autrement depuis trente ans. La nécessité d'adaptation des organisations, les mutations technologiques dues à l'informatique dans une économie mondialisée (Veltz, 2008), rendent stratégiques la qualité des relations sociales et l'initiative des salariés, qui elle, est antagoniste avec le taylorisme.

Or, l'action syndicale qui s'est structurée avec les directions en entérinant les principes de l'organisation taylorienne, excluait en conséquence le travail et son organisation comme objet de dialogue. Trentin (2012), qui se place au niveau européen, montre que l'asymétrie de la relation salariale fut compensée dès la fin du 19ème siècle par l'action syndicale, la législation sociale et la jurisprudence dans des droits collectifs, notamment le droit à la négociation collective. Mais l'auteur souligne que malgré "l'importance fondamentale" de ces conquêtes, l'objet concret du travail est resté exclu de toute forme de négociation collective (Trentin, 2012, p. 403 ; Kaltchéva & Sandoval, 2014). Compensatoire, redistributive cette dernière est restée centrée sur les salaires et la protection de l'emploi dans un contexte de crise économique et de chômage de masse. Pour lui, les enjeux du travail contemporain nécessitent de nouvelles relations sociales. La crise du fordisme - auquel le toyotisme vise à répondre - apparaît bien comme une opportunité pour faire reculer le travail subordonné au profit d'un autre travail, centré sur l'initiative des salariés. Mais selon lui, rien ne se fera spontanément en la matière. En effet, pour Trentin il ne sera pas possible de parvenir à dépasser la contradiction entre le modèle taylorien et les exigences du travail contemporain, " sans une initiative syndicale cohérente et capable de susciter un consensus durable sur des objectifs crédibles auprès des travailleurs concernés, et sans une intervention publique capable de promouvoir - y compris avec les ressources de la collectivité - l'expérimentation de formes différentes et négociées d'organisation du travail, il est probable que la majorité des entreprises, confrontées à la contradiction dont nous venons de parler, essayera de faire face à celle-ci *en accentuant, et non pas en atténuant, les caractéristiques autoritaires de l'usine tayloriste*" (Trentin, 2012, p. 60, souligné par l'auteur).

Confronté à ces questions et à la crise du syndicalisme qui lui est associé (Bevort, 2013), des démarches syndicales dans le secteur industriel de la métallurgie qui constitue le périmètre de notre action cherchent, à leur manière, à réinvestir les questions du travail et l'initiative des salariés (Gâche, 2012 ; FGMM-CFDT, 2012). En l'occurrence, il faut noter que ces démarches se développent à partir des problèmes de santé au travail qui n'ont, du coup, cessé de s'aggraver dans les organisations depuis les années 1980. Ces problèmes qui se sont imposés dans le dialogue social, sont formulés actuellement en matière de risques psychosociaux (RPS), de troubles musculosquelettiques (TMS) et de qualité de vie au travail (QVT). Parmi ces démarches, on recense une recherche-action réalisée par des chercheurs ergonomes avec la CGT Renault, (Chassaing, K. et al., 2010). Dans une perspective de prévention des risques psychosociaux, ces travaux visaient la construction de pratiques syndicales nouvelles. Il

s'agissait, pour les représentants du personnel, d'apprendre à conduire auprès des salariés des actions d'élaboration individuelles et collectives sur les difficultés qu'ils rencontrent dans le travail concret. Dans cette méthode, l'action syndicale apparaît parfois comme une alternative à la voie hiérarchique (Davezies, 2014) visant à lutter contre l'individualisation du rapport au travail et à permettre la construction de données sur le travail réel constituant des arguments destinés à peser dans le dialogue avec la Direction pour agir sur l'organisation. Nous précisons ici que des résultats de cette recherche-action contre les RPS (risques psychosociaux), portés à la discussion auprès de la Direction de Renault ont contribué à la formulation de la demande qui nous concerne auprès du CRTD du CNAM en 2010.

On peut compléter le tableau, à propos du dialogue social sur les enjeux du travail contemporain et des questions de santé, en notant que la SELF (Société d'Ergonomie de Langue Française) s'est prononcée récemment dans le contexte de réforme des instances représentatives du personnel. Elle a invité le syndicalisme sur la question à investir aussi des réformes à partir de cet angle : parvenir à relier santé et performance dans le dialogue social. Dans les organisations, les instances représentatives du personnel font partie de l'appareillage institutionnel du dialogue social, le CHSCT étant l'instance dédiée à la santé et aux conditions de travail, depuis les lois Auroux de 1982. C'est à ce niveau que se réalise le quotidien du dialogue social sur les questions de santé (Litim et al., 2013). Instance très importante, elle est au centre des enjeux de réforme actuels, où les employeurs proposent la création d'une "délégation unique" fusionnant CE-CSCHT dans le projet de loi en vue de la modernisation du dialogue social.

Dans les confrontations et débats qui se déroulent à ce propos, notamment sur les risques d'un possible affaiblissement des moyens des CHSCT, la SELF a donc pris une position originale en 2015. A la suite de l'échec des négociations, elle invite à réfléchir à cette fusion. Sans écarter les risques bien identifiés par nombre de syndicalistes, la SELF souligne les possibilités que peut représenter une telle évolution. En infléchissant le découplage actuel des instances entre la santé et l'économique, elle permettrait d'investir les questions d'organisation et de la performance dans leur rapport à la santé : "La séparation trop franche entre le CHSCT et le CE consacre l'installation de la santé et de la sécurité hors de l'économique alors même que l'explosion des RPS et celle des TMS un peu avant consacrent la preuve que cette distinction est intenable concrètement. Telle qu'elle a été initiée par des propositions patronales, la réforme projetée peut certes présenter des risques de réduction des moyens de l'actuel CHSCT (en matière d'heures de délégation, de modalités de recours à différents types d'experts) comme

l'ont souligné plusieurs pétitions qui ont été mises en ligne. Mais elle peut aussi être l'occasion de repenser la condition du travail dans les modèles de création de valeur, et inscrire l'amélioration des conditions de travail dans une perspective plus stratégique que celle que soutient aujourd'hui, trop souvent, l'actuel CHSCT" (2015, p. 9). Parvenir à transformer les organisations et le dialogue social au nom de la santé et de l'efficacité industrielle apparaît comme un enjeu central, l'un et l'autre étant indissociables. Dans cette perspective, Clot (2010, 2014, 2016b) insiste sur la nécessité de trouver les moyens d'instituer le dialogue sur la qualité du travail, ce que l'intervention chez Renault vise précisément à expérimenter.

# Synthèse

A ce stade, l'élément principal qui retient notre attention est que l'ampleur des problèmes de régénération de la santé et de la performance dans le travail contemporain, pose la question de repenser les voies de l'action pour des transformations organisationnelles. A partir des approches différenciées que nous avons exposées, on peut énumérer quelques points saillants qui caractérisent plus précisément cette question.

Ainsi, on trouve par exemple, parmi ces questions l'activité de manager au centre des enjeux de l'action et de la transformation. C'est le cas dans l'ingénierie de la discussion en gestion, c'est également le cas en psychodynamique du travail. Ces approches, qu'il convient bien sûr de ne pas confondre, posent d'abord, de manières différenciées, comme objet et enjeux de transformation, le problème de nouveaux fonctionnements le long de la ligne hiérarchique. En gestion dans l'enquête dialogique, c'est aussi l'activité du manager dont il est question, mais le fonctionnement vertical de la ligne hiérarchique y est moins l'objet de l'action que le fonctionnement transversal de l'activité collective dans une communauté d'enquête. En ergonomie, nous avons vu l'importance du développement conjoint des niveaux individuels, collectif et organisationnel, au moyen de méthode de participation active des salariés à l'analyse de leur activité et de débats sur le travail, porté par l'ergonome comme source de développement de l'organisation. En clinique de l'activité, la focale de l'action est le développement de la fonction psychologique et sociale du collectif, comme ressource de l'activité et de la transformation organisationnelle. Mais l'inverse est devenu vrai : la vitalité des collectifs doit trouver des ressources dans l'organisation.

Si la mise en dialogue du travail concret est à la fois une condition et un moyen de transformer les rapports entre activité et organisation dans les différentes approches, nous avons pu mesurer l'importance des interrogations soulevées, tant pratiques que théoriques. On peut les synthétiser ainsi : rapport entre action et compréhension, entre dialogue et décision, entre pouvoir et pouvoir d'agir, entre racines disciplinaires et pratiques de transformation.

Avant de revenir sur ces questions dans la discussion de nos résultats, la deuxième partie qui suit a pour fonction d'exposer le cadre concret de l'intervention.

**Deuxième partie : De l'expérimentation du  
conflit de critères sur la qualité du travail à son  
institution**

# 1. Dispositif clinique d'institution du dialogue sur la qualité du travail

## 1.1 De l'atelier à l'entreprise, instituer une organisation du dialogue sur la qualité du travail

Le dispositif d'institution du dialogue articule plusieurs niveaux et plusieurs fonctions. Tout d'abord, le niveau du travail lui-même dans l'atelier avec les professionnels concernés, au moyen d'une méthode classique de dialogue et d'analyse du travail en clinique de l'activité. Ensuite, le niveau de l'usine avec un comité de suivi composé de la Direction d'usine, de la ligne hiérarchique, de la Direction RH France et de l'usine, des Délégués Syndicaux de l'usine et des Délégués Centraux de l'entreprise, du service de santé au travail, des intervenants chercheurs du CNAM ; au cours de l'expérimentation, des opérateurs intégreront ce comité de suivi. Au niveau national de l'entreprise existe également un comité de suivi qui réplique la même structure. Il est composé du Directeur Général opérationnel de l'entreprise, du Directeur des fabrications du groupe, du Directeur de l'usine de Flins, du Directeur des ressources humaines, de Délégués Syndicaux de l'entreprise et de l'équipe d'intervenants EPTCA-CRTD du CNAM<sup>6</sup>, Yves Clot, Katia Kostulski, Livia Scheller, Jean-Yves Bonnefond. Ce niveau intégrera, en 2014, le volet ingénierie de l'expérimentation et donc les Directions concernées du Technocentre de Guyancourt avec Bernard Prot et Rossitza Kaltchéva.

Ce dispositif d'institution du dialogue est d'abord basé sur l'analyse de l'activité de travail réalisée par les professionnels avec nous. Pour ce faire nous mobilisons la méthode des autoconfrontations croisées. Ces analyses servent ensuite à équiper d'autres dialogues dans les comités de suivi locaux et nationaux pour avancer vers des transformations organisationnelles.

---

<sup>6</sup> Cornélia Butaroiu, chargée de recherche, fera également partie de l'équipe d'intervention jusqu'en 2014.

## 1.2 La qualité du travail comme objet conflictuel entre les critères de qualité

L'architecture de ce dispositif réunit ces différentes fonctions pour délibérer sur le travail et ses transformations. L'entrée dans ce dispositif ne se fait pas en cherchant à "lisser" les difficultés du réel, car le point de départ est bien celui des divergences de points vues sur la qualité du travail. L'intervention assume la conflictualité intrinsèque aux critères du "travail bien fait", consubstantielle aux différences d'activité et à la division sociale du travail.

Ce qui est mobilisé dans un tel dispositif c'est donc la possibilité d'expérimenter la fonction motrice du conflit de critères – durable - sur la qualité du travail pour le dialogue, la pensée et l'action. C'est la recherche collective d'une gouvernance qui reconnaît cette conflictualité là pour en faire le ressort d'une performance durable, c'est-à-dire où le travail délibéré est le moyen de développer conjointement la santé et la performance. Cela ne peut se faire sans un " dialogue social " renouvelé entre la Direction de l'entreprise et les Organisations Représentatives du personnel (CFDT, CGT, FO, CFE-CGC) qui prend appui sur la qualité du travail au moyen du *point de vue, construit* - c'est là un point crucial pour nous - des professionnels concernés.

## 2. L'UET, base d'une organisation non taylorienne du travail ?

### 2.1 L'Unité Élémentaire de Travail (UET) dans l'histoire

Pour l'expérimentation, une Unité Élémentaire de Travail (UET) fut choisie dans le département montage, l'UET des portes. L'Unité Élémentaire de Travail est une structure de base que l'on retrouve dans toute l'entreprise. A Flins comme dans toutes les usines, elle est définie par rapport aux standards du Système de Production Renault (SPR), basé sur les principes du Lean manufacturing. L'usine de Flins est une usine de carrosserie - montage ; elle est constituée des départements tôlerie, emboutissage, peinture, montage, logistique et qualité. Une UET rassemble quant à elle, en principe, une vingtaine de postes d'opérateurs maximum, deux opérateurs seniors (OPS) non postés en chaîne qui interviennent sur les problèmes d'outillage, d'approvisionnement et pour les "retouches" des défauts. Elle est dirigée par un Chef d'Unité (CU). Les UET sont regroupées en atelier sous la direction d'un Chef d'Atelier (CA) ; les ateliers constituent un département avec un Chef de Département (CD). Les chefs de département font partie du Comité de Direction avec, à sa tête, le Directeur d'usine. Il est important de revenir sur certains éléments de l'histoire des UET, car elles ont représenté en leur temps une innovation organisationnelle majeure qui avait fait l'objet d'un accord d'entreprise. Cette innovation s'inscrivait dans un contexte socio-économique général qui poussait au dépassement de la division du travail taylorienne, pour gagner en performance par le développement professionnel.

En effet, en juin 1990 le commissariat général au plan publiait un rapport du groupe prospectif, *L'usine du futur*, qui visait à faire face aux enjeux industriels induits par l'informatique, la concurrence internationale et l'instabilité des marchés. Le défi est alors celui d'une entreprise "communicante, décloisonnée sur le plan organisationnel et intégrée par l'informatique" où, l'innovation, la gestion de la qualité, la flexibilité et le juste à temps remettent profondément en cause les organisations tayloriennes. Pour réussir cette modernisation industrielle, il faut alors des organisations dans lesquelles "le travail lui-même est formateur et vise en particulier à accroître les compétences et la polyvalence des salariés. Les niveaux hiérarchiques doivent

devenir moins nombreux et le rôle de l'encadrement doit évoluer vers la gestion des objectifs, l'information, la communication, la formation et la préparation des évolutions nécessaires. Une meilleure mobilisation des compétences de chacun sera recherchée par une conception différente de la conduite et de la gestion des installations, permettant une meilleure répartition des responsabilités." (Irion, 1990, p.182).

En décembre 1989, il y aura bientôt 30 ans, Renault était déjà engagé dans la voie de la transformation du travail avec un accord d'entreprise, "**Accord à vivre**", qui fera référence par son ambition et qui pose des principes pour une nécessaire évolution : "RENAULT entend créer en son sein de nouvelles formes d'organisation du travail fondées sur l'élévation des compétences, l'implication et la responsabilisation du personnel. Dotées de responsabilités plus globales autour du produit et du service, elles auront conjointement pour vocation d'accroître l'autonomie des équipes de travail et de leurs membres, et les performances de l'entreprise. Elles s'inscriront dans le cadre d'une démarche de progrès continu se traduisant, en particulier pour le personnel de production, par l'exercice d'activité de développement, comme la formation et la participation à des groupes de travail pluridisciplinaires, en vue de l'obtention de la qualité totale et de la meilleure utilisation des installations" (article 19). Dans cette perspective, les nouvelles formes d'organisations du travail seront articulées en unités de base, formes d'organisation caractérisées par "la polyvalence des membres des unités et le développement du professionnalisme grâce à l'intégration, dans leur activité, de fonctions plus qualifiantes comme à titre d'exemple en fabrication, la maintenance de premier niveau, l'assurance qualité ou la gestion des flux. Ces unités de base seront animées, dans un contexte de simplification de la ligne hiérarchique, par un premier niveau d'encadrement dont les compétences et les moyens seront renforcés (rôle d'animation et de formation, indicateurs de pilotage décentralisés)" (article 20).

A cette époque apparaît donc déjà le besoin de rompre avec le modèle taylorien, devenu obsolète et inefficace face aux nouveaux enjeux techniques, économiques et sociaux. On annonce la nécessité de mettre fin au travail parcellisé de l'ouvrier amputé de toute initiative, pour aller vers l'opérateur polyvalent, dont la compétence et l'implication sont requises pour un travail enrichi et en équipe, afin que les usines gagnent en efficacité au moyen du développement des compétences des salariés. En 1993, un hors-série de la revue interne *Avec Renault* faisait un point sur " l'Accord à Vivre " et son ambition stratégique "Mieux travailler ensemble". Le Directeur du personnel et des affaires sociales soulignait la rupture avec le

taylorisme : "Le terrain était très favorable. Le personnel souhaitait, plus ou moins consciemment, sortir du taylorisme. Avec " l'Accord à vivre ", nous avons finalement apporté des réponses, collectives ou individuelles à des attentes fortes. Si nous n'avions rien fait, nous aurions certainement déçu ces espoirs de changement" (Bouverot, 1993, p. 25).

Les conflits sociaux des années 1970 avaient donné lieu à des expériences de réorganisation avec les groupes semi-autonomes et l'enrichissement des tâches, mais leur portée était restée limitée. Ce sont les mutations technologiques (informatique, robotique), la concurrence mondiale et la crise économique des années 1980 qui amenèrent les entreprises à reconsidérer leur modèle organisationnel fordiste, centré sur les volumes de la production de masse, vers le modèle japonais du toyotisme, celui d'une usine flexible et de la qualité totale fondé sur l'amélioration continue de la qualité au poste de travail, par l'implication des opérateurs. Ce sera le cas chez Renault en 1989 avec cet "Accord à vivre". Signé par les Organisations Syndicales (hors CGT), il fut construit par la Direction du personnel et des affaires sociales mais entra rapidement dans le périmètre de la Direction des fabrications (Rot, 2006) pour donner naissance aux Unités Élémentaires de Travail (UET). Selon un dirigeant de l'époque qui deviendra Directeur des fabrications du groupe, cela permit à la fois de sortir de la mauvaise qualité des relations sociales et d'organiser une certaine cohérence entre les usines, par la généralisation d'outils et de principes du management de la "Qualité Totale" des années 1990, là où chaque usine avait son initiative en la matière (Gornet, 2015, P. 70). Cette organisation évoluera par la suite avec la "Lean production" vers la création du Système de Production Renault (SPR) en 1999, qui formalisera l'ensemble des processus industriels à piloter pour gagner en performance.

Bien au-delà de Renault, la référence managériale au modèle productif japonais s'avère alors compatible avec les théories managériales qui se diffusent dans les années 1980, celles de "l'école des relations humaines" issues des travaux américains sur la motivation, la dynamique des groupes et le leadership qui amènent au "management participatif". Il faut également préciser que cette dynamique dans l'entreprise se situe dans le contexte politique et social des lois Auroux de 1982, qui ont fait naître un droit à l'expression des salariés sur leur travail. Sur ce point, Renault avait conclu un accord cadre avec les Organisations Syndicales (sauf FO et CGC), prévoyant un crédit de six heures pour les participants des groupes d'expressions, puis ces groupes seront absorbés dans le cadre des divers "groupes de progrès" et "animations" de la "Qualité Totale" (Rot, 2006, p. 108).

25 ans après " l'Accord à vivre " et 15 ans après le SPR, l'organisation du travail de Renault est toujours basée sur cette structuration en UET. Beaucoup de conditions semblaient donc réunies pour une nouvelle qualité du travail. Pourtant, comme nous le verrons, le travail réel est bien loin des objectifs visés par ces accords et projets historiques. Ce qui bien sûr est vrai bien au-delà de Renault.

Au point que l'histoire se répète. En 2013, près de 25 ans après, le gouvernement porte à nouveau un plan du même nom, *Usine du Futur*, avec des objectifs du même ordre. Il s'agit de "gagner en compétitivité, maintenir de l'emploi industriel et améliorer la place de l'homme dans l'usine", de permettre à la France d'être "au rendez-vous de la troisième Révolution industrielle, au carrefour des transitions énergétique et numérique de notre société" (2014, p. 3), "de forger une industrie plus connectée, plus compétitive, plus réactive aux besoins de ses clients, plus respectueuse de son environnement et des travailleurs" (2015, p. 3). Dans le cadre de ce plan, Renault a déposé en 2014 un projet intitulé " l'Humain au centre du futur ", ciblé sur l'usine de Flins, que M. Alochet (Expert Leader, Ingénierie de production) décrit sous l'intitulé " Bien-être et performance au travail " de la façon suivante : " cette vision diffère de la perception, parfois caricaturale, que l'on peut avoir de l'usine 4.0, selon laquelle les nouvelles technologies seront au cœur de la performance industrielle et que l'homme devra s'y adapter. A l'inverse, notre approche part du principe que l'homme est au centre du système et que ces nouvelles technologies doivent venir l'aider dans sa tâche. Derrière cette déclaration d'intention, l'enjeu principal porte sur le système de management. Les fondamentaux en sont traduits par les termes suivants : valorisation et reconnaissance des acteurs ; responsabilisation ; "travail bien fait" ; fierté au travail et qualité du management. Tous ne sont pas atteints aujourd'hui, mais ces fondamentaux sont appelés à perdurer. A leur côté, les " briques " technologiques qui vont apparaître devront être mises au service des hommes afin d'obtenir les résultats souhaités " (2016, p. 34). On mesure l'ampleur des enjeux y compris au plan des technologies dont on sait combien "l'acceptation" dans l'activité est un processus délicat qui ne peut se passer de l'expérience professionnelle (Bobillier-Chaumon & Dubois, 2009 ; Bobillier-Chaumon, 2013). Le constat de cette répétition de l'histoire à l'égard de l'initiative et de la responsabilisation effective des hommes et des femmes est très important pour comprendre le chemin suivi par l'intervention dont cette thèse est issue.

## 2.2 Les UET, points de vue syndicaux

Nous avons vu que les UET sont nées d'un accord d'entreprise sur des principes managériaux considérés comme innovants, qui seront ensuite opérationnalisés par la Direction. L'action syndicale à propos des UET a fait objet d'analyses utiles pour la suite de ce travail. Dix ans après " l'Accord à vivre ", un article (Linhart et al., 1999), souligne tout d'abord les difficultés stratégiques des Organisations Syndicales, dont l'action est centrée sur les questions d'emploi et de rémunération, à s'occuper des questions d'organisation du travail et à mobiliser les salariés sur ces questions. Ensuite, les UET apparaissent comme un échec au regard des ambitions de " l'Accord à vivre " ; on y parle du "mirage des UET", "d'habits neufs du taylorisme" du fait du peu d'initiative réelle laissée aux opérateurs. Les analyses d'E. Couvreur, militant CFDT qui a participé aux travaux de conception en tant qu'ingénieur, sont mobilisées dans l'article de D. Linhart. Selon Couvreur, l'UET qui se veut impliquante et participative est contredite dans les faits par une conception à priori des postes, "qui établit une coupure infranchissable entre un savoir théorique valorisé et un savoir d'expérience délaissée" (p. 119). Il s'interroge également sur l'absence des partenaires sociaux dans le développement des UET. Le peu de place laissée par la Direction aux Organisations syndicales est selon lui lourd de conséquence, car cela conduit à maintenir les partenaires sociaux dans un espace de relation classique et centralisé. On trouve également dans les travaux de Linhart et al. mentionnés, les propos – loin d'être anecdotiques - de P. Martinez, aujourd'hui secrétaire général de la CGT, alors Délégué Central de la CGT Renault, qui n'avait pas signé " l'Accord à vivre ". Celui-ci fait état des débats au sein de la CGT à propos de la stratégie à suivre, dans lesquels il soutenait, pour sa part, l'idée qu'il fallait s'investir dans les UET pour y défendre les conditions de travail et discuter les objectifs de l'entreprise. Mais il constatait une "dérive du syndicalisme" penché sur les grands principes sans se mobiliser sur "le concret, sur les problèmes terre à terre" (p. 121).

On retiendra donc ici que les UET naissent d'un accord sur des principes théoriques à appliquer, et qu'ensuite, l'action syndicale a dû se confronter à l'alternative entre participer ou s'opposer à l'organisation du travail mise en œuvre. On notera également que le travail lui-même et la place des salariés dans la transformation de l'organisation n'apparaissent pas en eux même – si l'on suit D. Linhart - comme une ressource pour l'action.

## 2.3 Un référentiel de performance de l'UET

La limite des UET a-t-elle été dépassée par le SPR (Système de Production Renault) ? Théoriquement on pourrait le penser. En effet, le SPR formalise les critères d'une performance basée sur la standardisation et l'amélioration continue du triangle coût – qualité – juste à temps, qui ne peut se développer sans "responsabilisation et respect des hommes". Il est affirmé qu'il faut pour cela "impliquer les hommes et développer les compétences" (2004, p. 5) et il existe un référentiel commun aux UET de fabrication du groupe Renault, le "dossier de l'UET" se voulant un moyen de diagnostic pour manager le développement de la "maturité" de L'UET. Le fonctionnement de l'UET est caractérisé selon 8 axes (tableau 1) et 4 niveaux de maturité (tableau2) :

Tableau 1 : Axes de fonctionnement de l'UET selon le SPR

<b>8 axes de fonctionnement de l'UET</b>
Standardisation
Professionalisme
Implication, animation, règles de vie
Maitrise de la qualité
Maitrise de l'environnement et des conditions de travail
Maitrise de la performance des moyens
Maitrise des flux et des délais
Maitrise des coûts

Tableau 2 : Niveaux de maturité de l'UET selon le SPR

<b>4 niveaux de maturité</b>
1. L'UET connaît et applique avec rigueur
2. L'UET analyse et élimine les dysfonctionnements
3. L'UET améliore sa performance à l'aide d'un plan d'actions
4. L'UET anticipe et capitalise

A chaque axe correspondent des caractéristiques et une liste d'éléments factuels pour chaque niveau de maturité. Par exemple pour le professionnalisme :

- niveau 1 : l'UET identifie ses besoins et évalue ses compétences. *Ex: chaque nouveau membre suit le parcours d'intégration et de formation de l'UET*
- niveau 2 : l'UET analyse et élimine les écarts de compétences. *Ex: la polyvalence des membres de l'UET est de 3 postes par homme et chaque poste peut être tenu par 3 hommes, les contraintes d'aptitude sont prises en compte*
- niveau 3 : l'UET structure son plan de développement des compétences. *Ex: des membres formés de l'UET mettent en pratique les outils du SPR*
- niveau 4 : l'UET développe son autonomie, elle anticipe ses besoins en compétences. *Ex: le CUET (chef de l'UET) délègue à des membres de l'UET, préalablement formés, des activités de son niveau.*

Au total, il existe près de 25 éléments factuels par axe, qui servent à l'évaluation de la maturité de l'UET. Depuis " l'Accord à vivre ", le dossier de l'UET du SPR (le Lean Manufacturing Renault), formalise ainsi des critères de conception d'un travail qui se veut non taylorisé, pour gagner en performance en s'appuyant sur le développement des compétences et l'initiative des opérateurs.

Mais si à la lecture des éléments du dossier de l'UET, on peut considérer que le niveau 4 traduit cette ambition de transformation vers un autre travail, le niveau 1 est quant à lui très ancré sur les principes tayloriens. En somme, le dossier formalise des critères de mesure des résultats mais ne dit rien des processus et ressources organisationnelles censés équiper ces passages d'un niveau à l'autre. Dans la pratique, les dossiers des UET du département montage de Flins montrent que leur "maturité" ne dépasse pas le niveau 1 en 2012. Cette situation amène à s'interroger sur l'organisation réelle du travail, sur sa capacité à soutenir le développement de la "maturité" des UET. Les analyses produites dans le cadre de l'expérimentation permettront de mettre en discussion cette situation.

## 2.4 L'UET "des portes" dans l'usine

Jusqu'en juillet 2012, l'usine fabrique une seule voiture, la Clio III, en deux équipes. A partir de septembre 2012, s'ajoutent la CLIO IV puis la voiture électrique ZOE (La Clio III sera fabriquée jusqu'en fin 2013). Ces changements importants amènent une complexification de la production et des postes de travail et ce, dans un contexte économique particulièrement difficile.

Notre arrivée sur le tronçon d'habillage des portes s'est faite en avril 2012. Le département montage est alors constitué de 14 UET réparties en quatre ateliers, l'usine produit en 2 x 8, c'est à dire que deux équipes se relayent dans chaque UET. La production commence à 5h25 et se termine à 20h45, le changement d'équipe se faisant à 13h05. Début 2012, l'UET des portes est particulièrement grande car elle compte alors 36 postes. Chaque équipe compte 35 opérateurs, trois opérateurs seniors, et un CU (Chef d'Unité). **Le taux d'intérimaires est très élevé parmi les opérateurs, représentant 80 % dans une équipe et plus de 50 % dans l'autre**, le turnover est donc très important. Les caisses de voitures assemblées et peintes arrivent dans le département montage depuis le département peinture ; les portes sont alors enlevées pour pouvoir accéder à l'intérieur et faire les différentes opérations de montage, d'UET en UET tout au long de la chaîne. Les portes sont quant à elles sur une balancelle par paire (porte gauche et porte droite), suspendues à un rail qui les achemine vers l'UET des portes. Elles y arrivent nues et comme on peut le voir ci-dessous, deux lignes de postes sont réparties le long de l'UET en face à face, avec d'un côté les postes des portes droites et de l'autre ceux des portes gauches. C'est la face intérieure de la porte qui se présente à l'opérateur (Figure 2). Certaines opérations sur la face extérieure l'amènent à devoir ouvrir la balancelle ou à tourner sur le côté. De poste en poste (Figure 3) les portes sont câblées, habillées, vitrées, équipées, pour être ensuite acheminées dans une autre UET en fin de département, où elles sont remontées sur le véhicule sur la chaîne principale.



Figure 2 : Exemple de poste de travail UET des portes



Figure 3 : Enchaînement des postes UET des portes

Le temps que les portes arrivent et soient préparées dans l'UET, étant plus court que le temps nécessaire au reste du véhicule pour faire son chemin, l'UET dispose d'une avance et fabrique donc un stock d'en-cours de portes habillées, ce qui l'affranchit en partie du rythme de la chaîne principale où chaque minute perdue signifie la perte de production d'un véhicule. Ce stock d'en-cours rend donc l'UET capable de supporter des arrêts dans la limite de son stock (pas au-delà de 30 mn) sans impacter la chaîne principale. Chaque jour l'usine doit atteindre ses objectifs de volume et de qualité. Chaque UET faisant sa part cherche à ne pas casser le rythme et à ne pas laisser passer de défaut. Tout le système étant tourné vers l'optimisation du temps productif, chacun (depuis l'opérateur à son poste jusqu'à la Direction qui pilote la production globale) cherche à ne jamais perdre l'avance en tant que marge d'ajustement conquise. Ainsi, même s'il existe un en-cours, l'encadrement de l'UET des portes cherchera par principe à le garder au maximum, car il est l'assurance pour l'UET de pouvoir amortir les difficultés de toute sorte, sans impacter le flux principal et la production finale. Dès lors, la question du dialogue sur le travail et du temps à y consacrer rentre directement en conflit avec la productivité et/ou les marges de manœuvre de l'encadrement pour piloter son volume. Au-delà, sur un plan plus général, tout temps d'un opérateur qui ne produit pas est considéré comme un coût direct du point de vue des indicateurs de performance économique.

### 3. Le refoulement du dialogue sur le travail

Bien loin de " l'Accord à vivre ", les observations du travail réalisées dans l'UET montreront qu'il n'y a aucun temps de dialogue réellement possible à proprement parler, et ce malgré les bonnes intentions qui peuvent bien sûr toujours exister. Pour l'attester, dans ce qui suit nous n'hésitons pas à mobiliser quelques " récits " de notre action lorsque ceux-ci s'avèrent indispensables à la compréhension du lecteur. D'avril à juin 2012 nous passerons 25 jours dans l'UET avant de parvenir à réaliser des analyses en autoconfrontation croisées. Cette période et les obstacles rencontrés montreront à quel point la quasi intégralité du temps de travail des opérateurs est directement du temps productif et le dialogue refoulé. En effet, il est prévu des arrêts appelés "Animations", arrêts hebdomadaires de 7 minutes et arrêts mensuels de 20 minutes, dans les faits, ces arrêts ne sont pas systématiques, ils sont facilement utilisés par la Direction comme marge de manœuvre pour amortir des aléas de flux de production (par exemple lors d'une panne). Dans ces cas, les chefs d'unité reçoivent par mail un support informatique parfois quelques minutes avant l'animation, indiquant les éléments de communication à exposer aux opérateurs. Il s'agit généralement d'informations sur les résultats et/ou de rappels sur les prescriptions. Au plan matériel, cela se passe dans un espace ouvert où le bruit ambiant peut être important. La séance est animée par le chef d'unité (CU), qui s'aide parfois d'un paper-board où il a affiché les documents qu'il a reçu. En pratique, un opérateur qui veut dire quelque chose sur son travail, doit donc le faire alors qu'il travaille à son poste, en faire part à l'opérateur sénior à proximité, ou au chef d'équipe qui passe, ou encore dans un court instant lors du démarrage d'équipe, voire à la pause. Dans tous les cas, il devra le faire dans un interstice où sa parole n'a que peu de légitimité organisationnelle. Si la situation s'y prête, il pourra, à l'occasion d'un temps d'animation d'équipe, faire part de ce qui le préoccupe, cela dépendra néanmoins des raisons de cette animation, de son ordre du jour et bien évidemment du type de management du CU. Dès lors, on comprend que l'expérimentation en tant que dispositif dialogique s'avère d'abord un problème dans le fonctionnement ordinaire de l'atelier.

### 3.1 L'intervention dialogique : un risque à prendre ?

Ici, l'action engagée s'est révélée être un bon moyen de comprendre le fonctionnement habituel. Alors qu'elle a été acceptée dans son principe et sa méthodologie par les décideurs et même encouragée par le Directeur d'usine, l'expérimentation apparaît d'emblée comme un problème, car peu compatible avec l'organisation du travail quotidien.

En effet, comme les temps d'animations n'existent dans les faits qu'au gré des initiatives de la Direction, en fonction des aléas de production, pouvoir présenter la démarche aux opérateurs provoque des tensions et révèle en l'état une contradiction entre le dialogue sur le travail et la conception qui domine de la "performance" productive. Ainsi, pour la première équipe, 15 jours s'écoulaient avant de pouvoir présenter la démarche aux opérateurs. En effet, il n'y aura pas de panne pour permettre une animation, et le stock sera toujours trop bas - du fait de difficultés du travail - pour obtenir un arrêt. Le jour où le stock est suffisant, le chef d'atelier s'en remet à la Direction du département, qui commencera par refuser la présentation face au risque de perdre la sécurité du stock de portes.

Prenant acte de cet obstacle, nous informons le chef d'atelier que nous comprenons très bien ses contraintes, mais que nous avons les nôtres pour réaliser avec Renault ce qui nous est demandé par la convention signée entre notre équipe et l'entreprise. Nous annonçons qu'en conséquence, nous ne pouvons pas continuer à fonctionner sur ce mode, et que ces impossibilités doivent faire l'objet de discussions à d'autres niveaux de l'entreprise. Cette mise en tension au moyen du cadre d'intervention fut un des premiers actes cliniques pour instituer le dialogue sur le travail, en l'occurrence ici lui "faire une place". Au bout du compte, il nous fut accordé 5 mn, auxquelles se sont ajoutées 2 mn que le chef d'unité nous concéda en "prenant sur lui" soit au total 7 mn. Insister sur ces "détails" est important pour bien prendre la mesure des tensions qui pèsent sur la production et le statut de la parole des opérateurs dans la construction des ressources de la "performance". On repense ici aux analyses de Lorino sur le déséquilibre entre les trois principes, Muda, Mura, Muri du toyotisme ; les contraintes sont telles que pour expérimenter une autre voie vers un rééquilibrage éventuel, il faut pouvoir opposer des contraintes nouvelles et suffisamment fortes à l'organisation existante. C'est la fonction du dispositif, incarnée ici par les intervenants, que d'interférer dans le fonctionnement habituel, afin de faire exister ces contraintes pour le dialogue sur le travail et sa qualité. La présentation aux opérateurs de la deuxième équipe ne nécessita pas cette mise en tension car elle eut lieu à

l'occasion d'une panne dans le département amont de la peinture, qui mit à l'arrêt le montage, ce qui nous permis de disposer cette fois de 15 mn.

Dans les deux équipes, afin de présenter au mieux aux opérateurs, dans le temps imparti, les motifs de notre présence dans l'UET, nous avons préparé un document (Figure 4) de quelques lignes sur une feuille, distribuée à chacun au moment du rassemblement. Pour aller au plus vite nous formulons l'objet de notre présence de la manière suivante : "Nous sommes là car il y a un désaccord entre la Direction Générale de Renault et les Organisations Syndicales sur la qualité du travail ". En s'appuyant sur le document ci-après, nous avons expliqué que nous étions présents pour travailler avec ceux qui le souhaitent, afin qu'ils puissent discuter de leur travail, dans la perspective de pouvoir agir sur les problèmes qu'ils rencontrent et pour que Direction et Syndicats puissent discuter sur la base des analyses conduites avec eux.

### **Quelle qualité du travail dans l'usine de Flins ?**

#### Points de départ de l'expérimentation

Les critères de qualité du travail ne sont pas identiques pour :

- les opérateurs
- l'encadrement/management
- les dirigeants

La Direction de Renault, avec les Organisations Syndicales veut pouvoir réfléchir sur les critères du travail bien fait, du travail de qualité.

#### Objectif de la démarche

Discuter sur les différents points de vue d'un travail de qualité entre :

- Opérateurs
- Encadrement
- Direction
- Organisations syndicales

#### Comment ?

La méthode s'appuie sur une description du travail des opérationnels volontaires.

Elle se base sur des observations répétées en situation de travail ordinaire qui seront par la suite discutées.

L'intervention dure 18 mois, le calendrier est à construire ensemble.

#### Des transformations réalisables ?

Cette démarche sur le travail de qualité a comme but de proposer et de tester des transformations nécessaires.

Figure 4 : Document remis aux opérateurs lors des présentations

Dans l'équipe 2, le risque à prendre par les opérateurs pour le dialogue est identifiable et même palpable : après un long silence un opérateur se lève, dit qu'il travaille au poste des vitres et ajoute, "ce poste est trop chargé, ce n'est pas normal" (chargé voulant dire que les opérations en nombre et/ou en difficulté sont trop importantes à réaliser dans le temps de cycle). Sa phrase à peine achevée, nous entendons dans l'assistance "liste rouge ! liste rouge !". Dans cette équipe, plus des 3/4 sont intérimaires, "être sur liste rouge" signifie pour eux, à tort ou à raison bien sûr, être enregistré comme un intérimaire source de difficultés pour le management, à qui sera refusé éventuellement un prochain contrat. Ayant pris la mesure du problème, nous signifions que la question de pouvoir " parler vrai " sur le travail est au cœur de la démarche et donc que cette question sera traitée dans l'expérimentation. Un opérateur "Renault" de l'équipe, Délégué Syndical CGT, indique au chef d'unité qu'il sera attentif aux conséquences pour cet opérateur intérimaire ; s'ensuit alors un face à face verbal tendu avec le chef d'unité, qui dément de telles pratiques, ce dont nous prenons acte. Rapidement le temps est écoulé, la réunion se termine. Dans l'autre équipe, les 7 minutes seront insuffisantes pour que s'engage une discussion mais nous aurons quelques échanges immédiatement après, avec quelques opérateurs pendant leur temps de pause. Ceux-ci, étonnés que nous ayons pu obtenir cet arrêt de chaîne, se montrent très dubitatifs sur une telle démarche, affirmant leur méfiance à l'égard des intentions d'une Direction qui s'intéresserait désormais à ce qu'ils pourraient dire de leur travail. Au bout du compte, non sans hésitation, les opérateurs s'engageront avec curiosité dans ces travaux alors même que la Direction doutait de la possibilité de cet engagement dont d'ailleurs elle se félicitera.

### 3.2 Organisation du refoulement du dialogue sur le travail.

Ainsi, le manque d'organisation du dialogue sur le travail, son refoulement "naturel" de fait, amène inévitablement des formes dégradées des rapports de travail entre opérateurs et avec la hiérarchie : Arrangements, silences, résignations, contestations, absentéisme (jusqu'à 12%), colères, voire confrontations physiques. De ce travail non discuté, non transformable, résulte un " genre " managérial spontanément autoritaire dans cette situation-là. Pour les intérimaires, énoncer les problèmes ferait courir des risques pour leur mission actuelle ou future et, pour les opérateurs " Renault ", pourrait menacer la progression de carrière, l'acceptation de congés, etc... Au bout du compte, aux yeux de beaucoup, les nombreux problèmes existants, leurs conséquences sur la santé et sur la performance restent en impasse. En outre, lorsque des problèmes peuvent s'énoncer, s'objectiver, leur traitement bute sur d'autres obstacles, l'encadrement ayant de grandes difficultés à agir efficacement pour les lever. Face à cette faiblesse de l'institution du dialogue sur la performance, l'encadrement oscille entre ingéniosité pour le faire exister malgré tout, le "laisser aller" ou bien, même sans intention malveillante, user des rapports de pouvoir pour contraindre les opérateurs, banaliser ou refouler le problème.

## 4. Dialogue entre opérateurs : la qualité du travail en analyse

### 4.1 Une clinique de l'activité dans l'UET des portes

Une fois l'explication faite de notre présence dans l'UET, il fut possible de passer à une autre phase, celle de l'observation du travail qui préparerait les analyses par les opérateurs volontaires de leur activité filmée. Ainsi, entre notre arrivée et le premier film d'activité, il s'écoulera près de trois mois pendant lesquels nous passerons 25 journées dans l'usine. Les semaines passées dans chacune des équipes, à observer les différents postes et à engager le dialogue avec les opérateurs pendant leur travail au poste, ont permis de construire une connaissance plus fine de leur activité mais surtout de construire les conditions cliniques des analyses en autoconfrontations croisées. Durant cette période, nous nous sommes immergés dans la vie quotidienne de l'atelier et de l'usine à partir de l'UET des portes. Pour cela, nous avons également passé du temps à suivre au quotidien l'encadrement (chefs d'unités et chef d'atelier), en nous intéressant de très près à ce travail-là, afin d'appréhender au mieux leur activité sur la ligne et dans l'usine, pour avoir une compréhension d'ensemble du process de fabrication et de son management, des différentes instances dédiées. De plus, nous avons entretenu un dialogue constant avec la Direction du département. Outre le développement d'une certaine connaissance chez les intervenants, l'attention portée au produit fabriqué, au process, à l'organisation, aux techniques, aux façons de faire, de dire, et donc, aussi bien à la tâche qu'à l'activité, a une fonction basique mais décisive en clinique de l'activité. En effet, elle installe concrètement le rapport au travail comme objet de l'expérimentation et provoque en chacun et avec les intervenants un dialogue centré sur celui-ci et sa qualité.

Sur la ligne des portes avec les opérateurs qui en étaient d'accord, nous avons donc observé leur travail. Cela s'effectuait sans prises de notes immédiates ou directes, en se plaçant au plus près du travail, au contact de l'opérateur, manière de s'adresser à lui et de ne pas être dans une position d'observation externe de type hiérarchique ou experte, qui place l'observateur comme évaluateur. Cette attention constante au plus près des gestes réalisés et des événements qui arrivent, invite l'opérateur à observer et à s'observer, à expliquer et à s'expliquer avec lui-même,

à montrer quelque chose du travail, permettant l'engagement d'un dialogue sur ce qui se passe, les difficultés, les techniques, donc la qualité du travail (Bonnemain, Perrot & Kostulski, 2015). Nous avons ainsi réalisé une trentaine d'observations, avec des notes en différé sur notre cahier de recherche. Par ailleurs, au-delà de ces moments précis, notre posture était aussi de participer à la vie de l'UET, en prenant part aux temps de pause qui sont des moments du travail quotidien riches en délibération sur les situations et la vie de l'usine.

Ainsi, vingt opérateurs "Renault" et intérimaires d'une dizaine de postes répartis sur les deux équipes, ont été volontaires pour s'engager dans l'analyse de leur activité filmée. Mais cela déboucha sur un nouveau problème d'organisation du travail : la méthode implique de filmer tour à tour, l'activité de deux opérateurs, que chacun puisse ensuite l'analyser, d'abord seul, en la commentant avec le psychologue du travail, puis ensemble, pour mettre en dialogue l'activité de l'un puis l'activité de l'autre. Compte tenu des difficultés que nous avons évoquées plus haut, on comprend qu'un nouveau problème surgisse entre temps de dialogue et production. Aussi, face à l'impossibilité pour l'encadrement de "faire sortir" de leur poste des opérateurs une heure chacun, puis deux heures en binôme, il fallut ouvrir des discussions au plus haut niveau de l'entreprise pour obtenir, pendant quelques mois, l'embauche de deux intérimaires supplémentaires par équipe afin de pouvoir organiser les sorties de chaînes nécessaires aux analyses.

Les autoconfrontations croisées ont été réalisées entre opérateurs, en vis-à-vis sur un même poste (porte gauche et porte droite). Ces analyses donneront lieu à un montage vidéo par équipe, discuté et validé par les opérateurs, en réunion pendant une heure supplémentaire dite en "débordement" (au-delà ou avant la journée de travail). Ce montage vidéo sur l'analyse de leur travail par les opérateurs, deviendra ensuite le matériel pour équiper le dialogue en comité de suivi. Mais avant de se pencher sur les analyses en question, il nous faut brièvement donner quelques explications sur la performance dans la conception des postes de l'UET.

## 4.2 Conception de la performance au poste

Chaque poste est conçu comme un enchaînement d'opérations à réaliser dans un temps de cycle donné afin d'obtenir une production horaire de véhicules qui dépend des objectifs de volume de ventes. On appelle "engagement" du poste le nombre d'opérations à réaliser dans le temps de cycle ; ainsi, par exemple pour une production de 52 véhicules à l'heure, le temps de cycle des postes aux portes était de 1 minute et 12 secondes. La conception de l'engagement doit faire en sorte que la charge de travail soit la plus productive possible. C'est la tâche de l'encadrement, à qui l'on assigne un objectif de productivité, de concevoir les engagements pour qu'un maximum d'opérations profitables, selon les critères économiques de Direction, soit réalisées dans le temps de cycle. Cette conception de la performance au poste se fait à l'aide d'un logiciel Renault (appelé Pro-SPR) qui se formalise dans une FOS (Feuille d'Opération Standard), dont peut consulter un exemple dans l'annexe P1.

A la base de l'engagement d'un poste, on trouve des "Opérations Principales" qui sont définies par l'ingénierie de conception pour chaque pièce (ex : "Chausser le lécheur intérieur sur caisson porte") ; elles correspondent à la base de la création de valeur par l'usine. Ensuite, à toute opération principale, s'ajoutent les opérations nécessaires pour la réaliser, (ex : prise de la pièce, prise et dépose d'outil, manipulation d'ouvrants, ...) ainsi que celles pour contrôler la qualité du montage de la pièce. Ces différents temps sont codifiés et l'ensemble constitue la valeur ajoutée (VA) produite à la pièce, c'est-à-dire indépendamment des autres opérations au poste. A cela s'ajoute une autre catégorie, les "Mouvements Inter - Opération" (MIO), qui sont les opérations engendrées par l'enchaînement des opérations entre elles, (ex : manipulation d'ouvrant, intervertir embout de vissage, lecture d'information, validation, ...). Enfin, on trouve les "Opérations Associées" qui sont engendrées par les contraintes de l'environnement de travail, (ex : déplacement, dépose intermédiaire de pièces). Ainsi, plus l'engagement génère de l'inactivité (attente), des mouvements interopérations et des opérations associées, moins il sera jugé performant, sa conception consistant donc à éviter au maximum toutes ces opérations. Il doit tenir compte également de normes ergonomiques construites à partir des modèles classiques de la sur-sollicitation biomécanique.

L'engagement dépend beaucoup des contraintes liées à l'espace physique, aux installations, aux variations dans les standards entre véhicules, qui peuvent générer des opérations inévitables et

pourtant sans valeur ajoutée, (ex : le manque de place qui oblige à des déplacements pour aller chercher des pièces, des installations mal conçues ou vétustes, la multiplicité de l'outillage requis...). Il faut ajouter que la complexité des engagements va en augmentant du fait de la variabilité technique toujours plus grande, les voitures devenant de plus en plus personnalisables par les clients et l'usine fabriquant plusieurs modèles de voiture. Rappelons que début 2012, l'usine de Flins fabriquait une seule voiture, la Clio III avec ses variantes en gamme. Début 2013, elle fabrique encore la Clio III, mais aussi la Clio IV et la voiture électrique Zoé. Les conséquences sur les engagements sont très importantes. Cela revient à concevoir pour un poste donné, un engagement par véhicule qui soit un équilibre à la fois entre ses variantes en gamme et entre chaque véhicule. Dans la gestion de ces équilibres, une autre base théorique rentre en ligne de compte, la planification de la production appelée "film" qui prévoit une répartition constante des différents véhicules sur le flux (x% de Clio III, y% de Clio IV, z% de Zoé). On l'aura compris, beaucoup de paramètres rentrent en ligne de compte dans la conception de la performance théorique d'un poste. Mais l'analyse par les opérateurs de leur activité permettra de mettre en discussion une autre performance que la performance formelle, celle concrète et réelle du travail ordinaire.

### 4.3 Performance gâchée et parole inutile : les autoconfrontations croisées

Comme nous l'avons explicité en première partie, les autoconfrontations croisées visent à provoquer la délibération sur le "travail bien fait" par la mise en discussion des gestes de chacun et la conjugaison des expériences, elles s'inscrivent dans le processus de développement transpersonnel du métier par la migration fonctionnelle du collectif. En effet, elles permettent d'abord le développement de la fonction psychologique du collectif dans l'activité de chacun, puis sa fonction sociale de ressource pour agir sur l'organisation du travail. Il s'agit de processus affectifs puissants, au sens défini plus haut, où se jouent l'histoire des conquêtes et les limites de chacun dans l'exercice de son métier. Plusieurs données sur l'activité et l'organisation du travail tirées de l'ensemble de ces analyses, feront l'objet des montages vidéo de chaque équipe, instrumentant ainsi le développement de la fonction sociale du collectif.

Comme nous l'avons précisé, vingt opérateurs "Renault" et intérimaires d'une dizaine de postes répartis sur les deux équipes, étaient donc volontaires pour s'engager dans l'analyse de leur activité filmée. Le tableau ci-dessous fait la liste des postes analysés et des professionnels<sup>7</sup> qui se sont engagés dans la démarche, ponctuée par le premier comité local le 12 septembre 2012.

(ACS = autoconfrontation simple / ACC = autoconfrontation croisée)

Tableau 3 : Liste des postes analysés et des professionnels engagés dans les autoconfrontations croisées

Date	Analyse	Poste	Statut	Ancienneté	Tranche d'âge
		<b>Equipe 1 - 26 véhicules / heure</b>			
		<b>Lève- vitre et rivetage</b>			
03/07/2012	ACS	Gui	Renault	6 mois	20-30
10/07/2012	ACS	Alas	Intérimaire	1an	20-30
11/07/2012	ACC	Alas & Gui			
		<b>Checkman</b>			
04/07/2012	ACS	Sab	Renault	8 ans	30-40

<sup>7</sup> Nous utilisons des diminutifs pour les nommer.

12/07/2012	ACS	Nadi	Renault	7 ans	30-40
10/07/2012	ACS	Lae	Renault	7 ans	30-40
18/07/2012	ACC	Sab & Nadi			
		<b>Vitre et coulisse</b>			
05/07/2012	ACS	Samb	Renault	7ans	20-30
17/07/2012	ACS	Said	Intérimaire	12	30-40
24/07/2012	ACC	Samb & Said			
		<b>Equipe 2 - 52 véhicules / heure</b>			
		<b>Rivetage</b>			
05/07/2012	ACS	Jon	Intérimaire	10 mois	20-30-
10/07/2012	ACS	Chris	Intérimaire	4,5 an	20-30
13/07/2012	ACC	Chris & Jon			
		<b>Coulisses</b>			
06/07/2012	ACS	Ibra	Intérimaire	2 ans	20-30
10/07/2012	ACS	Mama	Intérimaire	7 mois	30-40
12/07/2012	ACC	Ibra & Mama			
		<b>Checkman</b>			
20/07/2012	ACS	Chri	intérimaire	10 ans	40-50
26/07/2012	ACC	Chri & Nadi (equipe 1)			
		<b>Lève-vitre</b>			
03/07/2012	ACS	Mha	Intérimaire	18 mois	20-30
03/07/2012	ACS	Sem	Intérimaire	3 ans	20-30
20/07/2012	ACC	Mha & Sem			
		<b>Panneaux</b>			
23/07/2012	ACS	Oum	Intérimaire	2 ans	30-40
24/07/2012	ACS	Ama	Intérimaire	4 ans	30-40
25/07/2012	ACC	Oum & Ama			
		<b>Serrures</b>			
06/07/2012	ACS	Jef	9 mois	9 mois	20-30
07/07/2012	ACS	Mahe	Intérimaire	2 ans	20-30
24/07/2012	ACC	Jef & Mahe			
		<b>Vitres</b>			
04/07/2012	ACS	Ham	Renault	6 mois	20-30
04/07/2012	ACS	Samu	Intérimaire	9 mois	20-30
17/07/2012	ACC	Ham & Samu			

### 4.3.1 Des gestes qui font autorité

L'analyse révèle d'abord certains gestes qui font l'objet d'échanges en autoconfrontation croisée mais qui ne font pas débat. Ce sont des gestes qui s'imposent en quelque sorte car ils apparaissent comme les plus performants possibles tout en étant source de commentaires et d'affects. Ils font l'objet de fierté pour ceux qui les réalisent et de respect pour ceux qui n'arrivent pas à les réaliser. Véritable épure, ils sont caractérisés par leur efficacité et leur technicité, ils signent l'expertise, le pouvoir d'agir, ils poussent à l'imagination et à la créativité professionnelle car ils repoussent des limites. Ce sont des gestes de métier qui ne sont pas formalisés par le mode opératoire prescrit, l'opérateur réinvente, subvertit en gagnant sur les obstacles du réel. Ce sont des gestes qui nécessitent l'expérience et une grande dextérité, ils répondent au plus grand nombre possible des critères de qualité, en cela ils signent une performance réelle, différente de la performance prescrite. Ils rassemblent la rapidité d'exécution et l'économie physique (faire deux opérations simultanément, ou faire en un geste deux opérations, ou encore réussir à faire l'opération sans l'outillage), la qualité du résultat et sa régularité (pas de rebus, pas de retouche, pas de dégradation). En clinique de l'activité, on parle du style, comme nous l'avons présenté plus haut, qui marque simultanément le développement du sujet et du genre professionnel (Clot & Faïta, 2000 ; Clot, 2008 ; Clot & Gollac, 2014). Dans les dialogues en autoconfrontation, ce qui circule dans l'analyse de cette performance d'un opérateur, c'est sa transmission possible face aux difficultés que ces opérateurs ont en commun. C'est peut-être ce que signifie le rire et l'humour qui s'y déploient, un mélange de fierté professionnelle individuelle et de communauté face au réel. Ces gestes condensent tout le métier vivant, dans un genre professionnel entretenu en permanence par des stylisations en quelque sorte, par lesquelles les opérateurs "gardent la main" sur ce qui leur arrive. Ces gestes font autorité dans le travail (Bonnemain, Prunier-Poulmaire & Clot, sous presse), c'est le cas par exemple au poste des vitres de porte-avant : il faut faire glisser la vitre dans le caisson de porte en la tenant par le haut avec les deux mains, puis en garder une en haut et faire passer l'autre par le bas dans le caisson, afin de guider la descente de la vitre et son clipsage. L'opérateur filmé (Samb) évite ce geste et parvient, en gardant les mains sur le haut de la vitre, à faire un geste qui clipse la vitre directement (cf. annexe V1). Nous invitons ici le lecteur à visionner les documents vidéos en annexe. Ils font en effet intégralement partie du matériel empirique de la thèse, en permettant de " voir " les arrière-plans invisibles et indescriptibles du dialogue qui suit.

1. Said : (il pointe l'écran) Pour mettre la glace c'est bon de faire ça, mais il faut l'habitude (son collègue le regarde, sourire des deux)
2. Psy : c'est bon de faire ça mais il faut
3. Said : Il a l'habitude, il a été formé comme ça
4. Samb : Au début je n'ai pas été formé comme ça
5. (...)
6. Samb : au fur et à mesure j'ai appris à la mettre comme ça (...)tu gagnes plus de temps. Parce que comme fait Said, (...)
7. (...)
8. Said : j'ai essayé 2 fois, 3 fois mais j'y arrive pas, ça rentre pas
9. Samb : (sourire)
10. Said : J'ai essayé (sourire) !
11. Samb : il a essayé ! (rire) il voit que je gagne du temps
12. Said : j'ai essayé, mais ça me fait couler.

Une précision s'impose à ce stade : nous n'avons pas délibérément procédé à des analyses de ces dialogues sur les modalités habituelles de l'analyse de discours (Bournel Bosson, 2005 ; Henry, 2008 ; Bonnemain, 2015) ou de l'analyse interlocutoire (Kostulski, 2004, 2011 ; Prot, 2003 ; Tomas, 2005 ; Kloetzer, 2008). Nous considérons tous les dialogues utilisés ici seulement comme des moyens au service du développement de l'activité pratique ordinaire. C'est cette dernière qui est l'objet de la thèse. Nous cherchons à montrer comment le travail réel se transforme, en centrant donc nos analyses sur la documentation des modifications effectives du travail réalisé.

Dans un autre cas (annexe V2) qui concerne cette fois l'autre équipe, les deux opérateurs intérimaires discutent à propos des vitres de porte-arrière, du fait qu'ils n'appliquent pas le mode opératoire prescrit. Il est demandé de prendre la vitre par les côtés, de la faire passer allongée à travers l'ouverture de la fenêtre, de l'autre côté de la porte, de l'incliner verticalement pour la faire descendre dans le caisson de porte. C'est ainsi que procèdent les opérateurs seniors de l'UET lorsqu'ils sont amenés à prendre le poste. Les deux opérateurs font autrement : ils

saisissent la vitre à une main, par le haut et parviennent à la faire glisser directement dans le caisson. Alors que les deux opérateurs regardent le film d'activité où l'on voit Sem faire :

1. Sem : (il montre l'écran avec son doigt), le mode opératoire de la glace, Mha toi aussi tu fais comme moi ?
2. Mha : oui
3. Sem : quand on met la glace arrière, ....., c'est nous même qui faisons ça (sourire). Normalement le mode opératoire tu dois mettre la glace comme ça là (fait le geste). Tu dois prendre avec les deux mains, tu passes par derrière et après tu la fais descendre.
4. (...)
5. Sem : je prends à la main comme ça, après je la descends, sans toucher, sans rayer, t'as vu. C'est plus rapide que ce qu'ils nous ont montré en formation.
6. Psy : donc une seule main et donc toi tu fais comme ça Mha ?
7. Mha : Oui moi je fais pareil
8. Psy : pareil
9. Mha : Oui, des fois je les ai vus, ils (opérateurs seniors) mettent la glace derrière la porte et après ils la descendent. Nous on la descend directement, comme ça (les deux font le geste ensemble)
10. Psy : Donc plus rapide et...
11. Sem : tu ne vas pas rayer la porte (ce qui est le risque avec le mode opératoire prescrit)
12. (...)
13. Sem : C'est un truc qu'on a trouvé nous-mêmes qui est plus rapide et efficace (sourire)

On l'aura compris, ce qu'ils font ici, non seulement fait gagner du temps mais est plus sûr que le mode opératoire prescrit. Le fait, dans ce cadre, de mettre en discussion cette façon de faire ouvre d'abord un processus psychologique à l'œuvre en autoconfrontation croisée que l'on connaît bien. Celui de la redécouverte par les protagonistes de ce qu'ils font, de la prise de conscience de quelque chose qu'ils faisaient sans s'en rendre compte, car il s'agit précisément d'automatismes. Ils sont le produit de la conquête par le sujet de l'efficacité des gestes de métier (Fernandez, 2004) devenus opération dans l'activité (Leontiev, 1984), marges de manœuvres personnelles, ils sont le résultat du développement d'un certain pouvoir d'agir (Clot, Simonet, 2015). Ces dialogues remettent en discussion entre eux la " performance " de ces gestes dont

ils sont les auteurs et dans lesquels ils se reconnaissent. Ensuite, ces autoconfrontations croisées ouvrent sur un autre processus, social, car cette activité d'analyse est adressée au comité de suivi et donc à la Direction. Comme on l'a vu, les opérateurs s'affranchissent du mode opératoire prescrit, en étant plus rapide et plus sûr. Cette autorité conquise, dans et par l'action, entre, de fait, en tension avec la conception, avec la Direction à qui s'adressent les opérateurs dans ces dialogues.

Il faut préciser qu'il ne s'agit pas d'opérateurs satisfaits de ce poste très difficile que peu d'opérateurs parviennent à "tenir". C'est ce poste que critiqua l'intérimaire, qu'il occupait lors de sa prise de parole, au moment de notre présentation à notre arrivée. Rappelons que ces deux opérateurs qui dialoguent sont tous deux intérimaires et que dans ce milieu professionnel, il n'existe aucune habitude consistant à "parler travail" officiellement. De nombreux problèmes seront par ailleurs soulevés dans leurs analyses, suscitant beaucoup moins de plaisir.

#### 4.3.2 Des gestes qui se discutent

Certains gestes font quant à eux l'objet de controverses professionnelles. C'est le cas lorsqu'il y a désaccord sur la qualité du travail réalisé. Ce faisant, ces dialogues permettent de mettre à jour, en les repensant, les critères, leur conflictualité, ce qui permet l'évaluation de la " performance " au regard des critères remplis ou pas, privilégiés ou écartés.

Par exemple, à propos d'une opération de rivetage au niveau de la poignée de porte, la prescription impose de se déplacer sur le côté pour riveter derrière (rappelons que l'opérateur travaille face à l'intérieur de la porte). L'opérateur filmé passe quant à lui à travers la porte par l'ouverture de la fenêtre avec la riveteuse et fait l'opération. Son collègue n'est pas d'accord avec cette façon de faire. Ici encore, le visionnage s'impose si le lecteur veut comprendre la séquence (annexe V3).

1. Alas : Quand tu "rivtes", normalement tu dois passer par derrière, sinon tu risques de..
2. Gui : Toi aussi tu passes comme ça (rire des deux)
3. Alas : ben non (il hésite)
4. Gui : Si des fois je te vois faire comme ça
5. Alas : Oui mais, quand tu le fais comme ça tu risques de...

6. Gui : Moi j'ai toujours fais comme ça donc j'ai l'habitude, je suis précis. On gagne du temps, le câble (de la riveteuse pneumatique) est moins tendu, du coup il y a moins de risque de rayer la porte, en plus les yeux sont plus près de la porte que si tu étais éloigné. Quand tu passes par l'autre côté, t'as le bras allongé avec les balancelles, t'es pas précis, t'es bloqué comme ça (fait le geste).
7. Alas : Tu vois ta tête, tu risques de te blesser (montre sur l'image, le peu d'espace)
8. Gui : Regarde c'est large
9. Alas : non regarde quand tu sors, imagine-toi (image au ralenti, on voit l'opérateur qui commence à redresser la tête en se reculant pour sortir de l'ouverture de la fenêtre.)
10. Gui : je ne me suis jamais cogné
11. Alas : regarde là, tu risques de rayer ou de te blesser (on repasse l'image au ralenti)
12. Psy : c'est ça pour toi le problème Ala ? c'est qu'il risque de rayer et de se cogner ?
13. Alas : oui il risque de cogner et de rayer la voiture (...) et aussi je pense que l'on n'a pas le droit de faire ça (est mal à l'aise).
14. (...)
15. Psy : Gui, ça fait combien de temps que tu le tiens ce poste ?
16. Gui : Ca fait 6 mois
17. Psy : Et t'as déjà eu des...
18. Gui : rayures non jamais

On retiendra tout d'abord que pour Gui, ses gestes remplissent les critères de rapidité, économie, efficacité, fiabilité (pas de risque de rayure) et même de sécurité. A ce propos, son collègue n'est pas de son avis et remet en cause au moins la fiabilité et la sécurité même s'il reconnaît procéder de la même façon de temps en temps, rajoutant le critère que c'est un geste proscrit. Contrairement aux échanges précédents à propos des deux autres postes, ici il n'y a pas d'évidence. Dans le cas des vitres, les gestes réunissaient tous les critères et le rapport à la prescription ne se posait pas en ces termes : même si le mode opératoire n'était pas appliqué, ce n'était pas un geste proscrit par la hiérarchie. Dans le cas du rivetage, même si Gui est efficace dans son geste, il n'est pas sûr, selon Alas, que les gains en efficacité soient assez avérés pour s'affranchir de la prescription. (Même s'il lui arrive de le faire aussi, ce ne doit pas être systématique selon lui).

On doit bien sûr prendre en compte le fait que le montage vidéo est adressé à la Direction via le comité de suivi. A travers ce dialogue sur le conflit entre sécurité et efficacité, se joue donc un autre dialogue sur le rapport à la prescription et à son évaluation par les opérateurs. Les discussions entre pairs sont absolument nécessaires à ce propos, c'est la condition de la validité de la règle prescrite du point de vue de l'action et non du point de vue "d'experts" externes à l'activité. Lorsqu'elles sont évaluées comme pertinentes, à la lumière de l'activité par la discussion entre professionnels, les règles prescrites sont respectées, défendues mêmes. A l'inverse, si elles posent plus de problèmes qu'elles n'en solutionnent, les règles discutées sont ajustées, voire non respectées au nom de la qualité du travail. Charge à l'organisation d'en prendre la mesure pour que la prescription puisse évoluer, sinon elle engendrera la transgression, le silence, et les dérèglements du travail et de la sécurité. C'est donc une façon de mettre en discussion le rapport à la prescription, à son caractère fondé ou pas. La qualité de la prescription est, de fait, regardée par les opérateurs également comme un critère de qualité du travail.

Autre cas, (annexe V4) à propos du conflit entre vitesse et non qualité (risque de rayer la porte lors de la pose d'un montant).

1. Chris : Regarde ce que je te disais sur le montant, tu ne vérifies pas, tu ne fais pas attention si ton montant touche au-dessus (montre sur l'écran). Je sais que X fait cette méthode aussi. Après il y a une façon pour éviter que ça touche, mais si tu veux avoir la sécurité, pour éviter que ça touche
2. Psy : Qu'est ce qui peut se passer là ? (Passe le film a ralenti)
3. Chris : le montant en haut
4. Jon : Oui mais quand tu regardes, là je le descends bien en fait. Je le descends comme ça je sais que là au niveau de la porte, ici je ne touche pas.
5. Chris : Après chacun sa technique mais moi je sais...
6. Jon : Je touche pas au niveau de la porte, du montant
7. Chris : Moi je mets mes 2 mains, je guide avec ma main en haut et là je la mets entre la porte et le montant. Ce qui veut dire que je suis sûr que je ne vais pas toucher, quoiqu'il arrive je ne toucherai jamais à la porte. C'est une méthode, c'est un peu plus rapide certes, je suis d'accord tu gagnes au moins une seconde sur moi là-dessus, le seul problème qu'il y a c'est que vu qu'on ne vérifie pas à chaque fois, ça veut dire que si un jour tu touches sans faire attention, t'as pas vu, t'as une rayure, c'est un V1 (catégorie de défaut important), on va venir te voir.

8. Psy : c'est déjà arrivé ?

9. Jon : Non

On le voit, la " performance " ne peut s'évaluer qu'en tenant compte de l'ensemble des critères en jeu, chaque action se mesurant au regard de ses conséquences sur les différents critères. Il n'y a pas qu'une seule façon de " bien faire ", mais des variantes du genre professionnel qui accentuent l'action, comme ici du point de vue de la vitesse ou du point de vue de la protection de la peinture de la porte par exemple. Ces variantes ne s'opposent pas, elles sont reconnues comme pertinentes, efficaces mais restent à jamais discutables car soumises à la fluctuation des paramètres dans les situations concrètes, aux dispositions physiques variables de chaque opérateur, et à leur subjectivité, à leur créativité.

#### 4.3.3 Des gestes qui mettent en question la qualité de l'organisation du travail

D'autres dimensions apparaissent dans les échanges, que l'on peut caractériser d'un point de vue général comme une incapacité de l'organisation à fonctionner comme une ressource pour le travail " bien fait ". Elles se traduisent par ce que les opérateurs déploient pour compenser les handicaps de l'organisation, en cherchant à atteindre une efficacité "malgré tout". Cela va de la performance gâchée, aux risques pris pour " faire " des voitures de qualité.

Par exemple, le diagnostic de Gui et de Alas à propos de l'opération de rivetage évoqué, est sans appel. En sachant qu'ils doivent également effectuer de nombreux vissages et autres opérations manuelles, l'engagement de ce poste a été mal conçu selon eux car leur activité n'est pas efficiente, avec de la "non valeur ajoutée" si l'on se réfère au lexique du SPR. Ils analysent tous les gestes sans valeur productive qu'impose le rivetage dans leur poste.

1. Alas : Là tu vas poser la riveteuse, aller la chercher, tu vas retourner.

2. Gui : Oui sans la riveteuse, on pourrait mettre les molaires (d'autres pièces à mettre manuellement et qui sont à un autre poste) on gagnerait du temps.

3. (...)

4. Alas : Tu perds du temps avec la riveteuse et tu ne fais pas beaucoup de travail.

5. Gui : On fait beaucoup de déplacement pour aller la chercher, la poser, chercher le trou de la riveteuse. On perd énormément de temps pour poser 2 rivets en fait .
6. (...)
7. Alas : Je ne sais pas comment les gens qui font les FOS (Fiche d'Opérations Standard) si ils ont bien vu comment ça se passe.
8. Psy : Là vous dites que le poste il n'est pas optimisé d'après vous ?
9. Gui : Oui, je pense que si on fait le 'lève-vitre' complètement, on fait l'installation rivetage, on met toutes les molaires, je pense qu'ils pourraient même nous rajouter un petit truc, quelques trucs que X fait, le poste on le tiendrait sans problème du moment que la riveteuse on la met à quelqu'un qui fait tout ce qui est rivet age et les pontets, ce serait vraiment mieux
10. Psy : ça vous en avez déjà parlé ?
11. Gui : (sourire) parce que c'est fait comme ça
12. Alas : (sourire) Ca ne sert à rien de parler, si on parle ça fait rien
13. Gui : le poste il est fait comme ça, il est fait comme ça

Comme on peut le mesurer en visionnant les images (annexe V5), l'analyse est précise et une conception plus performante du poste est imaginée. Certes, si l'engagement du poste est ainsi, c'est peut-être pour des raisons qui pèsent sur l'encadrement ou en raison d'autres critères qui lui sont propres. Rien ne prouve que ces propositions des opérateurs soient viables, mais ces limites en soulèvent une autre, le déficit total de dialogue en la matière. A la question de savoir si les opérateurs en avaient parlé avec leur hiérarchie, les réponses sont accompagnées de sourires tant cette question paraît saugrenue au regard de la place de leur point de vue sur la performance dans l'organisation. Ainsi, quelle que soit la validité des hypothèses, il ressort surtout dans le cas présent qu'il n'est pas possible pour les opérateurs, d'agir sur l'organisation au nom même d'une amélioration de la performance. On soulignera combien c'est en contradiction avec les principes d'une organisation en Lean ou avec l'esprit des UET, et plus précisément avec le dossier de l'UET et les 4 niveaux de maturité décrits plus haut.

Dans le même registre, voici un autre exemple au poste dit de "Checkman", le dernier poste chargé de "verrouiller" la qualité de l'UET : l'opérateur à ce poste est chargé de faire en sorte qu'aucun défaut ne sorte de l'UET, en détectant les défauts pour qu'ils soient retouchés par un OPS ou signalés, enregistrés, s'ils sont non retouchables ici et corrigés plus loin. En

l'occurrence, il s'agit d'une opératrice qui, dans l'autoconfrontation croisée, redécouvre avec sa collègue le renoncement à parler des obstacles qui s'opposent à la performance. A chaque porte, elle doit faire plusieurs pas supplémentaires pour remonter vers un distributeur de films plastiques protecteurs, prendre un film, revenir où elle travaille, puis le coller sur le bas du panneau de chaque porte. Elle réalise combien elle travaille en aval de l'emplacement prévu pour son poste où l'éclairage est moins bon (annexe V6).

1. Chri : Normalement je devrais mettre les films juste en face de ma table,
2. Psy : Ah basse par rapport à ta table
3. Chri. : Oui mais c'est normal, c'est parce que je veux de la lumière, à ma table j'ai pas de lumière, on n'a pas d'éclairage
4. Nadi : Non l'éclairage n'est pas bon, de toute façon il est pas bon non plus où on est, il y a un coin c'est vraiment sombre
5. Psy : Et ça il faut faire avec ? Il n'y a pas eu de tentative
6. Chri : On a tenté mais ça n'a pas marché
7. Nadi : On a tenté mais on va couter beaucoup trop cher
8. (...)
9. Chri : Nous ici ça ne sautera pas aux yeux, des frottements, quand il y a une formation souvent aux glaces, le gars quand il positionne sa glace, ça frotte. Et nous ça dépend où on est placé, on ne peut pas toujours le voir.

Les deux opératrices soulignent que le problème de lumière a été signalé plusieurs fois mais qu'elles ont renoncé à le voir traiter, du fait de la réponse négative qui leur a été faite. Ce renoncement est, de fait, remis en question par l'analyse qu'elles font de leur travail dans le cadre du dispositif, dont la finalité est d'agir sur la qualité de leur travail. Dispositif qui se trouve ainsi mis à l'épreuve dans ses possibilités transformatrices.

Enfin, on retrouve des gestes qui apparaissent objectivement comme des risques pris pour la santé, mais qui du point de vue de ceux qui les font sont le meilleur compromis possible pour faire un travail de qualité. Ces gestes sont liés à des défauts organisationnels. Ainsi par exemple, pour mettre des joints de portes de la Clio III, les deux opérateurs frappent les pièces avec le poing. Le mode opératoire prévoit de le faire en apposant les dix doigts et en appuyant avec le

bout des doigts à l'aide du poids du corps en se fléchissant. Les deux opérateurs sont grands et la chaîne redescend à cet endroit, de sorte que s'ils font selon le mode opératoire comme l'indique Samu ci-dessous, c'est le dos qui va " prendre " et c'est plus lent (annexe V7).

1. Samu : Dans l'autre équipe ils ne les frappaient jamais, ils ne les rentraient que à 10 doigts. Et puis moi quand j'ai formé Ham ce n'était qu'à 10 doigts ce n'était pas en frappant le lécheur. Et puis je ne sais pas, je trouvais ça plus rapide de frapper.
2. Ham : oui c'est plus rapide
3. Psy: C'est plus rapide
4. Samu : ça évite de se baisser aussi, parce qu'à 10 doigts, il faut baisser un peu, il faut se plier. Et je puis je préfère que la main prenne que le dos

Dans un autre cas, celui du clipsage de la poignée de porte, il faut mettre un coup avec la paume de la main. Sur le film (annexe V8), on voit Sam taper plusieurs fois sur la poignée. Les opérateurs travaillent avec des gants, mais à ce poste, ils se fabriquent eux-mêmes des protections supplémentaires à partir de mousses destinées à diverses opérations de montage et prises dans les stocks de bord de chaîne. En psychologie du travail comme en ergonomie, on parle de catachrèse (Faverge, 1970 ; Rabardel, 1995 ; Clot, 1997, 1999, 2008 ; Clot & Gori, 2003) à propos de ce type de création instrumentale née du détournement de la fonction prévue d'un artefact.

1. Psy. : tu avais les protections ?
2. Samb : j'ai les protections
3. Psy.: t'as les mousses dans les gants
4. Said : toujours, au fur et à mesure à force de taper, taper, les protections ça limite, mais à force, tu tapes, ça veut pas rentrer tu tapes tu tapes, il arrive un moment (blessé, il a une attelle au poignet, il la montre)
5. Psy. : tu m'as expliqué que c'est les mousses que tu mets dans les gants



6.

7. Samb : De toute façon je travaille toujours avec les protections
8. Psy. : Said tu mets aussi les protections ?
9. Samb : C'est obligé, si tu ne mets pas ça une journée...
10. Said : Oui si tu ne mets pas ça une journée...

Pour eux, la polyvalence est un des moyens de répondre à ce genre de défauts du poste.

1. Samb : Un poste comme ça il devrait être allégé, on paye physiquement dessus, il y a le dos qui subit, les douleurs au niveau des mains, au niveau du canal carpien, ça devrait être allégé. Au moins tu dois tourner, au moins de la polyvalence, minimum la polyvalence
2. Said : Oui, la polyvalence

On retrouve fréquemment cette demande, c'est aussi le cas au poste des vitres portes arrières où nous avons vu comment les deux opérateurs expliquent la performance de leur geste pour poser la vitre.

1. Samb : C'est des postes qui sont rouges, qui sont trop durs t'as vu. Il faut au moins avoir 2 ou 3 personnes qui connaissent ce poste, après il faut faire tourner.

La polyvalence est un des standards de performance du SPR, c'est un indicateur de maturité de l'UET (niveau 2). Un homme doit connaître trois postes et chaque poste doit pouvoir être tenu par 3 hommes. Avec des postes à problèmes, "tourner" sur les postes est un moyen de développer les compétences et de varier les sollicitations et donc de limiter les TMS (troubles musculo-squelettiques). C'est à la fois un critère de maturité de l'UET dans le SPR et une demande des opérateurs et pourtant ce n'est pas mis en œuvre, d'autres critères rentrent donc en ligne, sur lesquels l'usine n'a pas de prise. En effet, la principale raison, selon l'encadrement, provient du taux élevé d'intérimaires, qui rend extrêmement difficile l'organisation de la polyvalence du fait du turn-over.

#### 4.3.4 Performance gâchée et parole inutile

Nous l'avons vu, et le lecteur peut s'en faire une idée précise toujours en visionnant les vidéos, ces dialogues filmés donnent à voir et à entendre d'une part, l'engagement des opérateurs dans leur travail, la qualité de leurs analyses, les compensations, parfois au prix de leur santé, des problèmes de conception des pièces, de moyens, d'organisation du poste et d'autre part, au plan du dialogue, ce que l'on a qualifié de "parole inutile". C'est-à-dire, une expérience répétée d'avoir parlé, signalé, proposé, sans que cela ne produise d'effets pratiques. Cette expérience de l'inutilité de la parole s'est transformée, au plan psychologique, en sentiment partagé (Poussin, 2014, 2015) d'impuissance organisationnelle. Les autoconfrontations croisées de chacune des deux équipes de l'UET des portes, réalisées par une vingtaine d'opérateurs et portant sur dix postes, donneront lieu à deux montages vidéo constituant le matériel du premier comité de suivi local de l'usine de Flins en septembre 2012. Ce premier comité de suivi local initialisa le dispositif de dialogue, entre Organisations Syndicales et Direction, sur la base des questions du travail soulevées par les opérateurs dans leurs analyses. Ces dialogues d'opérateurs, véritables diagnostics sur la qualité de leur activité de travail, ont ainsi permis de frayer un chemin au travail réel comme objet du dialogue entre Organisations Syndicales et Direction.

## 5. Comité de suivi : Instituer la qualité du travail comme objet de dialogue dans l'organisation

Le premier comité de suivi local a eu lieu le 17 septembre 2012. Alors que cette thèse est encore en cours de rédaction, un dixième comité local s'est déroulé le 6 juillet 2016. Sauf le premier comité, tous les autres seront enregistrés aux fins d'analyses, en accord avec l'ensemble des partenaires qui savent donc que l'activité conjointe engagée deviendra la matière première des analyses ultérieures. Nous rappelons qu'ils sont composés au niveau de l'usine, de sa Direction et de la ligne hiérarchique concernée, du service des ressources humaines, du service de santé, des Organisations Syndicales locales, au niveau de l'entreprise du Directeur des ressources humaines France, les Organisations Syndicales centrales, et l'équipe d'intervenants du CNAM. Des opérateurs seront - et c'est bien sûr un point central - présents dès le deuxième comité. Les comités locaux durent trois heures et se dérouleront tous dans une salle de l'usine destinée à des projections vidéos. Elle sera toujours réorganisée en deux espaces et en deux temps pour l'occasion : le premier pour visualiser et entendre au mieux, les données vidéos, informatiques et la personne qui présente les données (Figure 5) ; le deuxième pour organiser matériellement et symboliquement le dialogue direct. Comme le montre la photo (Figure 6), il n'y a pas de table, les chaises sont réparties en cercle, pour que tout le monde puisse se " faire face " ; il n'y a pas de placement attitré en fonction du statut.



Figure 5 : Comité de suivi local, espace 1



Figure 6 : Comité de suivi local, espace 2

Outre cette organisation technique et symbolique du cadre clinique, l'activité dialogique qui s'y déroule est prise en charge par les intervenants. Le comité se déroule en deux temps, la présentation de résultats d'abord qui deviennent dans une deuxième temps objet des échanges dont les tours de paroles sont gérés par les intervenants. Il ne s'agit donc pas d'une position classique d'expert où celui-ci vient présenter ses analyses et préconisations. Ici l'expertise des intervenants est en premier lieu du côté de la méthodologie dialogique. Ainsi, dans le premier temps du comité, les résultats présentés sont ceux produits par les professionnels concernés, puis dans le second temps ces données font l'objet d'un dialogue entre les participants. Les intervenants introduisent le comité et présentent les éléments nécessaires à ce fonctionnement, les supports de présentation du premier comité sont en annexe P2, nous en reproduisons un extrait ci-après (Figure 7).

5

## Objectifs de ce 1<sup>er</sup> comité

---

- **Présentation de l'expérimentation (1) avec les opérateurs.**
  - Projection du montage vidéos de chaque équipe (2 x 20 mn)
  
- **Expérimentation (2) au sein de ce comité de suivi :** Dialogue sur les questions de travail soulevées par les opérateurs.
  - L'équipe du CNAM est chargée de l'organisation des échanges
  
- **Quelles suites à donner ?**
  - Vers le comité de suivi national
  - Vers les opérateurs qui demandent la poursuite du travail




Figure 7 : Tâches du 1er comité local de Flins

Les analyses présentées sous forme vidéo (annexe V9), issues de confrontations entre pairs sont faites d'accords et de désaccords entre opérateurs sur le travail réel. En cela, elles instituent dans le comité, l'expérience dialogique de la "dispute professionnelle" entre opérateurs comme modalité d'appréhension du réel et non pas comme charge critique univoque contre l'organisation. Cela rend possible pour la Direction de " supporter " ces analyses, pourtant sans complaisance à l'égard de l'organisation. La Direction reconnut d'ailleurs la qualité des dialogues et des analyses, non sans interrogations quant à la suite à envisager. Les Organisations Syndicales dans leur diversité ont souligné également la qualité de ce travail entre opérateurs et trouvé pertinent de se baser sur des données de ce type pour dialoguer avec la Direction, restant toutefois dans l'expectative sur la conduite à tenir pour la suite, dans l'attente de la position de cette même Direction. Ce comité provoqua donc un certain embarras, nécessaire selon nous, destiné à mettre chacun " au diapason " du travail réel, au moins du point de vue de ceux qui le réalisent. Ce cadre clinique rend possible la circulation des affects<sup>8</sup> qui en découlent pour aller vers la recherche de réponses aux problèmes.

C'est ainsi que ce premier cycle, depuis le travail collectif dans l'atelier entre opérateurs jusqu'à l'ouverture du dialogue au niveau du comité de suivi sur la performance gâchée et la parole inutile, ouvra sur une nouvelle phase : celle consistant à travailler dans l'UET des portes au développement du dialogue sur les problèmes et à rechercher comment agir à ce premier niveau.

---

<sup>8</sup> On reviendra sur cette question importante dans la troisième partie. Notons seulement ici que les embarras éprouvés sont aussi de vraies « forces de travail » potentielles collectives, conformément à la conception du mouvement affectif exposée plus haut.

### Tableau de synthèse

Afin de conserver une vision d'ensemble du déroulement de l'expérimentation, nous proposons à partir d'ici et au fur et à mesure de cette partie de la thèse, un tableau qui synthétise ce que nous désignons comme des paliers de développements et fonctionnements de l'expérimentation, et sur lequel nous reviendrons en troisième partie.

Tableau 4 : Développements et fonctionnements de l'expérimentation décembre 2012

Développements et fonctionnements de l'expérimentation				
Périmètre	Paliers	Instances	Quand	
UET PORTES				
	Observations puis Analyse activité opérateurs (20 opérateurs - 10 postes)		avr-12	sept-12
	Diagnostic opérateurs : Performance gachée et parole inutile	Comité local 1	17/09/2012	
	Diagnostic opérateurs : Performance gachée et parole inutile	Comité national 1	20/12/2012	

## 6. Performance dialogique et qualité du travail dans l'UET des portes

Cette nouvelle phase consista à développer le dialogue entre opérateurs et l'encadrement de l'UET, sur la base de nouvelles analyses de postes considérés comme problématiques du point de vue des opérateurs. Rappelons qu'à l'automne 2012, l'ensemble des postes vient de changer pour le lancement des deux véhicules, la CLIO IV et la ZOE. L'usine traversera d'importantes difficultés et tensions liées au lancement des deux nouveaux véhicules, associées à de fortes contraintes économiques. Ainsi, aucune analyse de poste ne sera possible avant janvier 2013 et alors même que les problèmes sont nombreux, aucun dialogue ne sera possible dans l'UET. Tous les arrêts de chaîne sont consacrés, comme on l'a vu plus haut, à des informations, consignes et rappels à l'ordre. C'est une période où l'absentéisme est particulièrement élevé, le climat très tendu et la qualité du produit mauvaise (plusieurs milliers de véhicules en retouche sur le parc). Pendant cette période, les opérateurs attirèrent l'attention sur deux postes particulièrement problématiques qui feront, début 2013, l'objet de nouvelles analyses et de dialogue avec l'encadrement, le poste des "lécheurs" et celui des "coulisses".

### 6.1 Le poste des lécheurs

La complexité de tout lancement de véhicule engendre de nombreux problèmes, sur lesquels l'usine doit travailler pour atteindre des niveaux de volumes de fabrication à des niveaux de qualité maîtrisés. Dans cette conquête des volumes et de la qualité client, les critères de qualité du point de vue opérateurs - dont on a vu combien ils sont liés au volume et à la qualité client - n'ont pas de place dans les priorités qui se bousculent. De sorte que les opérateurs restent cantonnés à l'exécution d'un travail dont les procédures, modes opératoires, pièces à monter sont parfois défectueux, jusqu'à porter atteinte à la santé. Les problèmes restent irrésolus, engendrant nombre de retouches et pertes de volume de voitures. Le management qualifie de "vie série", la phase de production à pleine cadence après les phases de tests. Pendant cette "vie série", le véhicule doit être réalisé en qualité et en quantité souhaitées avec le plus de fluidité possible, sans rebus ni retouche. Mais la recherche de ce fonctionnement optimal des processus se fait uniquement du point de vue des fonctions de Direction et du département qualité, à partir

de la détection des défauts. Lors du lancement de la fabrication de la Clio-IV en septembre 2012, parmi les problèmes rencontrés par les équipes des portes, nous nous intéressons à celui du poste des "lécheurs". Le poste est qualifié ainsi car ce sont les pièces principales qui le caractérisent, même si plusieurs autres opérations annexes sont à réaliser. Nous avons vu que l'organisation du travail existante était source de gâchis de performance, engendrés ou, au moins, non corrigés par le refoulement du point de vue des opérateurs, de leurs critères de qualité du travail. Le cas du poste des lécheurs en est la forme prototypique en quelque sorte, du fait de la nature des problèmes qui s'y cumulent et des conséquences sur la santé, sur la performance et sur les relations professionnelles, mais aussi parce qu'il touche toute l'entreprise dans le sens où il porte sur des défauts de conception de pièce, c'est-à-dire sur le lien entre l'ingénierie de conception et la fabrication en usine.

### 6.1.1 Défaut de conception de la pièce et de l'engagement du poste

Les lécheurs de la Clio IV sont des pièces de type joint, des baguettes en "U", qui s'enfoncent sur la tôle de la porte au niveau du passage de la vitre qui est ainsi "léchée" lorsqu'elle rentre et sort du caisson de porte. Il en existe de chaque côté de la vitre. Dans le cas qui nous intéresse, il s'agit précisément du lécheur extérieur de la porte avant (Figure 8). Cette pièce a un défaut de conception qui nécessite des efforts très importants pour parvenir à la monter (Figure 9 et Figure 10). Des mesures montreront, en cours d'intervention, qu'il faut aller au-delà de 20 DaN (Déca-Newton), alors que la norme ergonomique est inférieure à 7 DaN.

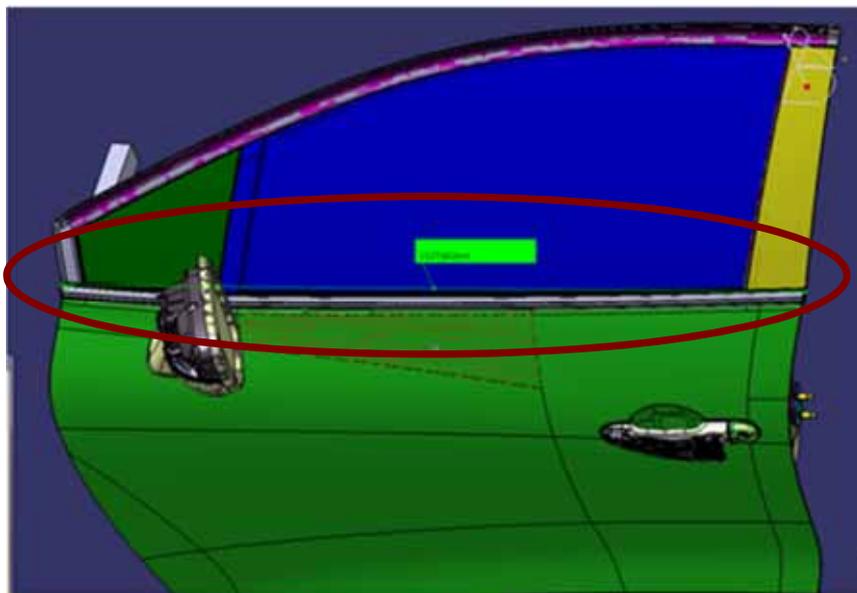


Figure 8 : Lécheur extérieur porte avant Clio IV



Figure 9 : Montage du lécheur – 1



Figure 10 : Montage du lécheur - 2

Ce défaut de la pièce n'est paradoxalement pas connu lors de la conception de l'engagement du poste. Il ne sera véritablement identifié comme problème qu'une fois en " vie série ", du fait des défauts attestés en bout de ligne, des lécheurs abimés mis au rebus, mais aussi en raison des difficultés et plaintes des opérateurs. Malgré cela, les défauts pourront engendrer des rappels à l'ordre aux opérateurs pour faire les efforts nécessaires au poste, provoquant douleurs et problèmes de santé. C'est ainsi qu'en octobre 2012, alors que plus d'un millier de voitures sont en retouche pour de nombreux problèmes de qualité, un arrêt de chaîne est organisé pour une " animation " sur le sujet. Aux portes, cette animation se concrétise par le rappel aux opérateurs

des problèmes comptabilisés en bout de chaînes et l'exigence de respecter les modes opératoires pour bien monter les pièces. Un intérimaire arrivé depuis un mois et qui travaille au poste des lécheurs s'adresse alors à l'intervenant en évoquant les injonctions hiérarchiques : " il n'y a qu'eux qui disent leurs problèmes, le poste des lécheurs est très dur, ils se montent très difficilement ". Une formulation que l'on peut lire comme l'expression de critères en conflit mais déniés.

Ainsi, ce défaut ignoré lors de la conception de l'engagement du poste, a une lourde conséquence : le mode opératoire et le temps alloué sont ceux d'une pièce simple à poser. Inévitablement, se multiplient les coûts, en défauts, en retouches, en rebus, en même temps que les atteintes à la santé physique et psychologique des opérateurs, et ce, d'autant plus qu'il est impossible de dialoguer et d'agir, ce que l'opérateur tente de faire en s'adressant à l'intervenant.

### 6.1.2 Impuissance et renoncement de l'encadrement

L'extrême tension sur les effectifs et les difficultés importantes rencontrées lors de cette fin d'année 2012, pour le lancement des deux nouveaux véhicules, auront de telles conséquences en matières d'absentéisme que nous ne pourrons engager le travail prévu avec les opérateurs que début 2013. Nous avons alors proposé de saisir l'occasion de travailler avec l'encadrement, offrant aux deux chefs d'unité des portes la possibilité d'analyser leur activité, également au moyen de la méthode des autoconfrontations croisées, ce qu'ils ont accepté alors même d'ailleurs, que notre dispositif prévoyait ce travail avec l'encadrement Dans le film d'activité du CU (chef d'unité) de l'équipe 1 (CU1), celui-ci fait une retouche en bout de ligne, il monte lui-même un lécheur qui n'a pas pu être mis au poste. C'est un CU expérimenté qui a encadré plusieurs UET et qui remplace le jeune CU de l'équipe alors en formation. Son homologue de l'équipe 2 (CU2) est quant à lui présent " aux portes " depuis des années et n'a jamais été affecté dans un autre secteur (annexe V10).

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. CU1 : c'est le lécheur en partie avant, .....ils sont très très durs à mettre</li><li>2. Psy1. : ça j'imagine pour les postes, c'est compliqué cette affaire-là, pour vous en tant que CU ?</li><li>3. CU2 : oui</li></ol> |
|---|

4. CU1 : C'est un poste qui est, ...c'est tellement dur à clipser, que c'est un poste qui est physique, moi les opérateurs ils me disent à la fin de la journée, à la fin de semaine ils ont mal aux épaules et comme on a du mal à faire la polyvalence, pour l'instant ils tiennent, ils tiennent mais bon.
5. CU2 : Je pense que c'est un sujet qu'on doit prendre en compte très rapidement, parce que ça va se transformer par des PPI (premier passage à l'infirmierie), des maladies
6. Psy1 : Comment on fait alors, parce que là c'est des problèmes,
7. CU2 : problèmes produit (conception pièce)
8. Psy1 : comment c'est traitable les problèmes produit ?
9. CU2 : Nous on a remonté le problème, pendant un moment ils écartaient un peu la feuillure de la porte par Trigo (un sous-traitant), après il y a eu une modif au niveau tôlerie. Ils nous ont dit que c'était OK, mais on continue encore à avoir des difficultés à les clipser.
10. Psy1: Mais là ça veut dire quoi, qu'il faut dire au gars qu'il s'accroche à son poste ?
11. CU2 : euh, on essaye de les,....., de les motiver et de leur passer le message que dès que l'on a l'opportunité on essaiera de développer une polyvalence sur un autre poste. Au moins y aller une fois sur 2 en attendant de voir ce qui va se passer parce que là, c'est, c'est un problème.
12. CU1 : Aujourd'hui les lécheurs et les coulisses, c'est des postes,...euhh.. Physiquement...
13. CU2 : Ca a toujours été, coulisses aux portes, coulisses, lécheurs c'est, ça a toujours été difficile.
14. Psy2 : Qu'est-ce qu'il faudrait faire pour développer la polyvalence dans la situation actuelle ?
15. CU2 : ben..,
16. CU2 et CU1 : faut du monde
17. CU2 : faut rentrer du monde et puis former. La personne qui rentre, prend le poste des lécheurs et puis la personne qui est aux lécheurs, il faut la mettre sur un poste un peu plus souple et puis une journée sur 2 les faire tourner.
18. CU1 : Après c'est ce qu'on disait, avec le Turn-over qu'on a, déjà il faut gérer les départs, les remplacements donc après la polyvalence elle passe, on va dire, en deuxième. D'abord il faut déjà qu'on ait un bonhomme - un poste, déjà ça et puis c'est après tu commences à faire de la polyvalence.

On remarque ici que le traitement du problème apparaît comme hors de portée pour les CU et fait plutôt l'objet d'un renoncement. Face à l'ampleur de la difficulté qui a été "remontée", il n'y a finalement pas de solution. Même le principe de " faire tourner " sur les postes n'est pas atteignable selon eux, compte tenu du peu d'effectif, du taux d'intérimaires et du turn-over que cela implique. Aucune autre possibilité n'apparaît que celle d'accepter la situation en l'état ; nous pouvons entendre chez CU2, " aux portes " depuis plusieurs années, que ces pièces-là sont de toute façon toujours dures à monter, quel que soit le véhicule et qu'elles l'ont toujours été. Comme s'il ne pouvait en être autrement, cette situation est devenue elle-même le standard et le management consisterait donc à " faire faire avec ". Faire remonter le problème serait la seule action possible : en signalant les risques d'atteintes à la santé, l'encadrement se protège face aux risques encouru par les opérateurs, (PPI = Premier Passage à l'Infirmierie), la pathologie devient de fait le critère chez les CU pour que la question prenne peut-être du poids sur la ligne hiérarchique.

Lorsque l'autoconfrontation croisée des opérateurs se tiendra deux mois plus tard, rien n'aura changé, au contraire la situation se sera encore aggravée. Nous insistons sur cette opération du montage du lécheur " porte avant ", car c'est le problème aigu du poste mais l'analyse des opérateurs va également soulever au moins quatre autres problèmes, sources de " non performance ". Ces problèmes sont liés à un défaut d'aménagement du poste, à une opération qui s'avère inutile, à un défaut des installations ainsi qu'à l'absence de polyvalence.

### 6.1.3 Sous-développement de la qualité du travail et défense personnelle

Au moment de l'autoconfrontation croisée des opérateurs, le problème a donc pris de l'ampleur, pour eux d'abord, qui ont dû continuer à monter ces lécheurs. Des mesures d'efforts ont, entre temps, montré qu'ils sont trois fois supérieurs aux normes ergonomiques. Le poste est alors classé " rouge ", ce qui oblige normalement à faire de la polyvalence mais, on l'a vu, elle ne sera pas mise en œuvre. Le chef d'atelier a officiellement mis en place une solution qui consiste à appliquer un lubrifiant (du mono propylène glycol) sur le lécheur ; le poste ne sera alors plus affiché comme rouge. Mais, cette opération ne tient pas dans le temps de cycle de l'opérateur (l'engagement), il faut donc que quelqu'un s'en charge, ce sera officiellement l'OPS (opérateur sénior non postés en chaîne qui intervient sur les problèmes d'outillage, d'approvisionnement et sur les "retouches" des défauts). Dans les faits nous le verrons, ce ne sera pas réalisé dans

l'équipe 2 et il en sera autrement dans l'équipe 1. Au moment où nous ferons l'autoconfrontation croisée, l'opérateur qui avait alerté l'intervenant est depuis peu en incapacité, il souffre de douleurs importantes aux poignets et aux épaules, il a été " arrêté " à deux reprises par son médecin traitant. L'encadrement l'a écarté de ce poste qu'il aura donc tenu pendant près de six mois sans polyvalence, sans lubrification, en montant plus de 300 lécheurs par jour. En plus des atteintes à sa santé, les relations sont également " empoisonnées " avec l'encadrement qui, du point de vue de l'opérateur ne cherche pas à répondre à ses problèmes. L'autoconfrontation croisée se réalisera à trois, l'opérateur en incapacité, son collègue lui aussi intérimaire et qui travaille depuis deux mois au poste pair sur les portes droites, ainsi qu'un collègue de l'équipe 1 qui lui est un titulaire Renault.

Selon le mode opératoire (qui ne se base pas sur les efforts réels), le lécheur doit être clipsé en appuyant avec le bout des doigts. L'opérateur (A1) utilise une technique d'appui avec la paume de la main en utilisant le poids de son corps. Le film fourni en annexe V11 donne le contexte indispensable à la compréhension. Il montre l'opérateur en train d'expliquer la situation et d'exposer sa technique, ce qui provoque les échanges suivants avec ses collègues :

1. Rac : On ne peut pas toute la journée appuyer avec les doigts
2. A1 (équipe 2-blessé) : c'est impossible de le rentrer avec les doigts avec la force
3. Samb. (équipe 1) : Surtout les lécheurs Avant (porte avant)
4. A1 : Voilà, ils rentrent à moitié
5. Rac : Voilà
6. A1 : Après t'es obligé d'appuyer avec, de mettre la force des poignets en fait, parce qu'après c'est les poignets qui travaillent, sinon les doigts c'est impossible.
7. Samb. : ça nous met en difficulté, non tu peux pas
8. A1 : Avec le produit oui tu peux, quand ils mettent le produit voilà ça rentre, avec les doigts ça va, tu peux travailler avec le mode opératoire, quand ils mettent le produit, sans problème mais si il n'y a pas de produit, c'est pas possible
9. Psy1 : Le produit il y en a en ce moment ?
10. Samb : oui
11. Rac : Equipe 1 oui équipe 2 Non
12. A1 : Moi je ne peux rien dire parce que là ça fait 3 semaines que je ne suis pas au poste

13. Psy1 : à cause de tes douleurs ?
14. Al : voilà
15. Rac : Il n'y a pas de produit.
16. Al : A cause des douleurs, mais en fait ils me changent du poste le plus dur, à un poste plus dur encore,
17. Rac et Sam. : rires
18. Al : Ben oui, tu demandes un truc, ils t'enfoncent dans un autre trou, ça change rien,
19. Psy : là du coup il y en a du produit ou pas ?
20. Raci : Non
21. Psy1 : et en équipe 1 ?
22. Samb. : oui moi oui,
23. Rac. : équipe 2 non
24. Samb. : Ils mettent le produit, parce que moi j'appelle tout le monde, j'appelle, systématiquement, j'appelle pour mettre le produit

Nous avons vu qu'il n'y a pas de moyen de dialogue au sein des équipes, c'est encore plus vrai entre deux équipes de la même ligne. Cette autoconfrontation croisée "inter-équipe" va avoir des effets importants. Les jours qui suivent, le produit lubrifiant n'est toujours pas appliqué dans l'équipe 2, Rac va alors refuser de prendre le poste si les lécheurs ne sont pas lubrifiés. *C'est directement un résultat de l'autoconfrontation croisée* ce qui n'est pas sans conséquence. Lorsque Rac réalise que dans l'autre équipe, la lubrification a lieu parce qu'elle est exigée par Samb, qui a une autorité en tant qu'opérateur Renault, reconnu dans son équipe comme professionnellement endurant, il y trouve les ressources, absentes de sa propre équipe, pour faire valoir ce point. C'est là le produit du développement chez le sujet, de ce que l'on appellera ici, les ressources psychologiques du collectif. Cette fonction psychologique est au cœur de la méthodologie d'intervention, afin que chacun puisse individuellement trouver de nouvelles possibilités d'action. Cependant, pour que des transformations durables du milieu de travail aient lieu, d'autres développements sont nécessaires. Pour cela, les conflits de critères dont il est question doivent faire l'objet de délibération au sein du collectif puis avec la ligne hiérarchique pour agir au niveau organisationnel. On parlera alors de la fonction sociale du collectif. C'est la fonction de l'intervention de travailler aux possibilités " transférentielles "

entre ces différents plans, individuel, collectif et organisationnel qui correspondent aux registres personnel, transpersonnel et impersonnel de l'architecture du métier exercé.

Dans le cas présent, le CU ne répondra pas à l'interpellation de Rac en solutionnant le problème de la lubrification au poste, mais en trouvant un "arrangement" avec lui, le déplaçant sur un poste plus facile, "monnayant" ainsi en quelque sorte le silence de Rac, qui évitera ensuite les espaces de dialogue sur la question. En restant ainsi prisonnier seulement des niveaux personnel et interpersonnel, le problème du travail est à nouveau refoulé, Rac est à l'abri du problème mais de fait, le problème n'ayant nullement disparu, un autre y est confronté. Les issues sont trouvées entre personnes au moyen des relations de pouvoir sur autrui : Rac a développé les moyens de s'opposer pour faire valoir sa position, le CU comprend quant à lui qu'il ne peut plus se contenter d'imposer la contrainte du poste sans un risque de tension importante, mais l'objet du problème reste intact. **En somme, pour le dire conceptuellement le conflit de critères reste bien ici sous développé dans l'organisation.** Rac a conquis des ressources au plan personnel mais au détriment de l'instrument collectif et organisationnel que le dispositif peut devenir. De fait, il n'apparaît pas comme un moyen effectif pour les opérateurs de l'équipe 2 ni pour leur CU. Du coup, le problème va s'enkyster et provoquer de fortes tensions entre le CU et les deux opérateurs, tensions qui se transféreront sur l'expérimentation, singulièrement sur le psychologue. Le CU considérant que les opérateurs ne veulent plus travailler lorsqu'ils ont affaire à ce dernier, le poste restant en l'état, avec une opération de lubrification incompatible avec le temps de cycle. Deux nouveaux opérateurs, un nouvel intérimaire et un jeune en contrat d'insertion seront affectés au poste. En effet, le médecin du travail confirmera l'inaptitude de Al à ce poste et la nécessité de lui confier un poste qui ne sollicitera pas ses épaules. Dès lors, un "arrangement" sera trouvé avec l'agence d'intérim pour qu'il quitte l'usine sans perdre les bénéfices de son contrat, pour une autre mission.

Nous y reviendrons (3ème partie), mais on peut noter ici la fonction "transférentielle" du psychologue du travail dans ce genre d'intervention. C'est à lui qu'on "transfère" volontiers les obstacles qui surgissent et que révèle l'analyse. A charge pour lui de transformer ce "transfert" en moyen d'agir. (Scheller 2013, Quillerou-Grivot & Clot, 2013). A ce point, tentons d'instruire le dossier.

#### 6.1.4 Instituer dans l'activité conjointe la conflictualité des critères de qualité du travail

On soulignera tout d'abord, que l'intervention a d'abord rendu inévitable la reconnaissance du problème technique, mais qu'elle n'a pas conduit à la mise au point des mesures de protection de la santé des opérateurs. En effet, "engager" l'opération de lubrification, c'est-à-dire l'intégrer dans le temps de cycle de l'opérateur, suppose de dégrader la mesure du ratio de productivité théorique. Cet obstacle est resté contourné par l'encadrement. Du coup, les efforts faits par le plus ancien au poste pour "bien monter" les lécheurs ont effectivement porté atteinte à sa santé avec les conséquences que l'on a exposées sur les relations sociales et le ressentiment de ce dernier.

Ensuite, s'ajoute l'ampleur du problème technique afférant à la pièce qui n'a pas d'issue dans l'atelier, l'histoire des impossibilités, de l'impuissance de l'encadrement et de l'usine pour faire modifier une pièce par l'ingénierie, aboutissant à des renoncements sur la qualité de la " montabilité " des pièces. S'ensuivent alors les rationalisations habituelles sous la forme des "ritournelles" d'usage, mobilisées de façon défensive sur l'axe des affects passifs définis plus haut : "les lécheurs - coulisses- sont des postes difficiles, ça a toujours été".

Mais l'essentiel ici est la question de la maturité du dispositif et l'efficacité du cadre clinique mis en place. En effet, l'action met ainsi à jour un conflit de critères patent, de ceux qu'elle a justement pour mission d'instruire dans et par le dialogue social à renouveler. Et, de fait, cette situation sera la première à faire l'objet d'un dialogue entre opérateurs et encadrement. Du côté de l'encadrement, l'état du travail réel nourrit les craintes d'une confrontation avec les opérateurs et, on l'a vu, le conduit à "transférer" la question sur l'intervenant. Nous nous retournons alors vers le Directeur de l'usine pour attirer son attention sur la situation tendue dans l'atelier, liée à ce problème de pièce, et sur le fait que l'intervention a pour fonction d'empêcher le refoulement du problème. Ces tensions sont, selon nous, normales mais il faut pouvoir justement les travailler. Devant cette difficulté, l'encadrement a besoin d'un signe de la Direction sur la nécessité de poursuivre ce travail. Un développement de l'intervention a lieu alors à l'initiative du Directeur : il prend en compte la situation en intervenant lui-même auprès de son encadrement sur l'importance de poursuivre le dialogue et simultanément, il prend en charge le suivi du problème de conception de la pièce pour agir auprès de l'ingénierie, problème hors de

portée de son encadrement. Parallèlement, l'activité syndicale de la CFDT se porte également sur la situation, en envisageant une procédure de DGI (Danger Grave et Imminent). A partir de là, l'encadrement s'autorise à nouveau à poursuivre le travail engagé.

Il faudra donc que ces tensions sur la qualité du travail, initialement incarcérées dans des tensions entre personnes, franchissent un palier en passant par la Direction et une intervention syndicale pour que du " nouveau " soit possible. Ainsi, devant des fonctionnements institués, structurés par des problèmes de " non qualité ", refoulés au moyen des rapports de subordination et d'influence, il a fallu opposer des forces de plus grande intensité pour qu'un cercle vicieux ne l'emporte pas. Cela suppose le développement du problème, sa circulation au niveau de la Direction et au niveau du collectif, chemins de l'institution du conflit de critères sur la qualité du travail.

C'est avec ces paramètres que nous avons pu " tenir " le dialogue et que la première réunion entre opérateurs et encadrement eut lieu, à partir d'un montage vidéo de l'autoconfrontation sur le poste des lécheurs (annexe V12).

Insistons : l'institution du conflit de critères sur la qualité du travail à tous les niveaux de l'organisation est le résultat de l'action, en quelque sorte son produit. Elle est toujours située, inédite, et réclame initiative, détermination et patience. Son résultat n'est pas garanti d'avance.

## 6.2 Premiers dialogues opérateurs et encadrement

Cette première réunion a lieu un peu plus d'un mois après notre intervention auprès du Directeur, lorsqu'il fut possible de réunir chaque équipe en "débordement", c'est-à-dire en heures supplémentaires après le temps de travail. Tous les opérateurs étaient invités à venir, même si le point d'entrée de la réunion n'était pas leur poste mais celui des lécheurs. Pour l'équipe 1, dix opérateurs étaient présents, dont Samb qui avait participé à l'autoconfrontation croisée et deux opérateurs séniors. Coté encadrement, participaient le CU (qui était nouveau), le Chef d'Atelier (Ingénieur, CA depuis un an). Coté CNAM, deux intervenants psychologues du travail. La réunion de travail est alors méticuleusement "équipée".

### 6.2.1 Travail subordonné versus performance industrielle et santé

Le montage vidéo (annexe V12) de 15mn utilisé articulait les échanges sur les différents points du poste considérés comme problématiques et à discuter. Nous sommes ici dans l'équipe 1, le film commence par l'activité de A1 de l'équipe 2. Il s'agit d'un problème d'aménagement du poste, les lécheurs de la ZOE sont à distance ; sur le film, on voit A1 se déplacer pour aller les chercher en courant alors que théoriquement, les OPS sont censés les amener au poste.

#### Montage vidéo : Manque de la pièce au poste (lécheurs ZOE)

1. A1 : Les lécheurs, il n'y a pas assez de place pour les mettre, tu es obligé de les laisser sur place, de faire les trajets, les aller-retour pour aller les chercher. Sinon la voiture tu vas la laisser passer, après voilà, les gens ils vont venir t'engueuler même si c'est leur travail à eux, mais c'est à toi de faire leur travail.
2. Psy : C'est ce que tu disais Samb, c'est-à-dire que, toi à 26 (véhicules/heure) tu ne vas pas les chercher ?
3. Samb : Aucune chance
4. Psy : Pourquoi ?
5. Samb : Parce que c'est pas à moi d'aller les chercher, mais, même si j'en ai plus des lécheurs, moi je laisse passer et je signale comme quoi il y a deux/trois voitures où il n'y a pas les lécheurs, parce que quand tu regardes la FOS (Fiche d'Opération Standard), sur l'engagement comment ils l'ont calculé, toi dans ton engagement, il n'y a pas écrit

que tu dois aller chercher les lécheurs, donc en quelque sorte lui, il rend service aux opérateurs seniors, en allant chercher les lécheurs, mais comme on dit, on peut faire ces choses-là mais ils ne seront jamais reconnaissants derrière, donc lui il y va pour que ça l'arrange, comme ça il peut faire la mise en place et sans prise de tête, ou sinon si jamais il laisse passer des voitures peut-être que le CU peut venir le voir, lui prendre la tête par rapport à ça, pourquoi il a pas mis tel lécheur, tel lécheur ? Voilà, il peut venir et lui mettre la pression par rapport à ça, alors que c'est pas son boulot.

6. Al : Exactement, c'est, voilà, ça c'est la bonne réponse

Arrêt du film, dialogues opérateurs-encadrement :

7. Op : Ca va Samb ?

8. Rires général

9. Samb : Ca va! (rires)

10. Psy : Tu veux réagir ? (à Dav, un opérateur sénior qui demande la parole)

11. Dav. : Je dis juste que c'était une remarque pertinente, parce que le chef qui pourrait, toujours pourrait, c'est une éventualité, qui pourrait venir mettre une pression sur l'opérateur, alors que ce n'est pas à l'opérateur de mettre les lécheurs là, d'aller les chercher. Donc, c'est ..., enfin, juste, que je trouvais que la, la phrase était pertinente c'est tout. C'est, ..., le problème qu'il dit il est réel, le problème de la B10 (ZOE) et de la 98 (CLIO IV), on n'a pas l'aménagement adapté, les servantes, elles sont très bien pour les pièces, certes, mais les lécheurs, il nous les faut en quantité sur le poste. Et en quantité sur le poste ce n'est pas possible.

12. Lae : (opératrice) Il faudrait presque qu'ils soient comme avant dans les chariots, mais il n'y a plus de chariot, il faudrait qu'ils soient encyclés dès le départ quoi, qu'il n'y ait personne qui ait à aller les chercher.

13. .../... (Débat sur la pertinence de cette proposition qui pose d'autres problèmes)

14. Lae : Disons que chez nous ça va encore parce que ils sont apportés au poste par les OPS, mais apparemment dans l'autre équipe, c'est la personne de l'autre équipe qui va les chercher, il court on le voit courir

15. Dav : Oui franchement je suis épaté !

16. CA (Chef d'Atelier) : Mais vous avez vu, c'est pas pour couvrir l'OPS de l'autre équipe, on a regardé, dans la balancelle et dans les vidéos il y a les lécheurs avant et arrière de la 98, il manque ceux de la B10. Je ne sais pas à quelle date ça a été fait ?

17. Psy : Ca c'est, janvier, mi-janvier

18. CA : Janvier, combien de B10 on passait en janvier ? (Sous-entendu : peu)
19. Dav : Oui, oui
20. CA : C'était pourquoi ils n'étaient pas implantés sur la servante. Mais je pense qu'ils ont raison, vous avez raison sur les remarques, maintenant il faut que l'on travaille ensemble
21. Dav : Exactement
22. CA : Que l'on travaille ensemble
23. OPS1 : Sur l'aménagement
24. CA : Déjà, il y a une autre chose que je pense qu'il faut que l'on améliore, entre nous, c'est que sur ces sujets-là moi je n'ai jamais été alerté, je l'ai découvert avec les vidéos.
25. (...)

On le sait, il est possible d'obtenir une qualité de montage des pièces qu'on dira " acceptable " selon le critère retenu par un management qui use du rapport de pouvoir, pour éviter le dialogue et refouler le problème d'aménagement du poste, il en est plutôt ainsi dans l'équipe 2. En effet, l'opérateur " fait le travail " mais prend sur lui les problèmes et ses conséquences au niveau de la santé, des relations de travail et du gâchis d'énergie. Du point de vue de la performance officielle, au sens du SPR, c'est de la "non valeur ajoutée" qu'il s'agit. Mais l'analyse, dans le cadre dialogique proposé ici, lève ce refoulement de sorte que le problème peut devenir objet de délibération collectif dans l'UET, jusqu'au niveau du chef d'atelier. Sans ignorer le problème managérial, le dialogue sur l'activité réelle au poste ouvre la voie à des solutions techniques d'aménagement plus performant. En effet, Samb a imaginé mettre un tube PVC sur la servante au poste pour y mettre des lécheurs de ZOE. Le chef d'atelier trouve l'idée intéressante et proposera de la tester. Ce faisant, le chef d'atelier découvre donc deux choses : une solution technique et la fécondité de ce cadre dialogique là au regard de la parole avortée de tous les jours.

26. CA : Ce qui est clair pour moi vraiment, je passe vous dire bonjour tous les jours, dans l'autre équipe c'est vrai j'ai eu des remarques sur les OPS qui ne faisaient pas leur travail, j'avais relancé plusieurs fois. Mais par contre, me dire "j'ai pas de place sur la servante", "je propose de faire un tube", etc., personne me l'a dit. C'est vrai on n'a peut-être pas d'espace d'échange, mais je passe quand même tous les jours.

Nous voyons ici qu'il est possible de **faire reculer la performance gâchée** lorsque le travail réel peut être objet de délibération entre opérateurs d'abord, puis objet de dialogue élargi à l'encadrement. Mais, on comprend également que sur ce chemin, le travail subordonné fait obstacle : un autre rapport social est nécessaire, celui où prime le rapport au réel. Cela suppose précisément de construire les cadres dialogiques où l'expertise en matière de qualité du travail, du point de vue des opérateurs, ne soit pas refoulée par l'étroitesse des rapports de pouvoir spontanés.

Dans la suite de cette séance, à propos de la pose des lécheurs sans lubrification, les échanges suivants montrent à nouveau la fonction décisive du dialogue, la qualité possible d'un management du travail, où l'encadrement à les possibilités de s'engager avec les opérateurs dans l'analyse des problèmes et les explications sur les difficultés rencontrés pour les résoudre.

1. Dav (OPS) : C'est ça le problème des lécheurs, je ne parle pas pour toi (CA) mais on a remonté plusieurs fois que les lécheurs étaient durs, il s'est passé combien de temps avant qu'il se passe quelque chose ? Concrètement, il s'est passé combien de temps ?
2. CA : heu... la question c'est quoi ?
3. Dav : Par rapport à la complexité de la mise en place du lécheur
4. Lae : Combien de temps entre le début où on met les lécheurs et où on a commencé à savonner ?
5. Dav : Au moins 3-4 mois, à partir de novembre on a commencé à se dire le savon il le fallait.
6. Lae: J'avais proposé à (CU précédent) de mettre du savon, il m'avait répondu "le problème c'est qui allait le mettre"
7. CA : On avait essayé au début de mettre le savon sur la tôlerie mais c'était moins efficace
8. Dav: A partir du moment où l'on touche des problèmes tôlerie, peinture, ces problèmes sont longs à remonter, très, très longs.
9. CA : C'est sûr, et ça continue. Mais vous avez vu que le problème est en cours de traitement, le fournisseur était là ce matin pour analyser le problème. X (directeur de l'usine) vient tous les jeudis pour voir où ça en est !
10. Lae: Est-ce qu'on ne pourrait pas avoir un lécheur déjà lubrifié ?
11. CA : C'est un des lécheurs qui va arriver aujourd'hui

12. Lae: Ah c'est bien
13. CA : Mais on a un souci, c'est qu'il ne tient pas. C'est ce que le fournisseur m'a dit ce matin.
14. Dav et Lae : Ha, d'accord
15. CA : Ils ont utilisé un matériau autolubrifiant qui reste sur le lécheur, qu'ils peuvent appliquer dans leur ligne de fabrication, il peuvent nous envoyer des lécheurs auto-lubrifiés, ils le font avec une bombe d'un produit qui n'est pas de l'eau savonneuse comme nous. Il en a amené, on va les essayer tout à l'heure mais le problème c'est que c'est quelque chose qui reste et le lécheur se déclipse, ils pensent qu'ils ne tiendront pas le cahier des charges.
16. Psy2 : Une question, est ce que pendant qu'on tente de résoudre le problème de fond, il est possible d'avoir une souplesse au poste qui permette d'éviter les problèmes de santé comme ceux de Rac et AL ? Sinon chaque fois le problème technique est abordé, il est très long à résoudre et on oublie que des gens se font mal.
17. CA : On a essayé pas mal de solutions, à Douai ils utilisent un marteau en bois, on a essayé. Lorsque l'on a fait ça, on avait des cadres de portes cassés tous les jours. L'eau savonneuse sur la feuillure, ça permettait de réduire l'effort de montage mais pas assez. Il est clair que 20kg on ne peut même pas rester une journée. Après il y avait, faire tourner les opérateurs au poste, c'était aussi votre demande et ça, vues la mise en place et la limite du nombre d'intérimaires que l'on a à Flins, on n'a pas pu le faire, je l'ai fait remonter vous pouvez me croire, Psy1 est témoin je l'ai remonté. Le problème c'est qu'il n'y a pas de souplesse, ce qui n'est pas une limite de Flins, mais une limite globale de Renault, du fait de la crise économique. On a essayé différentes solutions techniques, c'est vrai qu'on a mis du temps, mais les premiers lécheurs que l'on avait, ils se montaient.
18. Dav : Oui ceux que l'on avait en formation ils ne posaient pas ces problèmes.
19. CA : Pendant le 1er mois, on avait des lécheurs qui se montaient bien. Mais ces lécheurs ils ne tenaient pas chez les clients, on a eu des retours clients. Donc ils ont changé le cahier des charges au plan de la pièce, et au lieu d'avoir 4 kg d'effort, ils sont passé à 5 et quelques, sur un type d'essai un peu bizarre 9 , après ça s'est traduit au montage à 20 kg d'effort.
20. .../...
21. Lae : On aura appris des choses c'est bien de pouvoir en discuter

---

<sup>9</sup> L'usine de Bursa en Turquie fabrique aussi la Clio IV, elle en est l'usine "pilote", de sorte que c'est par elle que passe formalisations et validations. La cotation "bizarre" dont parle le CA, suite à la modification du lécheur, a été faite pour Bursa.

22. Dav : Une agrafe sur la tôle + une tolérance plus grande du lécheur ?
23. CA : C'est une demande qui a été faite par le directeur
24. Dav : Ah merde j'aurai dû la faire avant lui !
25. Rires
26. .../..
27. CA : Moi ce que je voulais dire. Vous voyez quand on discute, on comprend pourquoi on fait les choses, vous savez des difficultés mais il y a une cause derrière, au moins vous avez compris pourquoi vous avez des difficultés
28. Dav : D'où le fait de ces temps là
29. Lae : Oui c'est bien
30. Dav : Tu vois, de parler au calme, de pouvoir en parler
31. Lae: c'est pour ça que nous opérateurs on réclame des samedi où on discute de ces choses là

Nous retenons à ce stade, principalement deux choses. Premièrement, si avait existé, un cadre organisationnel fonctionnel dialogique, équivalent à celui que nous incarnons ici " par procuration " dans l'organisation elle-même, au moment du lancement du véhicule, il n'aurait pas été possible que tant de mois passent, en laissant les opérateurs de l'équipe 2 sans la solution effective de la lubrification. Le "sujet" - comme il est coutume de dire dans l'entreprise - aurait été incontournable et la recherche de solutions aurait été plus rapide, alors que nous l'avons vu, la santé des opérateurs a été atteinte et les relations professionnelles et sociales se sont "envenimées". Deuxièmement, on voit la ressource potentielle que représente la mise en commun des données du problème : pour l'encadrement c'est le moyen d'expliquer la situation, d'avancer sur l'analyse du problème, d'exposer ses contraintes, de rendre compte de ce qu'il fait et de ce qu'il ne peut faire. Ce cadre dialogique répond à une demande des opérateurs et enrichit leur connaissance, leur compréhension du problème et des actions en cours. Mais on mesure également que cette institution du problème implique de reconnaître la conflictualité des critères de qualité, qui ne peuvent être les mêmes selon la fonction occupée dans l'organisation. Ces processus de refoulement au moyen des rapports hiérarchiques peuvent être levés au moyen d'une conflictualité instituée et instruite qui devient alors l'instrument d'un travail plus efficace et plus "sain". Cette conflictualité instituée par l'intervention, la possibilité de confrontation dialogique assumée, ouvrent la voie à la créativité et à la construction d'arbitrage nouveaux. Le

refoulement de cette conflictualité est aussi le refoulement des solutions plus opérationnelles. La mise en dialogue du problème de conception du lécheur à l'ensemble des niveaux de l'expérimentation amènera ainsi à des transformations de la pièce par l'ingénierie. La pièce se montera sans aucune lubrification fin 2013.

### 6.2.2 Pas de solution donc pas de problème ?

Prenons un autre exemple. L'une des causes de refoulement des problèmes est souvent l'impossibilité pré-supposée d'y trouver des réponses. Nous sommes toujours dans la situation de travail analysée, l'opérateur subit un problème d'aménagement de poste, faute de place en bord de chaîne les lécheurs Zoe ne peuvent être à sa disposition. C'est l'OPS (Opérateur Sénior, chargé entre autre des retouches, de l'approvisionnement de pièces manquantes, des défauts d'outillage, ...) qui est chargé d'approvisionner régulièrement l'opérateur en petite quantité de lécheurs. Dans l'équipe 2, où les rapports de subordinations masquent la réalité, la prise de parole des opérateurs est vite considérée sous l'angle des rapports de pouvoir et non sous l'angle du rapport au réel. On peut voir rapidement ce mécanisme de refoulement à l'œuvre qui consiste pour l'encadrement à décourager la parole si l'opérateur n'a pas de proposition "miracle" face au problème. Lors de cette première séance, il faudra l'intervention des psychologues pour contredire l'hypothèse que sans solution à faire valoir il vaut mieux se taire. Elle réfute en effet l'idée de la motricité des échanges pour avancer ensemble vers des solutions que l'on ne connaît pas d'avance. Ce type de mécanisme défensif sera régulièrement à l'œuvre dans les développements de l'expérimentation et montre combien la question du développement du rapport social doit être intégrée dans les conditions d'un dialogue sur le travail. Le psychologue peut être garant – au moins le temps de l'intervention - du non refoulement et du dialogue, son interférence organisationnelle est vitale pour que les automatismes puissent trouver un autre destin que leur répétition nécrosée. Au moment de la séance qui fait l'objet de l'extrait suivant, l'opérateur filmé Al a quitté l'usine, et Rac, qui rappelons-le a été déplacé à un poste plus facile, est absent. Il dira ne pas avoir été prévenu à temps par le CU. Quatre opérateurs s'engagent dans les échanges, à commencer par Pal (qui est aussi délégué syndical), sur la base du montage vidéo (Annexe V11), où l'on voit Al courant pour aller chercher les pièces puis l'analyse de cette scène en autoconfrontation entre les opérateurs eux-mêmes, Al et Rac.

1. Pal (Délégué syndical) : t'as vu là, un truc qui m'a frappé moi, c'est de voir comment il est passé de l'autre côté pour aller chercher ses joints. Avec ça tu vois tu perds du temps, normalement à ce poste tu devrais pas courir de l'autre côté pour aller chercher les pièces. Moi, ça me choque quoi, je sais qu'avant c'était pas comme ça, on était à notre poste, on avait nos pièces et on les mettait sur la voiture, là il est parti, il a couru, il a traversé de l'autre côté.
2. CU : t'es conscient quand même qu'on fabrique trois voitures
3. Pal: oui mais c'est la preuve qu'il n'y a pas de place quoi
4. CU : On est d'accord que les bords de chaînes, ils sont encombrés. Si on a mis des servantes c'est qu'il y a des raisons. On sait bien que les servantes c'est un peu contraignant, on ne peut pas tout implanter en bord de ligne, c'est pas possible ; il y a des contraintes, il y a des poteaux, il y a plein de choses ; aujourd'hui on implante comme on peut, on a mis des servantes, pour pouvoir les implanter sur les servantes au maximum, malheureusement, tu ne peux pas implanter toutes les pièces au poste des lécheurs
5. Pal: oui mais tu imagines, t'as vu ce qu'il vient de faire, bientôt on va avoir des patins à roulettes comme il y en a à Carrefour...
6. CU : Après, moi, je suis preneur, je veux bien que tu me donnes des idées pour pouvoir implanter toutes les pièces aux postes et si on est capable de le faire, on le fait, pas de problème.
7. .../...
8. Mo (OPS dont il est question dans le montage vidéo censé approvisionner l'opérateur) : C'est une année particulière, on commence deux voitures, avec deux voitures qu'on a déjà, sur la trois portes et cinq portes (la Clio III). Après il faut voir aussi l'UET des portes c'est qu'il y a beaucoup de postes. Il y a beaucoup de postes et il y a pas assez de place pour accueillir trois ou quatre versions, après il faut dire ce qu'il y a à dire, il y a des choses à régler, après on a des problèmes de qualité, quand tu sais bien que la Clio 4 on n'est pas pilote, si on veut faire quelque chose, on va améliorer, il faut attendre la Turquie et ben, vas-y, attend, et c'est plein de choses comme ça qu'il faut, voilà. Après, l'opérateur, quand monsieur Al (l'opérateur qui est filmé) il parle, moi, je veux bien, je veux bien que je lui ramène ses lécheurs, pas de souci, mais à côté, pour arriver à régler tous les problèmes du DLI (logistique), tout ça là, à côté, chercher des pièces à droite, à gauche, après, les lécheurs, moi ça ne me dérange pas, je ramène un bac, je lui pose un bac mais s'il m'appelle quand la voiture elle part, pas de lécheur ? Comment je fais ? Je fais mes retouches, je vais chercher les lécheurs, je mets les lécheurs qu'il m'a laissé passer, après chacun met la responsabilité sur l'autre, nous on est là pour que chacun prenne sa responsabilité et on avance quoi. Le problème aujourd'hui c'est qu'aujourd'hui on fait 3 voitures, tant mieux, mais il y a aussi des difficultés. Il y a des points positifs et des points négatifs, c'est qu'au niveau du travail, faut dire ce qu'il y a à dire,

l'opérateur va trouver à faire quatre modes opératoires sur la même ligne et tout, avec le manque d'espace et tout ça ce n'est pas évident, mais on travaille là-dessus. Après, l'opérateur s'il a juste à dire c'est dur, c'est difficile, sans rapporter rien, c'est à lui de savoir tant qu'il est bien formé et sait ce qu'il fait, c'est à lui de nous aider. Comme lui il t'a dit j'ai un problème sur ça, on fait ça, on fait ça, oui, tu peux avancer avec lui, mais t'as la personne qui dit c'est dur et tout et il ne donne pas d'idée, rien, pour améliorer, rien. Tu ne peux pas, mais t'as des personnes qui disent voilà j'ai besoin de ça, j'ai besoin que tu m'apportes ça ici, j'ai besoin que tu fasses ça ici, et voilà. Après, les gens ils ne sont pas tous pareils, t'as des gens qui veulent améliorer leur poste de travail et avancer tout ça, t'as des gens, comme t'as dit, qui sont dans la peur, et voilà ils parlent à personne et, après voilà, c'est, tu vas de problèmes après problèmes...

9. .../...

10. Bra : Que ce soit d'une manière officielle, il faut qu'il voie avec les responsables, comme le chef par exemple pour que, en fait, la méthode comment travaille la personne, elle soit changée radicalement quoi, pour que le lendemain quand tu reviens, tu ne vas pas repartir de la case zéro. Tu vois ce que je veux dire ?

11. CA : ce que Mo dit, moi, j'ai compris ce qu'il veut dire et je te comprends aussi toi (Bra), je pense que c'est important que quand vous faites une demande, d'être force de proposition aussi. Il y a certains, c'est pas ton cas, toi tu nous a proposé des supports etc, il y a des gens qui ne proposent pas de solutions, ils viennent, ils disent "ça va pas, c'est pas bon", ils expliquent même par le problème, nous on a du mal à les comprendre et comme on ne comprend pas il n'y a pas de proposition non plus précise, on fait rien et on reste là. On reste dans la mauvaise compréhension.

12. CU : Si chacun met un petit peu du sien, je pense que ce sera mieux.

13. Psy2 : oui, mais alors, excusez-moi, je me fais l'avocat du diable, mais si quelqu'un sent la difficulté, sent la douleur, mais il n'arrive pas immédiatement à comprendre comment il pourrait faire vraiment ? Il faut au moins commencer à parler, c'est-à-dire il y a une phase où, à la limite, on n'a déjà pas des suggestions à faire mais au moins on signale. La question ne serait plus au niveau individuel de chacun mais de comment quand il y a un signal, de comment on les prend en charge. C'est une autre manière de, ce n'est pas seulement la version je me plains tout simplement et c'est tout. Je dis, je signale qu'il y a quelque chose qui fait mal.

### 6.3 Le poste des coulisses

On s'attardera maintenant sur un autre exemple : les coulisses sont des pièces de type joint, qu'il faut monter à raison d'une par porte, dans laquelle la vitre coulisse. Elles font aussi office de joint entre la porte et la tôle de la caisse (Figure 11 et Figure 12).



Figure 11 : Montage coulisse porte avant Clio IV – 1`



Figure 12 : Montage coulisse porte avant Clio IV - 2

Egalement considéré comme particulièrement problématique, le poste des coulisses sera l'objet d'une nouvelle séance de dialogue avec l'encadrement à partir d'une autoconfrontation croisée dans chaque équipe. La coulisse avant de la Clio IV connaît elle aussi des problèmes de conception conjugués à des problèmes de tôlerie, qui amènent des défauts, notamment des problèmes de placages et d'importantes difficultés de montage. La lubrification s'est avérée nécessaire, mais à la différence du poste des lécheurs, il a été possible "d'engager" l'opération, c'est-à-dire de prendre en compte le temps nécessaire à l'opérateur pour lubrifier la pièce avant

de la monter. Cependant, cela ne suffit pas à solder les difficultés du poste, qui comprend par ailleurs d'autres opérations.

### 6.3.1 Du dialogue à la transformation

La séance de dialogue opérateurs-encadrement sur ce poste se fera un samedi matin afin de pouvoir réunir les deux équipes. Elle se tiendra avec les opérateurs des coulisses ainsi que 10 autres (dont 2 OPS) désireux de participer, les deux chefs d'unité et le chef d'atelier. Cette séance particulièrement riche contribuera à plusieurs transformations. Le montage vidéo de 20mn (annexe V13) qui sert de support à la séance est issu des autoconfrontations croisées de chaque équipe sur le poste des coulisses, dialogues qui soulevaient et analysaient les différents points suivants :

- Différences des gestes et techniques mobilisés pour faciliter la pose de la coulisse qui ouvre sur une controverse à propos du rythme, à savoir le fait de privilégier un rythme accéléré suivi d'une pause ou un rythme plus lent mais continu.
- Le lubrifiant (mono-propylène glycol) est sujet à discussion, certains ne l'utilisent pas car il provoque des problèmes de peau. Ils utilisent de l'eau savonneuse empruntée aux toilettes à leur prise de poste. Cette catachrèse-là traduit l'ampleur du problème.
- La lubrification a une autre conséquence, le sol est mouillé et glissant, ce qui le dégrade et risque de provoquer des chutes. Les opérateurs sollicitent pour y remédier des bacs de rétention sous les supports à coulisses, tout en espérant qu'une solution de nouvelles coulisses, plus pérennes, mieux conçues soit possible.
- Explications des solutions trouvées par les opérateurs pour optimiser leurs déplacements au regard du mode opératoire prescrit, avec par exemple, l'utilisation d'une poubelle proche du poste comme support pour une dépose intermédiaire des coulisses.
- Défaut du process qui engendre la chute régulière d'un bac de pièces provoquant perte de temps et détérioration de pièces ainsi que des mouvements risqués de l'opérateur pour tenter d'empêcher la chute. Analyse des raisons possibles, incompréhension et dépits devant le gâchis et la non mobilisation de l'organisation pour résoudre ce problème de maintenance, qui coûte à tous les sens du terme. " Ça fait mal, quand tu vois un rétroviseur qui tombe par terre, il casse, il fait 150 euros, c'est de l'argent" ; "C'est bien beau de faire de la production, mais il faut aussi régler les problèmes qu'il y a pour le travail ".

- La polyvalence qui n'est pas faite alors qu'elle serait source de développement du professionnalisme, de santé.

Arrêtons-nous sur un des sujets, compte-tenu que son développement dans le dialogue et les transformations qui s'ensuivront, ira jusqu'à la modification de l'engagement du poste. Il s'agit de problèmes encore induits par la lubrification. Parmi les opérations à réaliser aux postes des coulisses, il faut apposer une mousse autocollante mais la prise de cette mousse avec les gants mouillés altère son caractère adhésif de sorte qu'elle ne tient pas et finit par tomber, engendrant des retouches plus loin. De plus, une autre pièce métallique appelée -écrou cage- est difficile à manipuler avec les gants mouillés, crève souvent les gants si bien que le lubrifiant entre au contact des mains, générant des problèmes de peau récurrents.

Dans la séance, on voit comment se construit la proposition de modifier l'engagement par la pose d'autres pièces (des "molaires"). Cela passe par l'explication du problème par des opérateurs, sans qu'ils aient de solution à proposer. Le chef d'atelier rejoint le diagnostic, reconnaît ces difficultés et leur anormalité, il en explique les causes, ce que coûte la solution de la lubrification, et ce que l'encadrement fait avec la Direction pour que cela puisse changer mais ne voit pas comment faire davantage. Devant cette impasse, en difficulté, il renvoie le problème aux opérateurs "qu'est-ce que vous proposez ? ", ce qui provoque d'abord une réaction de refus de l'opérateur, "qu'est-ce qu'on propose, mais c'est vous !". Alors que la situation pourrait normalement s'enliser dans la défiance, un échange avec quatre autres opérateurs amène à une proposition concrète et pertinente. Cependant, cette proposition suppose la remise en cause de l'engagement de ce poste, impliquant du coup la remise en cause de l'engagement d'un autre poste, ce qui fait naître une nouvelle confrontation dialogique. Le CU tente de maintenir les choses en l'état ce qui va engendrer une opposition directe d'un opérateur (au demeurant délégué syndical). "S'il faut chambouler l'engagement on le chamboule hein c'est tout ! L'idée c'est de trouver des solutions c'est tout ". Le poste sera finalement modifié.

1. Mam : Tes gants, t'es obligé de les mouiller pour bien sortir la lèvre (de la coulisse). Après les mousses tu les prends comme ça, quand c'est mouillé la mousse elle tient pas. La plupart du temps, il y a des mousses qui tombent sur la chaîne, après les gens qui sont en bas ils remontent pour venir chercher des mousses pour en recoller. A chaque fois ça tombe, tu ne peux pas bien les mettre, quand t'as pas les gants secs tu ne peux pas.
2. Psy1 : ça c'est vrai avec le savon, c'est pas vrai avec le produit ?

3. Mam : le produit aussi il n'est pas bon pour les gens qui travaillent à la chaîne. Moi j'ai eu des problèmes au début quand je suis rentré, il y avait des gants verts mais ils étaient trop petits. Quand je les mettais au bout d'une demi-heure ça se déchirait, le produit rentrait. Quand je rentre chez moi en prenant la douche, je vois mes mains qui sont gonflées, j'avais un doigt j'ai eu un problème vous voyez, c'était à cause du produit. Là maintenant il y a des gants c'est la bonne taille, mais ça gêne toujours, faut trouver une solution.
4. Pau (délégué syndical) : la solution c'est de revoir plutôt la coulisse et de la modifier de façon que tout ça soit supprimé. Qu'il n'y ait plus de liquide où quoi que ce soit. Il n'y aura plus ces risques-là, plus ces problèmes de collants qui ne collent plus. C'est la coulisse, qu'il faut modifier, qu'il faut revoir de façon que l'on puisse poser la coulisse sans avoir le problème d'enfoncer et qu'elle se monte bien.
5. CA : On est complètement d'accord, en fait le produit qu'on met sur la coulisse c'est une solution, provisoire, moi je la considère provisoire, ce n'est pas une solution définitive, on a des actions, tu (psy1) as été à plusieurs réunions avec nous, où on a convoqué le central, vous avez même eu des visites, la personne qui était là cette semaine, c'est le directeur de la qualité Renault. Donc ce n'est pas n'importe qui, je lui ai montré qu'en fait la coulisse était inmontable en l'état et que l'on avait de l'eau savonneuse, que l'on avait du monopropylène glycol et que ça c'était une solution provisoire qui durait depuis quelques mois déjà et que l'on ne pouvait pas continuer dans cet état-là. Déjà on n'arrive pas non plus à plaquer complètement la coulisse en partie avant, ce qui se voit dans les voitures finies, on voit que, quand on ferme la porte, en fait la coulisse elle plaque pas par rapport au montant.
6. Plusieurs en même temps : oui, elle baille.
7. CA : Ca se voit dans la qualité client et dans la finition de la voiture. C'est vrai ce n'est pas un V1, mais c'est presque un V2. Ca, un client il ne le voit pas, tous les clients ne le verront pas, une partie des bons clients ils le verront. On a tout intérêt, toute l'entreprise a un seul intérêt, c'est améliorer la qualité, mais la qualité va avec les conditions de travail. C'est pourquoi cette personne est venue, la Direction de Flins l'avait convoquée, pour lui expliquer que l'on ne peut pas faire la qualité des véhicules si l'on n'a pas aussi des pièces qui se montent correctement. Donc complètement d'accord, mon problème c'est qu'aujourd'hui je n'ai pas de délai pour l'application de la solution définitive. C'est là où je suis en difficulté avec vous évidemment. Deuxième chose, pourquoi le monopropylène glycol et pas de l'eau savonneuse. On a fait des mesures avec de l'eau savonneuse, les efforts de montage sont de 13-14 kg. D'ailleurs si on ne met pas assez ou si ça sèche, vous montez à des efforts de 21-22 kilos, on les a mesurés. C'est mesuré avec un dynamomètre. Le monopropylène glycol on descend à 9 kg d'effort. Ce qui n'est pas non plus...
8. Chri (opérateur aux coulisses qui n'a pas de problème de peau avec le lubrifiant): Surtout sur la durée, il y a quand même 7h30 à forcer.

9. CA : On est d'accord
10. Chri : Avec de l'eau et avec le produit il y a une grande différence
11. CA: C'est pourquoi on a mis le mono-propylène glycol et je peux vous dire chaque bidon de 5 litres, on commande combien OPS1 ?
12. Abd : 4 bidons par semaine
13. CA : 4 bidons par semaine, combien ça coute ?
14. Abd : 80 euros
15. CA : 80 euros le bidon, fois 4 par semaine, vous voyez ce qu'on perd par semaine. C'est ce que j'ai montré au directeur de la qualité aussi. Je lui ai dit il y a ça, je lui ai montré aussi les lécheurs, on casse 25% des lécheurs c'est rebu, donc à peu près 1500 €/semaine. Donc, en fait il y a aussi un gain économique. Je vous dis, tout est lié, les conditions de travail ne sont pas uniquement des conditions de travail. Elles sont liées à la qualité et au coût.
16. Pau : Oui et le mono propylène glycol le problème c'est que t'as des gars qui ont les mains abimées à cause de ça. Il y a un gars qui est venu me dire que quand il arrive chez lui, il s'enlève la peau.
17. Plusieurs : oui c'est vrai
18. CA: Qu'est-ce qu'on a fait ? On a commandé des gants verts qui vont dessous les gants normaux, donc on a un double gant, les gants verts qui protègent la peau, les gants noirs qui protègent l'opérateur et en plus on a commandé une crème qu'on vous a donnée,
19. Plusieurs : La crème on l'a jamais eue.
20. CA : Je l'ai amenée personnellement
21. Brouhaha
22. CA : Si il ya un problème de crème on en commande
23. Brouhaha
24. Jea : Le problème c'est qu'on ne peut pas travailler avec les gants verts, ça nous gêne. On ne sent pas les pièces, nous on a des petites vis à visser, tu le sens pas, tu fais ça, ça tombe, tu perds le temps, on perd beaucoup de temps,
25. (plusieurs en même temps)
26. Psy1 : Pas tous, pas tous
27. Jea : L'écrou cage !

28. Pau : L'écrou cage déjà ça va déchirer leurs gants.
29. Jea : Et ça rentre dedans
30. Pau : Et le produit, ils ont le problème comme ils disent avec la mousse, quand tu touches, que t'as le malheur de toucher la mousse avec le produit et bien la mousse elle ne colle plus
31. Jea : Ca glisse tu tiens l'écrou cage, ça tombe
32. CA : D'accord très bien, qu'est-ce que vous proposez ?
33. Jea : Qu'est-ce qu'on propose, mais c'est vous !
34. Fab : Ne pas mettre la mousse, mettre autre chose
35. Jea : Oui
36. Jea : Autre chose qui nous ne fait pas perdre du temps, parce que nous on perd beaucoup de temps
37. Pau : Ceux qui utilisent le produit ne doivent pas utiliser les écrous cage
38. Chri : On peut remplacer par les molaires
39. CA : Ca on peut regarder, bonne idée ! ça c'est une bonne proposition
40. Chri : Remplacer l'écrou cage par les molaires
41. CU : Après ça remet en cause tout l'engagement. Après, ... on peut, on peut regarder. Mais c'est pas sûr qu'on soit capable de le faire, c'est ça qu'il faut
42. Abd : Pareil pour les petites vis, faudrait les mettre ailleurs aussi
43. CU : Après ça re-chamboule tout,
44. Lae : Il y a des problèmes de dextérité à cause de ça
45. Brouhaha
46. Pau : S'il faut chambouler l'engagement on le chamboule hein c'est tout ! L'idée c'est de trouver des solutions c'est tout !

Le défaut de conception bien que pris en compte par l'ingénierie ne trouvera pas de solution. L'engagement du poste lui sera modifié, la mousse et l'écrou cage seront remplacés par la pose de molaires, des bacs de retentions seront mis sous les supports des coulisses pour éviter le liquide sur le sol, l'implantation sera repensée en fonction de l'optimisation des déplacements de l'opérateur. La chute des bacs de pièces deviendra également un sujet pris en compte et des

solutions testées jusqu'au traitement du problème. Un troisième poste fera enfin l'objet du même cycle de travail et verra, lui aussi, des transformations imaginées par les opérateurs.

L'efficacité de ce processus dialogique sera reconnue par les uns et les autres, opérateurs et ligne hiérarchique, tant du point de vue des problèmes traités que de l'amélioration des relations de travail et ce, malgré les tensions et confrontations du fait de la conflictualité des critères de performance en jeu. C'est particulièrement le cas entre les critères managériaux de mesure de la performance économique théorique et ceux d'une performance réelle au poste, conduisant l'encadrement à contourner le dialogue sur le réel pour éviter les solutions *dégradant à court terme* les indicateurs de productivité. Par exemple, s'agissant de l'engagement de l'opération de lubrification pour les lécheurs, l'indicateur se trouve maintenu " au bon niveau " parce que protégé du réel. C'est également le cas lorsque le traitement du problème est hors de portée de l'encadrement : on pense par exemple à la modification d'une pièce, où au taux d'intérimaires qui fait obstacle à la polyvalence. Du coup, l'organisation du travail, la subordination aboutissent à l'impossibilité de dialoguer et donc de traiter nombre de problèmes, en produisant ce que l'on peut désigner comme une *performance factice*.

L'évaluation de cette expérience dans l'UET des portes fût l'objet du 2ème comité de suivi, nouvelle étape déterminante dans le développement du pouvoir d'agir des opérateurs, car elle leur offrit la possibilité de rentrer en discussion directement avec la Direction et les Organisations Syndicales à propos de cette étape franchie. Pour rendre cela possible et pouvoir être sûr de compter sur la présence des opérateurs, nous avons proposé que le comité se tienne un samedi matin non travaillé, moment inédit dans le fonctionnement habituel des instances de l'usine et de l'entreprise qui réunissent hiérarchie et Organisations Syndicales toujours en semaine.

## 7. Comité de suivi : instituer les opérateurs comme interlocuteurs dans l'organisation

Nous avons vu que le travail mené entre opérateurs sur leur poste, puis entre les opérateurs et l'encadrement de proximité, a conduit à des résultats concrets modifiant des postes et à de meilleures relations de travail. La coopération nouvelle entre opérateurs et encadrement a pris la forme de conflits de critères institués particulièrement productifs. Mais les résultats ne sont pas que de cet ordre : ces opérateurs, engagés dans l'analyse de leur travail avec leurs collègues et dans le dialogue avec leur encadrement, ont acquis de nouvelles possibilités d'action sur eux et sur leur travail, devenant ainsi *des interlocuteurs de référence sur la qualité du travail* dans le cadre de l'expérimentation. Cela rendait nécessaire leur présence dans le comité local de suivi, en tant qu'interlocuteurs " experts " de leur travail auprès de la Direction et des Organisations Syndicales. Ce comité réalise alors *un développement de la fonction sociale du collectif dans l'organisation*, où celui-ci devient une ressource nouvelle dans l'activité de Direction pour aller vers des transformations organisationnelles. La fonction psychologique du collectif pour chaque opérateur sur la ligne se double d'une autre fonction dans l'organisation. On dira que, à cette occasion, la fonction du collectif se développe selon le modèle déjà envisagé ailleurs (Quillerou-Grivot, 2011).

Dans ce deuxième comité local, en juillet 2013, un premier temps fût consacré à la présentation des résultats de l'expérimentation dans l'UET des " portes ", avec une projection d'un montage vidéo (annexe V14) des analyses qui ont servi au dialogue dans l'UET (sur les postes des lécheurs, coulisses et sur un autre poste).

Ensuite, les échanges se sont ouverts autour de la tâche de mise au point des modalités pour pérenniser " l'expérience des portes, " dans la perspective d'un départ prévu du CNAM. Après une prise de parole des opérateurs, puis de l'encadrement sur l'expérience faite et sur ses résultats, les échanges ont évolué vers l'approfondissement des problèmes techniques et des solutions trouvées pour y remédier. Le lécheur fut alors l'objet de la prise de parole du Directeur de l'usine, à la fois sur la dimension technique du problème et sur la nécessité d'imaginer comment travailler autrement pour éviter la persistance de tels problèmes au poste. Nous

reproduisons ci-dessous la transcription d'une séquence de dialogue de ce comité de suivi. On y découvre l'échange entre le Directeur de l'usine, les représentants syndicaux et les opérateurs concernés. Cet échange est particulièrement significatif de ce que l'on peut appeler la "performance dialogique". Nous insistons sur ce point car c'est au fil de cet échange que la fonction de *réfèrent métier élu* par ses collègues émerge dans le dialogue, la genèse de cette institutionnalisation comptant beaucoup pour la suite de l'expérimentation.

La reproduction qui suit est issue de l'enregistrement audio qui a pu être réalisée en séance, ce dont nous remercions la Direction et les Organisations Syndicales.

Directeur Usine (à propos du lécheur) : Il y a eu un gros problème qualité au démarrage de la voiture puisqu'il se déchaussait et il se déchirait. Donc les voitures étaient bloquées, Renault n'avait pas le droit de vendre les voitures à ses clients, les clients attendaient les voitures. Il y a eu une modification qui a été faite qui fait que le produit était encore plus difficile à monter que ce qui avait été validé et on a mis du temps à le résoudre. Là aussi ce qui m'ennuie et que l'on doit améliorer, c'est que vous vous en êtes, alors je ne sais pas qui monte les lécheurs dans l'équipe, mais vous vous en êtes rendu compte tout de suite que les lécheurs étaient plus compliqués que ce qu'on avait vu avant au CRP (Centre de Réalisation des prototypes) et nous on a mis du temps à entendre ça. Dans un contexte où on disait " il faut vendre les voitures ". Et l'ingénierie a mis encore plus de temps que nous, parce que ils étaient tellement traumatisés par la crise qualité qu'il y avait sur les lécheurs que quand à Flins on leur a dit " Et les gars ce que vous nous avait fait ! ", parce que on leur a dit quand, on a mis du temps à vous entendre (rire) mais quand même début janvier on a commencé à dire, " là il y a vraiment un problème, les lécheurs ok maintenant ils tiennent, pour le client c'est bien, mais pour le montage c'est l'enfer ". L'ingénierie a mis encore plus de temps à dire c'est vrai il y a un problème. Traumatisée par sa crise. Donc, celui-là, je pense que euh, que, bon, CNAM ou pas CNAM il serait, il aurait fini par remonter, il est remonté peut être un peu plus vite, il aurait quand même été long. Ce qui est frustrant et là où on doit aussi progresser dans l'échange, c'est que si on avait été capable de comprendre le problème tout de suite, de dire " effectivement il y a un problème, mais dans le contexte il va être long à régler, donc il faut que l'on trouve une solution provisoire durable et il faut que l'on réfléchisse ensemble ", on aurait été plus vite pour mettre un bac de rétention par exemple. Parce que ça, résoudre le problème du lécheur c'était compliqué, mettre le bac de rétention, on aurait pu le faire vite.

On ne résout pas tout le problème avec le produit c'est sûr, mais, ce qu'on doit pouvoir essayer de capitaliser, c'est d'avoir un échange : 1 entendre le problème plus tôt – 2 être capable de vous expliquer que l'on va essayer de le traiter, que l'on va mettre les moyens, mais que ce sera long. Parce que même malgré mes interventions, c'était compliqué à faire et essayer ensuite de trouver la solution provisoire.

Dans les échanges sur les résultats de l'expérimentation à ce stade, si les Délégués Syndicaux Centraux ont globalement tous souligné des résultats intéressants, certains ont émis des doutes sur la capacité de l'entreprise à se transformer au-delà de cette situation.

(FO Flins-) : je me présente, X, je suis secrétaire du syndicat FO à Flins, alors moi j'ai été embauché en 71, j'étais au montage jusqu'en 87. Tous les problèmes qu'on énonce aujourd'hui, c'était les mêmes à l'époque. On avait utilisé le savon pour mettre les lécheurs, etc...

A chaque fois on nous le faisait enlever, on arrêtait le savon parce qu'il y avait des petits soucis etc... et ça redémarre et ça redémarre, 40 ans après toujours les mêmes problèmes, moi, je pense qu'il y a un investissement qui a été fait là, peut-être parce qu'il y a le CNAM, je vous le dis comme ça, peut-être pas, mais je le pense comme ça.

Moi mon inquiétude sur l'avenir alors que je suis un optimiste de nature, mon inquiétude c'est qu'il y a les départs DAX, il y a un plan MOS (main d'œuvre), d'ici 2016 il y aura beaucoup de départs, on a beaucoup d'intérimaires et une fois que le CNAM va être parti, malheureusement je suis convaincu que d'autres problèmes qui vont arriver et on ne pourra pas les résoudre parce que ce ne sera pas la priorité de l'usine. La priorité, ça va être la productivité, sortir les voitures etc... On ne nous donnera pas les moyens humains, financiers pour résoudre tous ces problèmes-là, ils reviendront automatiquement et j'en suis convaincu. Il n'y a pas un mois où les délégués, où les CU, où les CA, les salariés, remontent pas des problèmes, tous ces problèmes là on les entend tous les mois, tous les mois, et à la fin comme il n'y a pas les moyens pour les résoudre, ces problèmes ne sont pas résolus, ....

Mais, tout en soutenant un point de vue très critique sur l'organisation actuelle, les échanges pour rechercher des ressources organisationnelles se sont enrichis au fur et à mesure, comme ci-dessous, à partir, par exemple, du point de vue du Délégué Central de la CGT commentant les propos des opérateurs.

(CGT central) : Oui, dans la discussion, ce qu'on entend, enfin ce que j'ai entendu des opérateurs y compris de la hiérarchie, ce qui a donné d'une part, ce qui a permis plutôt d'identifier les problèmes qui sont multiples, ça a été les rencontres des salariés, la confrontation entre eux, de pouvoir en discuter librement, de ne pas avoir la crainte comme disait OP8 tout à l'heure d'être, je sais pas sanctionné ou..., les intérimaires le disent souvent, " on dit rien parce qu'on a peur de pas avoir un contrat la fois d'après ". Donc, ça a été un moment d'échange qui a permis ensemble d'aller, même si on n'est pas d'accord, même si on ne travaille pas de la même manière, mais en tout cas d'être d'accord sur des solutions, des propositions. La deuxième chose que j'ai entendue, c'est que c'est ça qui a donné du poids à votre parole pour être entendu. Parce que c'est ça qui a permis qu'on vous entende. Ce que le Directeur tout à l'heure disait, " on aurait peut-être réglé les problèmes bien après ". On l'a vu de fait, on l'a vu dans le film, l'expertise c'est vous qui l'avez puisque c'est vous qui êtes directement, et là on voit bien la difficulté et le fossé entre ce qui est écrit sur le papier et la réalité de ce que vous pouvez faire.

Alors moi je ne sais pas mais je pense qu'il faudrait peut-être réfléchir d'une part à des temps, donc à donner du temps sur le lieu de travail pour que vous puissiez continuer à organiser et d'autre part, des rencontres entre salariés pour aborder les difficultés que vous avez, mais ça c'est vrai je pense pour les opérateurs, il faut qu'à leur niveau la hiérarchie puisse faire la même chose, puisqu'ils ont aussi des difficultés qui leur sont propres du fait de leurs responsabilités. Alors ça veut dire aussi que ça doit se discuter je pense, comment on l'organise ? Est-ce que c'est toutes les semaines ? Est-ce qu'il faut à un moment donné qu'on ait le temps de pouvoir le faire, sur le temps de travail évidemment, ça ne peut pas se faire en dehors.

La deuxième chose, ça sous-entend de réfléchir à qui peut retransmettre cette parole-là, c'est-à-dire qu'entre vous quand vous avez discuté dans une équipe ou avec les autres, qu'il y ait quelqu'un en capacité de porter la parole collective. Ça mérite peut-être d'en discuter de savoir comment on pourrait y réfléchir.

Et puis dernier point, enfin je pense que c'est un point important, c'est quand même le poids de l'intérim, c'est quand même un vrai problème. Puisque ça a été évoqué, on l'a vu dans le film, le turn-over permanent, ce n'est quand même pas sans problème y compris sur les questions de formation, sur les questions, ... c'est pas les mêmes personnes toujours au bon moment qui parlent de la même chose, donc c'est sûr que ça, ça ne doit pas aider non plus à l'identification des problèmes. Je pense que la question de la précarité, là est clairement posée. Et elle est posée, bien sûr d'un point de vue social, pour les salariés eux-mêmes qui aimeraient bien appartenir à l'entreprise, être fiers de l'entreprise oui, mais pour l'instant c'est pas la leur. Pour une partie

importante d'entre eux puisque c'est plus de 70% dans une équipe si j'ai bonne mémoire et plus de 40% dans l'autre. Donc ça pose la question de, comme tu disais de travailler tous les samedi en espérant un jour avoir un retour. Il faut que ces questions-là soient aussi je pense, abordées avec vous tous. Et ça pose aussi un autre angle, qui est un angle de l'efficacité, moi je préférerais parler d'efficacité plutôt que de compétitivité, c'est plus simple et je pense qu'on s'y retrouve mieux. Parce que ça pose dès lors où on est capable d'identifier les problèmes, de savoir entre vous comment il faudrait mieux faire. On a vu aussi que au-delà du fait que l'on peut gagner du temps, et bien on a vu que ça avait une incidence sur la santé, je ne sais plus qui disait " je me sens mieux ", je crois que c'est Ham tout à l'heure, " je me sens mieux ", je ne sais plus qui disait " je me sens mieux, j'en bave moins " enfin c'est plus, bien voilà on a bien une conjugaison des deux, efficacité du travail et pour la santé de chacun, on se sent mieux, tout simplement. Voilà je pense que c'est ça qu'il faut peut-être mettre sur la table, en discuter, alors ça ce n'est pas vrai qu'à Flins bien sûr, parce que ces questions-là, nous on les retrouve partout, c'est vrai d'ailleurs y compris dans l'ingénierie. Ce n'est pas spécifique au travail de montage, moi je suis de l'usine de Mans, c'est de l'usinage, dans les secteurs de fonderie les problèmes ne sont absolument pas traités puisque les gens n'ont aucune capacité à pouvoir, ne serait-ce qu'en discuter entre eux.

Au fil du dialogue se poursuivant sur les progrès permis par l'instruction des conflits de critères, des opérateurs proposèrent (ci-dessous, Lae puis Samb) non sans hésitation, de créer une fonction d'opérateur élu par ses collègues, comme ressource dans un processus, à construire, de dialogue et d'action sur les problèmes récurrents rencontrés. Cette proposition sera ensuite reprise par le Directeur d'usine qui en acceptera le principe et engagera l'usine dans la construction d'un processus généralisable. Nous reproduisons ce dialogue :

Lae : oui c'est ça, **il faudrait arriver à mettre en place, je vais être basique, mais un petit peu comme des délégués de classe au sein de chaque UET** qui remontent les problèmes, qui portent la parole de ses collègues et puis d'avoir du temps c'est vrai, du temps pour parler et communiquer. De toute façon c'est comme ça qu'on y arrive.

Psy2 : Samb

Samb : Il est vrai que depuis que l'on fait des réunions avec le chef d'atelier et le CNAM, ça se passe beaucoup mieux parce qu'on arrive à se comprendre pendant les réunions, on arrive à se dire certaines choses qu'on n'arrive pas à se dire pendant le travail, on essaye de partager pour trouver des solutions, on essaye d'avancer, ça va beaucoup mieux. A l'époque, avant on n'avait

pas le temps de discuter, pas le temps de dire certaines choses, on n'avait pas le temps de régler certains problèmes. Moi je préfère qu'il y ait beaucoup de réunions comme on fait actuellement pour exposer les problèmes, pour essayer d'en discuter et essayer de les régler. Donc moi je dis aussi que comme tu l'as dit, pour avoir un délégué qui peut porter la parole, qui peut essayer de récupérer tous les problèmes de l'UET, pour essayer de remonter et ensuite trouver une solution pour régler. Bon, on sait que tous les problèmes ne sont pas, on ne peut pas les régler facilement, qu'il peut y avoir du temps que ça peut prendre du temps.

(...)

Directeur : On a vraiment le souhait partagé de passer à la mise en place du système qui va faire que ce qui s'est passé dans l'UET des portes, avec l'aide du CNAM, puisse continuer. Bien sûr à l'atelier des portes et puis se généraliser dans l'usine.

(...)

Donc toute ma préoccupation c'est que le temps que l'on passe à dire " ce n'est pas possible " soit le plus réduit et que l'on passe rapidement à travailler sur la base des problèmes ou sur la base des idées qui viennent du terrain. Donc je pense quand même que le principe de la vidéo, alors on a du mal à imaginer que l'on puisse faire ça sur tous les postes tout le temps, mais je pense que ce temps-là qui est donné non pas à un grand groupe mais à des binômes sur un poste de travail pour échanger, ça a été un élément je crois important dans le dispositif du CNAM. On a parlé **d'opérateurs délégués de classe ou référents, c'est quand même un peu ça**, c'est quelqu'un de l'équipe qui essaye de prendre les problèmes. Enfin moi j'aime bien l'image du délégué de classe parce que j'en ai à la maison, donc je vois comment ils fonctionnent. (Rires) Ils essayent de prendre tous les problèmes des gens, et puis ils se trouvent quand même soumis à la difficulté de se dire à un moment " faut que je choisisse quand même ", on ne peut pas tout ramener et donc on tourne pour voir vraiment quel est le problème qu'il faut présenter en premier.

(...)

Je partage complètement la nécessité à la fois de continuer de **trouver le système qui automatise ce que vous avez fait**, qu'on essaye de le faire sans le CNAM, mais là ce que l'on va faire ensemble et que j'ai bien compris, c'est qu'à partir de tout ce que j'ai cité là, on va essayer de construire un " truc " et que **le CNAM va rester avec nous pour dire, " oui quand vous faites ça vous êtes bien dans l'esprit de ce qu'on a fait, quand vous faites ça très vite, ça va devenir bureaucratique et ça ne va plus servir à rien "**.

Ces dialogues sont significatifs de ce que nous avons désigné plus haut comme la " performance dialogique " du dispositif expérimenté. Ils tirent leur force de l'appropriation de la méthode par l'ensemble des partenaires de l'intervention. *Est performant, un dialogue au cours duquel se produit quelque chose de nouveau dans l'action conjointe.*

Tableau de synthèse

Tableau 5 : Développements et fonctionnements de l'expérimentation - juillet 2013

Développements et fonctionnements de l'expérimentation					
Périmètre	Paliers	Instances		Quand	
UET PORTES					
	Observations puis Analyse activité opérateurs (20 opérateurs - 10 postes)			avr-12	sept-12
	Diagnostic opérateurs : Performance gachée et parole inutile	Comité local 1		17/09/2012	
	Diagnostic opérateurs : Performance gachée et parole inutile		Comité national 1	20/12/2012	
	Organisation dialogue opérateurs/ encadrement : Recul de la performance gachée			janv-13	juil-13
	Entrée des opérateurs comme interlocuteurs directs en comité de suivi : vers une fonction d'opérateur référent désigné par ses pairs et un processus généralisable	Comité local 2		06/07/2013	

## 8. Conception d'un instrument organisationnel de la "performance dialogique"

### 8.1 L'opérateur référent élu, un nouveau rapport social au réel du travail

La fonction d'opérateur référent élu émerge donc comme une réponse au problème du passage de l'expérience réalisée au tronçon des portes, à une organisation du travail généralisable qui institue l'expertise et l'initiative des opérateurs, autrement dit, leur autorité professionnelle dans le travail (Bonnemain et al., sous presse). C'est là une question ancienne et on sait combien, au moins chez Renault, les tentatives dans l'histoire de se porter à la rencontre de l'initiative des opérateurs se révèlent éphémères.

Cette initiative des opérateurs est souvent pensée à partir de la notion d'autonomie considérée comme le seul résultat de l'activité managériale. Vue ainsi, comme les sociologues du travail l'ont montré, elle est confondue et réduite à la discrétion (Maggi, 2003). A savoir, la possibilité d'opter entre des alternatives limitées, dans un cadre social de dépendance prédéfini. Or dans l'autonomie, le rapport à cette dépendance est dominant. A propos du développement psychologique, en psychologie sociale, les travaux montrent combien "interdépendance et autonomie sont intimement liées" (Doise & Mugny, 2004, p.41). L'autonomie est même l'une des modalités de la dépendance. Aussi, dans un monde productif de plus en plus flexible, dont les mutations s'accélèrent et se multiplient (Veltz, 2008), on peut anticiper sur les difficultés d'un modèle organisationnel basé sur "l'autonomie" réduite à l'allocation de nouvelles latitudes d'action. D'abord se pose une série de questions : qui définit les périmètres nouveaux ? Se discutent-ils ? Est-ce par exemple ceux souhaités par les opérationnels selon leurs évaluations de la performance, où bien ceux déterminés par la Direction selon d'autres critères, comme par exemple, la réduction de la ligne managériale par la délégation de certaines tâches basée sur l'auto-organisation du groupe de pairs ? On retrouve nécessairement ici la question des différences de critères pour définir l'autonomie, la possibilité ou pas d'en faire un objet dialogique institutionnel. On constate ici qu'une autonomie au sens fort du terme ne peut exister que s'il devient possible d'opter pour des solutions auxquelles personne n'avait pensé auparavant. C'est-à-dire d'enrichir et de développer l'interdépendance sur l'objet du travail en

question, de manière continuée et durable. Ceci suppose un dialogue institué à tous les niveaux sur les problèmes de performances et la construction des moyens d'y répondre et pas seulement des périmètres ou des tâches redéfinis. Cela implique aussi que les périmètres en question puissent eux-mêmes être redéfinis conjointement. On connaît certaines limites des "groupes autonomes" où "l'enrichissement des tâches" se termine finalement par le recul de l'initiative (Detchessahar & Honoré, 2002). C'est que les problèmes d'efficacité et de qualité ne disparaissent pas avec la délégation de tâches, il faut pouvoir développer le dialogue et l'action sur les problèmes durablement, pour que l'initiative et la responsabilité se développent. On voit d'ailleurs revenir à nouveaux frais la question de l'autonomie, de la responsabilisation comme levier de compétitivité et de qualité de vie au travail (Bourdu et al., 2016). Mais on y trouve argumentée la nécessité d'une autonomie comme capacité d'influer sur l'ensemble des déterminants organisationnels, jusqu'à la gouvernance de l'entreprise.

L'autonomie effective est donc d'un autre ordre que la possibilité d'opter entre des alternatives limitées, dans un cadre de dépendance et d'interdépendance prédéfini ; elle se joue dans la production de règles, c'est-à-dire, paradoxalement, dans le développement de la prescription impersonnelle, par la genèse instrumentale d'un nouveau formalisme organisationnel. (Clot, 2011 ; Clot & Gollac, 2014). A l'usine de Flins, nous avons vu que le pilotage existant de la performance, en considérant uniquement les critères "top-down", amenait la ligne hiérarchique à éviter le dialogue et les arbitrages nécessaires à la performance selon les opérateurs. Ce management basé sur les seuls pouvoir et savoir hiérarchiques - même patiné d'une injonction à "l'écoute" - engendre alors de fait, une passivité de l'encadrement de proximité et même au-delà, face aux efforts nécessaires pour "manœuvrer" l'organisation du travail.

Il a pu en être autrement "aux portes", à partir du moment où, en plus du temps qui était accordé au dialogue, un poids était donné à la parole des opérateurs au moyen du dispositif de l'expérimentation incarné par les intervenants. Envisager de faire sans les intervenants ce qui s'est d'abord fait avec eux<sup>10</sup>, suppose donc de trouver les moyens institutionnels pour structurer durablement ce rapport dialogique au réel. Ainsi, parvenir à *relier sans les confondre l'autorité hiérarchique et l'autorité professionnelle des subordonnés, apparaît comme un enjeu central de la performance réelle*. C'est à la condition de maintenir vivantes, les tensions et les

---

<sup>10</sup> C'est ainsi que Vygotski définit la Zone de Développement Potentielle (1997, 2014)

contradictions entre critères de qualité dans les situations travail, qu'il est possible de faire des arbitrages et de prendre des décisions, fondées sur le développement et non sur le refoulement de la performance réelle. L'objet du travail est structurellement le siège d'une conflictualité, car il est investi différemment, il n'a pas le même statut dans les activités des uns et des autres, selon la place sociale que chacun occupe " sur le chemin " de l'objet (Clot 2008, p.19). C'est pourquoi, avant toute organisation technique à imaginer, un autre rapport social au travail réel est nécessaire, celui qui, dans l'asymétrie du rapport hiérarchique, permet de donner du poids à la parole et à l'expertise des opérateurs. C'est ce que la fonction d'opérateur référent institue. Le référent élu, ainsi légitimé par le collectif des opérateurs aussi bien que par l'entreprise qui organise l'élection, se trouve donc à prendre en charge, à incarner cette force de rappel du travail réel dans le dialogue avec ses pairs et avec la hiérarchie. Toute organisation industrielle est guettée par l'entropie, la dissipation de l'énergie. Nous avons souligné plus haut les tentatives avortées depuis presque 30 ans qui ne résultent pas de mauvais projets. Les intentions en sont sûrement bonnes, mais les réalisations concrètes ne sont pas durables car les forces de rappel contre le retour prévisible des habitudes n'existent pas. *La fonction de référent est alors un exemple de "verrou" organisationnel, un artefact qui institue les conditions de l'autorité professionnelle des opérateurs sur leur travail, une force de rappel, un instrument organisationnel potentiel du collectif de travail.* Et ce, au service du développement des quatre registres du métier définis plus haut, registre impersonnel de Direction compris.

Mais il faut plus pour que ce " verrou " fonctionne. L'organisation technique à concevoir doit éviter d'éteindre cette motricité des conflits de critères, en s'appuyant sur l'initiative des opérateurs afin que les développements de leur activité puissent se transformer en organisation du travail. Le processus de conception de l'artefact organisationnel que nous allons à présent décrire, doit lui-même intégrer les opérateurs, afin de rester connecté au réel de leur activité d'une part et pour ne pas altérer la dynamique de son développement d'autre part. Aussi, parmi les opérateurs qui s'étaient engagés dans l'expérimentation jusqu'alors, deux d'entre eux de chaque équipe ont été désignés par leurs collègues pour participer avec l'encadrement à la conception de l'organisation modifiée, devenant des opérateurs référents de l'UET. Nous allons maintenant décrire ce processus organisant (Lorino, 2013), la genèse instrumentale (Rabardel, 1995) d'un nouveau formalisme organisationnel au destin *impersonnel* selon la définition conceptuelle proposée plus haut (cf. p 49).

## 8.2 Structuration du processus

Après les congés d'été 2013, le département montage est réorganisé, un nouveau chef de département est nommé, l'UET des portes est rattachée à un autre atelier et change donc de chef d'atelier. Ce dernier, qui a aussi la responsabilité de quatre autres UET, accepte d'être missionné en octobre 2013 par le Directeur de l'usine pour piloter cette conception organisationnelle avec les deux chefs d'unités du tronçon des portes et les quatre opérateurs "référents" des portes. Les psychologues quant à eux, doivent accompagner ce processus de conception en étant toujours les garants du cadre dialogique dans l'asymétrie des rapports de hiérarchie. Ainsi, le chef d'atelier, les quatre référents, les deux chefs d'équipes et les intervenants du CNAM vont constituer le groupe de conception d'un prototype organisationnel. Les principaux principes opérationnels de cette nouvelle organisation de la "performance dialogique" à concevoir pour le traitement des "problèmes opérateurs" seront les suivants :

- 1- Au sein des UET, par équipe, une fonction d'opérateur référent élu par ses collègues opérateurs (le département compte alors plus de 600 opérateurs répartis dans 14 UET et 28 équipes).
- 2- Une organisation temporelle et matérielle du dialogue sur les problèmes de qualité du travail entre opérateurs, entre référents et encadrement puis en réunion d'équipe.
- 3- La formalisation, la hiérarchisation, l'orientation et l'enregistrement des problèmes.
- 4- Leur traitement et leur suivi.

Ce travail de conception a été réalisé dans l'action, par alternance entre développement de l'activité et formalisation d'outils, de principes et règles pour structurer un cycle qui enchaîne un temps de sortie du référent, le recueil des problèmes détectés et des solutions éventuelles proposées par les opérateurs, le déclenchement de leur mise en discussion, de leur traitement et les décisions contrôlées qui en découlent. Au total, la structuration du prototype organisationnel - réalisée en conditions standard de production dans l'UET des portes - va durer six mois, d'octobre 2013 à mars 2014. Ce prototype prendra le nom de dispositif "Dialogue pour la Qualité du Travail" (DQT) qui, à l'issue de sa phase de test, fera l'objet d'un comité local et d'un comité national validant son déploiement au-delà de l'UET, à l'échelle du département

montage. Suivons, pas à pas, la genèse de ce formalisme *impersonnel*, au sens conceptuel de ce mot précisé dans la première partie (cf. p. 49).

### 8.2.1 Le recensement des problèmes et propositions par les référents

Pour commencer, les deux référents de chacune des deux équipes des portes vont recenser auprès des opérateurs l'ensemble des difficultés auxquelles ils se heurtent et les solutions qu'ils imaginent, ou pas. Pour cela, ils vont disposer d'une heure par semaine. Parmi ces quatre référents, l'une d'entre eux, opératrice dans l'équipe 1, prendra particulièrement en charge la dynamique collective, notamment les tâches de formalisation, et nous verrons comment sa fonction ne cessera de se développer. Les intervenants psychologues étant eux, toujours présents pour soutenir et protéger ces développements contre l'inertie spontanée des fonctionnements existants. La Direction du département ayant accordé une autorisation de sortie de chaîne d'une heure hebdomadaire, elle fut consacrée à la circulation sur les postes, pour le premier recueil des soucis et propositions éventuelles dans chaque équipe, à comparer entre équipe d'abord, charge aux référents d'aller ensuite les discuter avec la hiérarchie. La première collecte réalisée dans chaque équipe donnera lieu à une liste de 75 problèmes (cf. infra, Tableau 6), puis à une réunion, en heures supplémentaires, des opérateurs volontaires et disponibles, de chaque équipe avec leur référent, sans leur chef d'équipe. Le but étant que les opérateurs puissent délibérer collectivement sur les sujets soulevés pendant la collecte, de les comparer avec ceux qui avaient été soulevés dans l'autre équipe, afin de valider les diagnostics et solutions éventuelles pour préparer la discussion entre référents et chefs d'unité qui eut lieu ensuite. Pendant 1h30, référents et chefs d'unités discuteront, poste par poste, les problèmes et leur traitement possible. Aucun problème ne sera écarté dans ce cadre par l'encadrement, leur prise en compte et les actions envisagées feront l'objet d'une formalisation dans le premier tableau de suivi. Trois semaines plus tard, se tiendra une réunion de 30 minutes par équipe, en heures supplémentaires, donc soumise au volontariat, entre opérateurs, référents et leur chef d'unité sur les problèmes soulevés, leur prise en compte, avancée, ou encore impossibilité attestée et qui donnera lieu à une première formalisation.

## 8.2.2 Développement de l'activité de référent dans l'organisation : la " LUP "<sup>11</sup> comme artefact

Ces premières prises de notes sur papier libre donneront lieu au premier fichier informatique (Cf. infra, Tableau 6), embryon de ce qui deviendra par la suite la " LUP ", liste unique de problèmes, du point de vue des opérateurs. Ce premier fichier sera réalisé en dehors des heures de travail par l'opératrice référente citée plus haut avec ses propres moyens informatiques. Pour notre recherche, il est intéressant de noter que, tout au long de ce processus de création organisationnelle, de développement de l'hétéronomie, de nombreux travaux seront réalisés ainsi, en débordant l'organisation et le temps de travail prescrit. Cette "prise en charge" du travail collectif d'organisation par l'opératrice concernée, l'engagement subjectif qu'il suppose pour que du nouveau soit possible, signe une augmentation du pouvoir d'agir, une activité "instituyente". On peut la considérer comme un allongement de son rayon d'action, un développement de son rayonnement par une activité médiatisante, synonyme du développement du pouvoir d'agir (Clot, 2008).

Cette activité d'innovation organisationnelle du point de vue opérationnel, c'est-à-dire partant du "bas" dans le rapport social existant, ne dispose pas de moyens "déjà là", elle doit en quelque sorte "aller les chercher". En effet, partant du "bas", les moyens et les destinataires de l'usine actuelle ne sont pas disponibles spontanément pour une telle activité. Il s'agit là d'une "construction sociale" patiente qu'il faudrait comparer minutieusement avec celle expérimentée en ergonomie (Daniellou, 2004). Si l'opératrice procède ainsi, ce n'est pas par hasard : un opérateur sur chaîne n'a ni le temps ni le droit d'accéder à un ordinateur, qui plus est le seul ordinateur dans l'UET est celui de son chef d'unité, ce qui n'est pas sans poser des problèmes pratiques et symboliques. Quand bien même cette pratique serait envisagée, cela supposerait une coordination avec les deux chefs d'équipe qui se partagent l'ordinateur, mais aussi avec les fonctions informatiques en charge de la création de droits d'accès, une définition du temps nécessaire pour travailler dessus - inconnu à priori - un chiffrage de ces temps en heures supplémentaires (car en dehors du temps de travail). Toutes sortes d'obstacles liés à l'organisation existante apparaissent ici. Cette activité "déborde" donc de toutes parts les déterminations et moyens existants. On peut considérer qu'on assiste ici au développement d'un

---

<sup>11</sup> Liste unique des problèmes

" environnement capacitant " (Falzon, 2008) fonctionnel dans le développement de l'activité, créateur d'artefacts. L'activité de l'opératrice sollicitée par les échanges avec ses collègues et ses supérieurs hiérarchiques doit trouver les moyens techniques dont elle ne dispose pas. L'action se réalise d'abord à l'aide d'opérations extra-professionnelles.

Se trouvent ici confirmés les résultats déjà obtenus par ailleurs, chez Leontiev tout d'abord pour qui : " les actions et les opérations ont une origine différente, une dynamique et une destinée différentes. L'action naît des échanges d'activité alors que toute opération résulte d'une transformation de l'action, procédant de son incorporation dans une autre action et de sa technicisation consécutive " (Léontiev, 1984, p. 119). En clinique de l'activité, on parle du développement alterné de l'activité entre sens et efficience : "l'augmentation du pouvoir d'agir du sujet ne se fait pas en ligne droite. Elle a une double origine, une double direction et se fait en alternant ces deux penchants que sont les sens et l'efficience. Le premier fruit de l'échange, est source d'énergie. La seconde, sortie de la technique ou offerte par elle, est source d'économie." (Clot, 2008, p. 17).

Ainsi, dans la situation qui nous intéresse, le développement de l'activité de l'opératrice et l'efficacité de son action s'engagent par le sens mais nécessitent pour se poursuivre de trouver les voies de son opérationnalisation de sa réalisation concrète, de son efficience. Ces libertés prises avec "l'institué" technique et social du travail, cette marche du connu à l'inconnu, l'amène à puiser dans ses ressources personnelles, aussi bien subjectives que techniques empruntées à ses autres activités présentes et passées, pour les mettre au service de cette nouvelle activité. Cette activité instituante au service d'une genèse organisationnelle qui déborde les ressources instituées, aussi bien dans le genre *transpersonnel* que dans l'organisation *impersonnelle*, est un processus de stylisation qui expose la personne. Ce processus est source de conflit affectif dans l'activité du sujet, au sens où nous l'avons décrit plus haut : un rapport de force entre l'expérience *qu'il a* et celle *qu'il fait* provoquant la "révision", plus ou moins difficile, des habitudes et dont l'issue active ou passive n'est pas connue d'avance.

Dans ce mouvement, l'intervenant se trouve en position de destinataire privilégié, au moins à titre temporaire, incarnant l'institution tierce, " équipant " une activité créative de production organisationnelle. A travers les intervenants se joue une autre organisation du travail, un transfert possible des activités instituantes en règles, en organisation instituée. Lorsque

l'opératrice adresse en premier lieu le tableau réalisé au clinicien, il est dans son activité à elle une sorte de destinataire de transition, qui est à plusieurs places simultanément. Il est prudemment multifonctionnel : sorte d'alter ego professionnel "lucide"<sup>12</sup> à qui l'on peut s'adresser et avec qui on peut délibérer sur ses conflits de l'activité, mais aussi un responsable investi d'une certaine "autorité" sur l'organisation possible en cours d'élaboration. Ici le clinicien soutient cette activité de conception du tableau, qui se réalise en dehors des heures "ouvrables", il y répond concrètement. Sans s'octroyer une expertise personnelle privilégiée sur la formalisation en cours, mais en se servant de ce qui lui est adressé, pour soutenir l'élaboration et la concrétisation d'un instrument potentiel dans le travail avec le collectif et la hiérarchie. On parlera alors d'*activité transférentielle* pour désigner cette activité clinique de mouvement entre places assignées et occupées du clinicien dans la dynamique développementale de l'activité (Scheller, 2013 ; Quillerou-Grivot & Clot, 2013 ; Kloetzer et al., 2015). La création et la mise au point de la LUP en résultent. Mais ce formalisme en genèse devra s'émanciper ensuite du contexte étroit de son émergence transférentielle.

### 8.2.3 Définition du périmètre des problèmes : une typologie

Le tableau présenté plus bas (Tableau 6), la " LUP ", est le répertoire des différents problèmes, avec pour chacun d'eux un numéro correspondant à son enregistrement. On peut y distinguer différents types de problèmes. On les caractérise d'abord ici de façon précise et en contexte :

#### *Les problèmes internes à l'UET et traitables par l'UET*

Nous classons tout d'abord les problèmes qui sont générés à l'intérieur de l'UET que cette dernière peut traiter elle-même. On y trouve ce qui devrait se régler au quotidien pendant la production, par demande faite à l'OPS (opérateur sénior, aussi appelé "monteur"). C'est le cas par exemple aux deux postes "Vitre avant " (Cf. Tableau 6, problème N°38), pour des embouts de visseuses manquants, ou aux postes des panneaux (N°48), des problèmes d'approvisionnement de vis. Ce sont également des problèmes qui ne peuvent se résoudre que pendant des chantiers, en dehors du temps de production, le samedi matin, donc en heures supplémentaires. Pour que cela soit possible, deux conditions sont à réunir : que les samedis ne

---

<sup>12</sup> On pense ici au dispositif d'instruction au sosie promu par I. Oddone et récemment décrit à nouveau frais (Clot, 2015b, p.13).

soient pas travaillés et qu'il y ait un accord de la ligne hiérarchique, chef d'atelier et chef de département, le chef d'unité seul ne pouvant le décider. Il s'agit par exemple du marquage au sol à refaire pour délimiter les postes (N°10), ou du déplacement de meubles (N°18) ou encore d'intervention sur une installation technique (N°46).

#### *Les problèmes externes à l'UET considérés comme traitables*

Il existe des problèmes dont l'origine est extérieure à l'UET, qui nécessitent d'interagir avec d'autres services, d'autres fonctions, mais dont la solution apparaît possible pour les chefs d'unités (CU). C'est le cas, par exemple au poste Kitting portes avant (N°1), où la logistique ne récupère pas assez fréquemment les emballages vides, ce qui encombre le poste. Toujours au Kitting, c'est le cas également des pièces de la ZOE (codée B10) avec direction à droite, dont les lumières vertes ne s'allument pas (N°2). Il s'agit du deuxième problème signalé par les opérateurs sur ce poste et illustré par l'encadré ci-dessous. Ces deux problèmes sont pris en compte par les CU qui s'engagent à rentrer en contact avec des services compétents pour les faire traiter, les ressources étant internes à l'usine et ne nécessitant à priori pas d'investissement. Les CU ne manifestent pas l'impossibilité de trouver une issue.

#### Poste Kitting

Le kitting est une zone de stockage attenante à la chaîne, synchronisée avec l'arrivée des portes nues. Les opérateurs sont chargés de remplir les bacs de pièces correspondant au portes qui arrivent, pièces qui seront ensuite montées de poste en poste. Dans la zone de kitting, les opérateurs se déplacent à l'aide d'un chariot pour remplir chaque bac (Figure 13). Une lumière verte indique l'endroit de la zone de stockage où se situe la pièce que l'opérateur doit prendre et mettre dans le bac. Au fur et à mesure des lumières vertes qui s'allument, l'opérateur prend la pièce et la met dans le bac, la lumière s'éteint lorsqu'il "fouette" de la main la tige plastique (le fouet) associée à la lumière validant ainsi la prise de pièce (Figure 14). Une fois le bac rempli de l'ensemble des pièces nécessaires, l'opérateur devra l'acheminer à l'entrée de la chaîne où il sera déposé sur le plateau en tête de chaque nouvelle balancelle de porte arrivant dans l'UET.



Figure 13 : Poste Kitting



Figure 14 : Validation de la prise de la pièce

### *Les problèmes externes à l'UET, considérés comme hors d'atteinte par les chefs d'unité*

Il s'agit de problèmes relevant du périmètre de compétence de l'usine mais qui font l'objet d'une sorte de résignation des CU. Cela concerne des sujets complexes bien sûr, nous allons y revenir, mais pas seulement. On peut y trouver les sujets qui ont d'abord relevé de la catégorie précédente. En effet, il s'agit aussi de problèmes théoriquement simples mais dont l'expérience a été faite par les CU que l'organisation résiste à les résoudre, car ils dépendent de circuits de décision et de critères qui échappent à l'UET, sur lesquels les CU n'ont pas vraiment de prise. Deux exemples sont intéressants, car le dispositif conçu permettra ultérieurement de les traiter. Tout d'abord au poste des coulisses arrières, les opérateurs doivent coller une mousse adhésive sur la porte ; ils demandent à ce qu'elle soit présentée sur des rouleaux (N°25) et non à l'unité car cela rend l'opération de décollage beaucoup plus lourde. Les CU refusent car ils en ont déjà fait la demande et la réponse négative qui leur avait été faite est devenue, de fait, une réponse définitive. Le deuxième exemple illustre les problèmes " en impasse ", même lorsque des conséquences sont attestées en matière de performance gâchée, de vétusté des matériels, dont

la solution a une composante financière. Le problème N°51 au poste de l'encyclage des panneaux de portes est caractéristique. Il s'agit d'un gros meuble tournant, en bord de chaîne, avec deux rangées d'alvéoles dans lesquelles l'opérateur range les panneaux (Figure 15) livrés par la logistique, panneaux qui sont ensuite pris par l'opérateur sur chaîne, posté de l'autre côté du meuble, pour les monter sur les portes comme le montre la photo ci-dessous.



Figure 15 : Encyclage des panneaux de portes

Le meuble du côté des portes gauches est particulièrement abîmé, des alvéoles sont déchirées et ne peuvent plus recevoir de panneaux, ce qui pénalise le temps opératoire. D'autres alvéoles sont réparées avec des matériaux qui rayent les portes. Dans l'extrait suivant de la réunion entre les référents et les deux chefs d'unité de PO4 (UET des portes), on peut voir comment CU2, qui est là depuis plusieurs années et CU1 depuis seulement trois mois, répondent à propos des obstacles au traitement du problème.

1. Lae (référente) : Et les problèmes des chariots détériorés, les chariots où on met l'encyclage
2. CU2 : je l'ai mis "chariots détériorés", c'est marqué
3. Lae : ça fait plus d'un an !
4. CU1 : ça a été soulevé...
5. CU2 : Il a fait un mail sous-marin - (rire)
6. Lae : Sérieux, je l'avais signalé en aout, pas cette année, l'année dernière
7. CU2 : C'est vrai, en plus, plus ça va, plus ça se dégrade

8. Lae : Et oui
9. CU2 : on raye les panneaux
10. Lae : Qu'ils rachètent deux trucs de panneaux et qu'ils nous les remettent, à la limite qu'ils les renforcent
11. CU1 : Ils sont en train de voir
12. CU2 : Non ils ne voient rien du tout, je suis au courant, ça, ça ne sera pas traité
13. CU1 : Ah Oui ?
14. CU2 : Tu verras
15. Lae : Et pourquoi ?
16. CU1 : J'enverrai un mail à M. (interlocuteur du service performance industrielle)
17. CU2 : Mais comment dire, euh, voilà
18. Lae : Il faut monter un dossier avec des photos
19. CU2 : Là il faut monter
20. Psy1 : De toute façon il y a le film
21. CU2 : Il faut que Belk (Chef d'Atelier) monte plus haut que M. parce que au niveau de M. c'est pas suffisant il faut aller au-delà.

Nous verrons plus loin, comment ce problème sera traité par le dispositif "DQT" et ce, sans dépense financière supplémentaire.

Ensuite, toujours dans la catégorie des problèmes de l'usine considérés comme hors d'atteinte, nous arrivons à ceux d'une plus grande complexité technique comme le "non-respect du film" (pour mémoire le film est la planification de la production en fonction de la variété des véhicules) qui impacte les engagements des postes (N°6, 10, 15, 17, 57). Sachant que le volume total de production quotidien est partagé entre les volumes respectifs des différents modèles à fabriquer, il s'agit d'un décalage entre l'ordre réel des différents modèles de voitures sur la chaîne et l'ordre théorique qui a servi à concevoir les engagements des postes. Ainsi par exemple, sur un volume total de 650 voitures par jour, une production quotidienne de 45 ZOE par jour se traduira, en théorie, par une ZOE toutes les 14 ou 15 voitures. Cette fréquence théorique des différents véhicules, sert de paramètres pour concevoir des engagements qui tiennent compte de la différence des modes opératoires, en équilibrant au mieux les inévitables

écarts. Ainsi, pour un poste donné, plus les écarts d'engagements entre modèles seront importants, plus le poste sera sensible aux variations du film. Dans le cas présent, les engagements depuis la rentrée ont été prévus pour la montée en cadence de la Clio IV (codée X98) et l'arrêt à venir de la Clio III (codée X85). S'agissant par exemple de l'implantation des pièces, les contraintes d'espace amènent à mettre au plus près les pièces les plus utilisées par rapport à celles moins utilisées. Le "non-respect du film" peut conduire à se retrouver en situation inverse, amenant le plus souvent l'opérateur à devoir se servir des pièces les plus éloignées, engendrant déplacements et gestes gâchés. Autre exemple, à propos des opérations de montage, certaines portes sont plus "chargées", font "couler" mais d'autres le sont moins et permettent de récupérer. C'est le cas entre les hauts de gamme et les bas de gamme, que le film prévu prend normalement en compte. Si le film ne respecte pas le ratio entre haut et bas de gamme, le poste peut devenir intenable, mais à tenir quand même. Dans le cas présent, alors que la fabrication de la Clio III va s'arrêter il y a paradoxalement une montée en cadence de celle-ci au-delà de ce qui était prévu. Du coup, nombre de postes se trouvent en difficulté.

Face à ce genre de problème qui touche l'engagement, les réponses des chefs d'unité signalent l'impuissance : "on subit le film". A défaut de pouvoir agir sur le film, des solutions palliatives sont pourtant parfois possibles, comme obtenir un effectif ponctuel supplémentaire, appelé "surcoût", mais les CU ne peuvent en décider. La polyvalence peut aussi être une solution pour répartir les efforts entre plusieurs opérateurs, mais on l'a vu, à la tension sur les effectifs s'ajoute un autre obstacle, le taux d'intérimaires et le turn-over qu'il implique, la polyvalence est alors un horizon qui recule au gré des fluctuations du personnel. Sur ce type de problème, la solution par défaut est donc que les opérateurs compensent. Il pourra en être autrement si des paliers de gravité sont franchis, du côté de la qualité, des volumes, des atteintes importantes à la santé et de la conflictualité sociale, comme la grève et l'intervention syndicale.

#### *Les problèmes externes à l'usine et considérés comme hors d'atteinte par les chefs d'unité*

Dans cette catégorie, on trouve des problèmes qui nécessitent un travail transversal entre usines et fournisseurs concernés. C'est le cas, par exemple, des problèmes évalués comme "suremballage" (il s'agit de pièces dont le nombre de protections apparaît comme non nécessaire) qui posent de gros problèmes de temps opératoires, comme au poste Kitting (N°3), ou à l'encyclage des panneaux de portes (N°50). Autre exemple, au poste des vitres avant, celles de la Clio IV arrivent à l'envers ce qui oblige l'opérateur à leur faire faire une rotation. Cette

opération est coûteuse sur le plan ergonomique, fait perdre du temps et courir des risques de rayures (N°35). Dans ces trois cas, reconnus comme des problèmes par les CU, leur action se limite à signaler, à "faire remonter" le problème aux services censés le prendre en charge. On trouve également dans cette catégorie les problèmes liés à la conception des pièces en ingénierie, les CU faisant là aussi "remonter" le sujet, s'il n'a pas déjà été détecté. Ils peuvent tout au plus tenir informés les opérateurs de l'avancée. Ici aussi, les opérateurs devront par défaut prendre en charge cette performance altérée, en "faisant avec" le problème au poste. Pour qu'il en soit autrement et qu'une solution palliative soit "payée" (c'est à dire intégrée comme opération dans l'engagement), il faudra que le problème franchisse certains seuils de gravité, au plan de la qualité client, de la santé des opérateurs, du conflit social. Nous avons vu dans la première phase, à propos du lécheur (N°42), que la mise en dialogue dans le cadre clinique de l'expérimentation avait permis le traitement palliatif du problème au poste et celui, durable, de la modification par l'ingénierie de la conception du lécheur qui arrivera fin 2013.

Enfin, dans cette catégorie de problèmes, les sujets touchant aux effectifs et à l'emploi en général sont très difficiles. Quand bien même il est avéré, pour les opérateurs comme pour la Direction de l'usine, que des ratios d'intérimaires qui dépassent 40 ou 50 % sur chaîne, provoquent de la performance gâchée, les critères de Direction Générale " tirent en sens inverse ". Le problème de la polyvalence (N°69) bute sur cet obstacle. Pour parvenir, parfois, à organiser malgré tout une certaine polyvalence, certains chefs d'unité disposent de leur " vivier " : par la " débrouille ", ils font en sorte que l'agence d'intérim propose des intérimaires qu'ils connaissent, qui ont plusieurs missions dans leur unité et ont l'expérience de plusieurs postes.

Nous reproduisons ci-dessous, malgré son volume, la première LUP dans son intégralité. Nous faisons ce choix plutôt que de la repousser dans les annexes, car loin d'être " annexe ", c'est là le résultat attesté d'une genèse instrumentale qui affranchit les opérateurs et l'ensemble des partenaires de l'action des dilemmes d'une activité conjointe d'analyse, propice à la " coopération conflictuelle " instituée. Ce nouvel instrument de travail évolutif équipe cette dernière et peut être ainsi regardé comme l'un des principaux acquis de notre intervention. On sera attentif, en particulier, aux intitulés des colonnes qui définissent finalement l'agenda de la coopération.

Tableau 6 : Première formalisation des problèmes opérateurs de PO4 (Portes)

	Poste	Problème	date de l'alerte problème	Analyse	non traité	en cours	traité (date)	Solution proposée	Date de mise en place de la solution proposée	solution définitive	Date de mise en place de la solution Définitive	priorité
1	kitting av	Les cartons et les poubelles débordent, elles ne sont pas enlevées régulièrement	22/10/2013	le dli ne ramasse pas régulièrement il manque aussi de l'effectif		X		appeler le dli 25053		en attente	0	
2		les D.D B10 ne s'allument pas	22/10/2013	obligé de fonctionner en marche dégradée		X		chantier prévu le 30 novembre 2013- intervention maintenance/ progrès		en attente		1
3		Il y a trop d'hygiène de bacs et de pièces à faire ex les doubles plastiques sur les platines ou les boutons platines	22/10/2013	fait perdre beaucoup de tps	X			les cu envoient un mail pour remonter les problèmes et voir si il est possible de les faire enlever - Analyse de poste	non	en attente		1
4		le double fouet sur les 85 fait perdre du tps aux opérateurs et fait faire trop de pas supplémentaires	22/10/2013	obligé de tourner la clé du mac pour fonctionner normalement		X		les x85 vont baisser en cadence dès janvier - mais Analyse de poste avec le service progrès		en analyse		
5		demande de retour à l'ancien système qui était de faire voiture par voiture	22/10/2013	ferait en sorte qu'il y ait moins de non-conformité			X	trop onéreux et moins performant		pas de retour en arrière		
6		encyclage de B et de C X85 (film)	22/10/2013	le film n'est pas respecté selon l'engagement de base	x			on ne peut que subir le film		Non		1
7	kitting ar	les B10 ne s'allument pas	22/10/2013			X		idem kitting avant				
8	Cablage D&G	qui va mettre les bacs sur les balancelles ? (obligerait à environ 4 opérations différentes)	22/10/2013	aujourd'hui c'est un surcote (opérateur supplémentaire) qui s'occupe de mettre les bacs sur les balancelles mais que va-t-il se passer lorsqu'il ne sera plus là?			X	Non prévu pour l'instant- rééquilibrage du poste en cas de changement				

9		la place des pièces dans les bacs pose des problèmes lors de la prise d'autres pièces ou de la mise en place des câblages sur la porte. Problème de qualité et de sécurité (lève-vitre par ex)	22/10/2013	prévoir une maintenance des bacs et leur nettoyage et bien les positionner sur les balancelles	X			encadrement doit voir avec la maintenance					
10		l'encyclage des X85 trop nombreuses. L'engagement d'aujourd'hui ne prévoit pas cette nouvelle montée en cadence des X85	22/10/2013		x			on subit le film-préparer un engagement prévisionnel - en cas de remonté en cadence 85					1
11		la place au poste. Il manque des repères au sol pour que chacun respecte son espace	22/10/2013	soit les opérateurs des postes voisins remontent trop sur les collègues, soit c'est l'inverse - pas de repère		x		chantier prévu le 30/11/13					
12		taille de l'opérateur	22/10/2013	faire attention à la taille de l'opérateur car c'est un poste où on est trop souvent baissé		x		les cu prendront en compte à l'avenir ce critère sur le choix de la personne à contacter					
13		le câblage de la B10 est trop volumineux pour passer dans le caisson	22/10/2013	problème produit	x			A remonter vers l'ingénierie					
14	<b>Serrure</b>	le cadre rapporté est difficile à enlever de l'intérieur de la caisse	22/10/2013	il reste collé avec la peinture	x			A été remonté par CU à la qualité - pas de réponse					
15		encyclage film - il y a plus d'opérations sur la x85 surtout les C (modèle 2 portes)	22/10/2013		x			on subit le film-préparer un engagement prévisionnel - en cas de remontée en cadence 85					
16		visseuse qui ne tient pas en place	22/10/2013			x		chantier prévu le 30/11/13 ( à voir avec la divd)					
17	<b>Lève vitre</b>	encyclage film x85	22/10/2013		x			on subit le film-préparer un engagement prévisionnel - en cas de remontée en cadence 85					
18		à droite le meuble gêne pour aller chercher des pièces	22/10/2013	on se cogne régulièrement pour aller chercher des pièces		x		chantier prévu le 30/11/2013					
19		a gauche les IV haut de gamme sont plus larges et plus difficiles à rentrer dans le caisson	22/10/2013		x			pb de conception - à remonter					
20	<b>Barillet</b>	la X85 pose trop d'opération surtout avec cette montée en cadence	22/10/2013			x		rééquilibrage du poste 30 en cours avec poste coulisse et glace arrière					

21		les connectiques vsc prennent plus de temps			x			prévu dans l'engagement				
22		manque d'espace pour tourner autour de la voiture- risque qualité et sécurité	22/10/2013		x							
23		demande de gant plus épais pour éviter les ampoules	22/10/2013			x		la commande est passée, on attend la réception				
24		problème de servante	22/10/2013			x		en analyse				
25	<b>Coulisse AR</b>	les écrous cages et les mousses individuelles prennent trop de tps-	22/10/2013		x			demande de mousses en rouleau et non à l'unité		déjà demandé par le CU- pas de solution		1
26		logistique des coulisses qui n'arrivent pas sur des supports	22/10/2013			x		relance des cu pour voir si c'est possible d'avoir une autre façon de livrer les coulisses		déjà demandé par le CU - pas de solution		
27		manque d'éclairage	22/10/2013			x		voir avec la maintenance				
28	<b>Coulisse AV</b>	logistique des coulisses qui n'arrivent pas sur des supports	22/10/2013	aujourd'hui ce sont les monteurs qui le font mais parfois, vue l'intensité des retouches c'est très difficile de tenir la cadence		x		relance des cu pour voir si c'est possible d'avoir une autre façon de livrer les coulisses		déjà demandé par le CU - pas de solution		
29		problème de mise en place de la coulisse sans savon	01/10/2012			x		une modification devrait être en cours et ne devrait pas tarder à être sur la ligne de production		Test avec portes modifiées dans l'équipe 2- Apparemment le savon sera toujours nécessaire		
30		le savon qui abime les mains	01/10/2012	la peau se décolle des mains des opérateurs malgré l'utilisation de gants en latex sous les gants de protection		x		les cu vont se pencher sur d'autres solutions				
31		manque de tapis anti-dérapant	22/10/2013	on peut glisser sur le sol à cause du savon (ppi)			x	les cu vont demander aux monteurs de rajouter des tapis au sol				
32		bac de rétention non vidé	22/10/2013	une odeur nauséabonde envahit l'espace de travail			x	les monteurs ont fait le nécessaire mais il faut que ce soit fait toutes les semaines				
33		la tôle coupe à certains endroit	22/10/2013	les gants ne suffisent pas à protéger des coupures sur une tôle aussi tranchante			x	analyse des cu car risque de ppi		en attente		
34	<b>COE et Glace ar</b>	RAS										

35	Vitre AV	logistique des vitres 98 et 85 elles sont à retourner pour mettre les œillets - il y a trop de manipulation (ergonomie)	22/10/2013	les vitres arrivent à l'envers et obligent des manipulations compliquées et pour la qualité des vitres et pour la sécurité de l'opérateur	x		les cu vont envoyer des mails aux personnes qui s'occupent des fournisseurs chez Renault pour demander qu'elles arrivent inversées		en attente		1
36		écrou cage et la mousse	22/10/2013		x		demande de mousses en rouleau et non à l'unité		déjà demandé par le CU- pas de solution		1
37		encyclage film 85	22/10/2013		x		on subit le film		non		
38		manque embout aimanté à la visseuse cadre rapporté droit	22/10/2013			x	rajout	41570			
39	checkman milieu	manque d'espace pour tourner autour de la voiture entre les balancelles	22/10/2013		x		on ne peut pas écarter les balancelles		risque ppi, pas de solution		
40		marqueur au sol pour que chacun soit à son poste ( ex les lécheurs qui remontent et les glaces qui coulent, ne laissent plus de place pour le contrôle)	22/10/2013			x					
41	lécheurs feuilles	le repère au sol pour marquer le poste	22/10/2013			x					
42		les lécheurs sont difficiles à mettre - besoin de savon	01/11/2012	la matière de la pièce ne permet pas une mise en place ergonomique et pose des problèmes de maladies professionnelles		x	mettre du savon sur les lécheurs en attendant une modification de la pièce (projet mené par le directeur de l'usine)	2012	(prévu pour novembre 2013, puis fin décembre		
43		les feuilles 85 sont trop loin du poste surtout depuis la montée en cadence	22/10/2013	manque les marqueurs au sol		x	la cadence des 85 va baisser dès janvier et on retrouvera un cycle normal				
44		produit des lingettes qui sentent fort	22/10/2013			x	proposition aux opérateurs de masques anti odeurs				
45	Rivetages	les riveteuses sont problématiques, elles bloquent, il y a des fuites d'air, elle sont lourdes ou trop lentes	22/10/2013	fait perdre du temps et le bruit incessant est très gênant surtout en fin de journée ou la fatigue se fait sentir		x	chantier prévu le 30/11/2013 pour repérer les visseuses et riveteuses défectueuses pour les changer ou les mettre en réparation				
46		le fil de la riveteuse gêne	22/10/2013	on se prend souvent les pieds avec, c'est dangereux		x					
47	panneaux	souvent les écrous cages sont mal positionnés	22/10/2013	les opérateurs les positionnent mal		x	revoir les formations statiques				

48		approvisionnement des vis	22/10/2013				x	les monteurs font l'appro des vis					
49	<b>encyclage panneau</b>	L3PS trop long et il y a trop de décyclage	01/04/2013				x					pas de solution	
50		les sachets sur les panneaux avant	01/04/2013				x	problème remonté par l'encadrement-refusé par les bloquages des achats				pas de solution	1
51		les chariots détériorés	2012				x					pas de réponse	1
52		problème d'implantation	2012				x						
53		nombre de personnes au poste (1) insuffisante					x	il faut respecter les préconisations de D. Sch. (organisateur industriel)				les cu vont, selon l'effectif, mettre quelqu'un avec le titulaire du poste	1
54		hôpitaux (stock de panneaux décyclés) désorganisés	22/10/2013				x	chantier prévu le 30/11/2013					
55													
56	<b> finition</b>	taille de l'opérateur - trop de vis basses à serrer, c'est difficile pour les grands	22/10/2013				x	les cu vont tenir compte de ce critère pour le futur					
57		encyclage film 85	22/10/2013				x	on subit le film					
58	<b> OPS</b>	manque d'effectif	22/10/2013										
59		trop de formations en cours pas finies à cause du manque d'effectif ou du film ( besoin de renfort pour la 85)	22/10/2013										
60		manque de visseuses et de batteries	22/10/2013				x	les cu ont commandé des outils supplémentaires					
61		pas de formations statiques alors que c'est demandé par les opérateurs	22/10/2013				x	remise en place des formations statiques				Un projet d'espace centralisé de formation statique est en cours	
62	<b> checkman bas</b>	manque de fiche aux postes	22/10/2013				x	chantier prévu le 30/11/2013					
63		Manque alerte opérateurs	19/11/2013				X						
64	<b> Général</b>	souvent des problèmes de remplacement pour aller aux toilettes	22/10/2013					prise en compte des remarques par les CU qui verront ensemble des solutions, plus avec le CA si nécessaire					
65		manque de communication de la part des monteurs auprès des opérateurs	22/10/2013					prise en compte des remarques par les CU qui verront ensemble des solutions, plus avec le CA si nécessaire					

66	le fonctionnement des ICP - certains ne sont pas remontés et souvent les intérimaires sont mal informés sur les ICP	01/04/2013	prise en compte des remarques par les CU qui verront ensemble des solutions, plus avec le CA si nécessaire								
67	les balancelles sont parfois difficiles à ouvrir	2012		x			que quelqu'un en bout de ligne note les balancelles à entretenir				1
68	trop de différences entre Flins et Bursa (pilote de la 98)	01/04/2013	prise en compte des remarques par les CU qui verront ensemble des solutions, plus avec le CA si nécessaire								
69	manque de polyvalence (trois postes par opérateurs intérimaires et embauchés)	2012	prise en compte des remarques par les CU qui verront ensemble des solutions, plus avec le CA si nécessaire								1
70	servantes trop près des balancelles		prise en compte des remarques par les CU qui verront ensemble des solutions, plus avec le CA si nécessaire								
71	problème d'évolution pour les opérateurs	22/10/2013	prise en compte des remarques par les CU qui verront ensemble des solutions, plus avec le CA si nécessaire								
72	prendre le temps sur le terrain et pas toujours faire confiance aux logiciels Pro-SPR	01/04/2013	prise en compte des remarques par les CU qui verront ensemble des solutions, plus avec le CA si nécessaire								
73	VIM (vêtement Image de Marque) difficile à obtenir pour les embauchés et les intérimaires sont souvent avec des VIM à la mauvaise taille - aussi si on ne les porte pas, la hiérarchie nous rappelle de les porter.	01/07/2013	prise en compte des remarques par les CU qui verront ensemble des solutions, plus avec le CA si nécessaire			x					



### 8.3 Des critères de qualité du travail des opérateurs dans le management de la qualité : le " QRQC "

A l'issue de cette itération : recensement, dialogue opérateurs-référents, référents-CU, CU-opérateurs-référents, des avancées auront lieu, une partie des problèmes sera ainsi traitée (Cf. ci-dessus Tableau 6, N°11,16,18,40,41,45,46,54,62). Cette étape permet en outre de poser les bases du travail à mener pour aller vers la structuration d'un processus qui puisse faire vivre, dans l'organisation " ordinaire ", le dialogue et l'action sur les différents types de problèmes. En effet, nous avons vu que bon nombre d'entre eux dépassent les possibilités effectives de l'UET. Or, pour traiter des problèmes qui impliquent d'ordinaire différentes fonctions de l'entreprise, l'usine dispose d'instances et processus définis par le Système de Production Renault (SPR). Les principales instances dédiées pour cela s'appellent "QRQC" (Quick Response Quality Control). Elles existent, en théorie, aux différents niveaux - atelier, département, usine - et fonctionnent quotidiennement. Dans ces instances, les problèmes sont choisis et hiérarchisés selon les critères managériaux de qualité définis du point de vue du client. Ce sont les défauts détectés par l'usine ou, en aval, remontés par le réseau de vente. Leur priorisation, pour être traitée, est fonction de leur criticité et de leur volumétrie. La classification des défauts est la suivante :

Tableau 7 : Classification des défauts qualité selon le SPR

Niveau	Définition	Point de vue client	Exemples
V1+	Défaut qui empêche le client d'utiliser son véhicule	Grave	Toute panne immobilisante
V1	Défaut qui entraîne un fort mécontentement du client avec demande de réparation	Très gênant	Montage approximatif compartiment moteur, détérioration matériaux (planche de bord accoudoir,..)
V2	Défaut pour lequel le client exprime son insatisfaction dans une enquête clientèle	Assez gênant	Joint déformé, jeux irréguliers
V3	Défaut découvert par le client mais qu'il tolérera plus facilement	Peu gênant	Grain peinture, mauvais ajustements plastiques

Ces réunions ordinaires de QRQC durent 30 minutes et sont animées par le management, en présence des différentes fonctions concernées, sur un problème choisi. Cette instance est très intéressante, elle a ainsi une portée dialogique potentielle car le problème choisi doit faire l'objet d'une instruction, en confrontant les points de vue des différentes fonctions pour ensuite décider d'un plan d'action en vue de le traiter. Le problème est suivi d'une séance à l'autre et ne doit en principe, " sortir " du QRQC que s'il est solutionné. Nous venons de souligner que cette organisation des différents niveaux de QRQC est théorique, c'est-à-dire telle que prescrite dans le SPR. En pratique, le QRQC de niveau usine est effectivement une institution, mais plus on descend dans les strates organisationnelles, plus le QRQC fonctionne de manière aléatoire voire pas du tout, le niveau atelier étant alors le plus fragile. Le QRQC usine, avec à sa tête le Directeur d'usine, rassemble les différentes Directions qui disposent donc de leviers décisionnels et hiérarchiques qui se fragilisent en descendant vers les ateliers.

La faible robustesse de cette instance dans les ateliers nous semble révélatrice - au sens chimique du terme - de la difficulté de l'organisation à se manifester comme ressource effective au plus près du travail, comme un moyen opérationnel pour les professionnels de premier rang, et ce, rappelons-le, contrairement aux ambitions du SPR lui-même. Des paramètres importants contribuent à la fragilité de cette instance : en effet, l'organisation des QRQC est d'une part tournée vers la priorisation des problèmes selon le critère unique et arrêté de qualité du "point de vue client", répliqué à chaque niveau la division hiérarchique du travail. Cela nous semble de facto contribuer à écarter la conflictualité des critères de qualité et donc les problèmes de qualité du travail. Le principe même d'un QRQC qui intégrerait le niveau opérateurs est absent du SPR, ratifiant ainsi, en quelque sorte, que dans les instances dédiées au management de la qualité, le point de vue sur le travail ne peut être que celui du supérieur hiérarchique et ceux des fonctions " support " - " expertes " (qualité, performance). Dès lors, les problèmes de travail au poste soulevés par les opérateurs, rencontrent les limites de l'encadrement devant l'impuissance organisationnelle. Celle-ci conduit à une "remontée" aléatoire des problèmes le long de la ligne hiérarchique. En conséquence, la "qualité" du réseau de relations du supérieur hiérarchique dans l'usine et la "débrouille" restent le seul moyen de pouvoir instruire et décider de ce qui est pourtant indispensable à la qualité du travail.

Toutes ces précisions sont importantes pour prendre la mesure de l'initiative originale – sur laquelle nous voulons insister - du chef d'atelier, dans la conception du " formalisme " opérationnel visée dans l'expérimentation, en cas de réappropriation par l'usine. Celui-ci choisit

d'utiliser l'instance existante des QRQC, qu'il fait vivre à son niveau dans l'atelier et ce, pour deux raisons principales. D'abord, afin de ne pas complexifier l'organisation pour que l'innovation puisse être pérenne. Ensuite, parce qu'il a conscience que pour éviter que les problèmes "finissent" en défauts de qualité client, en passant par toutes les dégradations du travail (absentéisme, maladie, conflit, ...), il faut parvenir à travailler les problèmes avec "le point de vue opérateur". Autrement dit, c'est un moyen de prendre les problèmes de performance à la racine, à partir du poste de travail en mobilisant l'initiative des opérateurs. Ainsi, il proposa qu'un QRQC de son atelier par semaine soit dédié à un problème de qualité du travail **mis à l'agenda par les opérateurs** avec la contribution effective du référent, pour garantir le point de vue opérateur dans le dialogue avec les différents protagonistes.

Les tests qui seront faits dans cette configuration absolument inédite, seront rapidement probants. En effet, un premier " sujet " - le meuble dégradé d'encyclage des panneaux (N°51) - que nous avons évoqué plus haut, en souffrance depuis un an bien que signalé par l'encadrement de proximité, sera remplacé par un autre meuble rendu disponible ailleurs dans l'usine, sans générer de nouvelle dépense. Un second - celui des mousses adhésives (N°25) - sera traité par un accord sur les mousses adhésives en rouleau comme le souhaitaient les opérateurs, à condition d'écouler le stock existant de mousses à l'unité. Ces deux résultats ont eu des effets importants auprès des opérateurs, des référents, mais aussi de l'encadrement qui n'avait jusqu'alors rien obtenu sur le sujet. Evidemment, dans cette dynamique il faut prendre en compte l'importance de l'engagement de ce chef d'atelier et les risques pris de "réviser les habitudes" organisationnelles, associés à l'effet clinique du cadre de l'expérimentation pour soutenir ces développements et ainsi faire reculer la résignation. Si les modifications ne garantissent pas les conditions d'une telle dynamique, la démonstration est faite néanmoins que les possibilités réelles de faire reculer la performance gâchée, existent bien à propos de problèmes qui dépassent le périmètre de l'UET. On ne peut qu'insister ici sur l'importance des "petits résultats" dans le développement de l'action, au moins à ses débuts.

## 8.4 Processus finalisé : "Dialogue pour la Qualité du Travail" (DQT)

### 8-4-1 Etapes formelles de la conception

Nous reprenons dans le tableau ci-dessous (Tableau 8) les étapes formelles de cette conception organisationnelle réalisée au sein de l'UET des portes d'octobre 2013 à janvier 2014, elles seront toutes enregistrées ou filmées.

Tableau 8 : Etapes formelles de la conception organisationnelle

1 Sortie de chaîne référents équipe 1 puis 2 : Première collecte aux postes	2x1H
1 Réunion par équipe référents et opérateurs : Dialogue sur problèmes collectés	2x1H30
2 Réunions CUs et référents des 2 équipes : Dialogue sur les problèmes	2x45 mn x2
2 Réunions d'équipe, CU - référents - opérateurs : Dialogue sur les problèmes et leurs solutions éventuelles	2x2x1H
3 Réunions Chef d'Atelier - CUs - référents, dont un samedi : structuration du processus	2x1H+6H
5 QRQC atelier sur problèmes opérateurs hors UET	5x30mn
Un chantier pour traitement de problèmes internes à l'UET (samedi)	6H
Une réunion avec Direction de l'Entreprise et Organisations Syndicales centrales	2H
Deux réunions de suivi : Direction Usine, Département, DRH usine, Chef d'Atelier, CUs et référents des portes	2x1H30
Une réunion avec chaque Organisation Syndicale locale, chef d'atelier et RH usine	4x1H
Une présentation en CHSCT	1H

Ensuite jusqu'en mars 2014, le dispositif sera testé en fonctionnant pendant deux mois dans l'UET des portes donnant lieu à une dizaine de cycles de rendez-vous, deux réunions par équipe de 20 minutes dédiées au dispositif, la réunion d'un groupe de travail de 5 heures un samedi matin sur un poste problématique à partir de film d'activité avec opérateurs, référents et encadrement.

#### 8-4-2 La fonction d'opérateur référent

Cette période va permettre de préciser les modalités suivantes de la fonction de référent : il doit être élu par ses collègues opérateurs de l'équipe pour une période de 6 mois renouvelable ; il peut être "Renault" ou intérimaire (s'il est intérimaire il doit avoir une durée de contrat compatible) ; il doit être disponible pour des heures supplémentaires ; il doit connaître plusieurs postes de la ligne ; le temps alloué est de 11 H par mois dont la moitié en heures supplémentaires, auquel s'ajoutent des temps nécessaires de participation à des groupes de travail ou des chantiers

#### 8-4-3 Description du processus finalisé

Les deux schémas qui suivent permettent de visualiser pour chaque équipe de l'UET, le cycle de dialogue (Figure 16) et de traitement (Figure 17) des problèmes diagnostiqués par les opérateurs, suivis et discutés par leur référent avec la ligne hiérarchique, puis remis en dialogue en équipe entière.

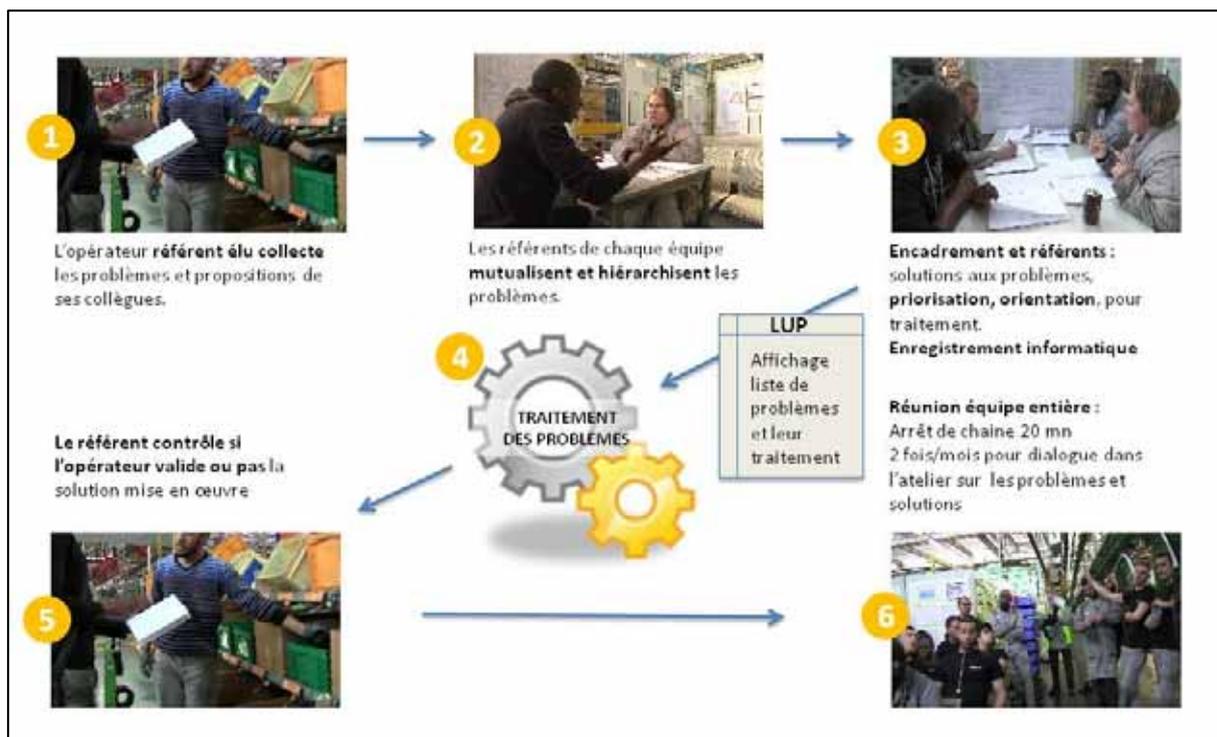


Figure 16 : Schéma relatif au processus dialogique et décisionnel dans l'UET

Comme ce premier schéma le montre (Figure 16), il s'agit d'une succession de "rendez-vous" où s'articulent dialogue et action sur les problèmes, tels qu'ils sont diagnostiqués par les opérateurs. C'est un processus dont le cycle complet est mensuel mais qui comporte des étapes hebdomadaires et bimensuelles. Chaque semaine, l'opérateur référent de chacune des deux équipes de l'UET dispose d'un temps de sortie de chaîne pour aller discuter avec chaque collègue à son poste de ses problèmes de travail. Ce cycle hebdomadaire comporte un temps fort mensuel (1) dit de collecte des problèmes que chacun rencontre et des solutions éventuelles qu'il imagine. Ensuite, un rendez-vous doit se tenir dans la semaine entre référents des deux équipes (2) pour comparer les problèmes, les instruire, évoquer leurs pistes de solutions, les mutualiser et les hiérarchiser, en vue du rendez-vous suivant avec l'encadrement. Ce rendez-vous (3) réunit les deux CU et les deux référents, où se discutent l'analyse des problèmes et des solutions, leur orientation, c'est-à-dire la définition du périmètre en mesure de les traiter (poste, UET, atelier, au-delà) et la mise à l'agenda de ce qui peut se traiter dans l'UET. Cette étape est aussi celle de la formalisation et de l'enregistrement informatique dans la liste unique des problèmes (LUP) qui sera affichée dans l'UET. L'étape suivante concerne le processus de traitement des problèmes (4), qui varie en fonction de leur nature et sur lequel nous revenons plus bas. La boucle du processus d'ensemble à propos d'un problème se termine par la validation, ou pas, de la solution par l'opérateur au poste lors de la sortie hebdomadaire du

réfèrent. En outre, toutes les deux semaines (6) un arrêt de fabrication de 20 minutes est dédié au dialogue en équipe entière sur la liste des problèmes de l'UET et le suivi de leur traitement.

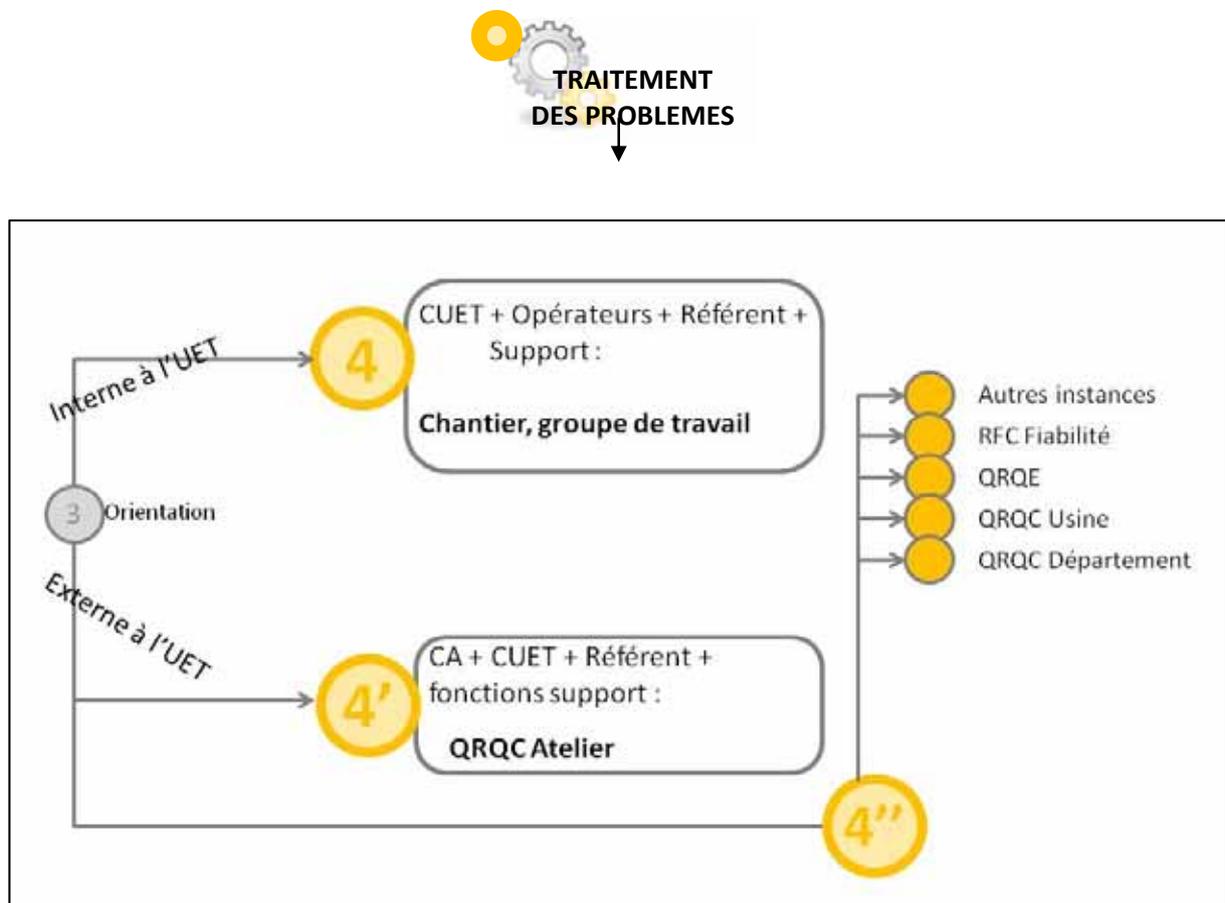


Figure 17 : Schéma relatif au processus de traitement des problèmes

Le deuxième schéma ci-dessus (Figure 17) permet de visualiser les voies de traitement des problèmes. Tout d'abord, si la solution est interne à l'UET (4) et qu'elle ne peut se traiter de manière simple au poste pendant la production, elle devra être mise en "chantier" un samedi non travaillé. S'il s'agit d'un problème dont la solution n'est pas connue et qui nécessite une analyse approfondie (c'est le cas par exemple lorsqu'un poste cumule plusieurs problèmes qui interfèrent entre eux comme ceux qui concernent l'aménagement, l'engagement du poste), il faut pouvoir réunir un groupe de travail *ad hoc* avec les opérateurs concernés, les référents et l'encadrement, les fonctions support éventuelles, là aussi nécessairement lors d'un samedi non travaillé. Dans le cas où le problème est hors de portée de l'UET (4'), il est orienté en QRQC atelier. Il est également prévu d'autres voies (4'') tout au long du système de management, dans les QRQC de niveaux département et usine, dans les "QRQE" pour les problèmes d'ingénierie

de conception, dans les "RFC Fiabilité" pour les problèmes liés aux installations et toutes autres instances. A l'exception de ce dernier point 4" qui n'a pas rencontré de réalisation effective, l'ensemble de ce processus fut conçu et testé dans l'UET des portes, en vue d'être déployé dans un premier temps dans tout le département montage.

L'ensemble du dispositif fera objet d'une maquette de formalisation écrite précisant notamment, les activités, les durées de chaque rendez-vous, (annexe P3) et d'un montage vidéo (annexe V15, donnée de la thèse à visionner par le lecteur pour l'évaluer), qui seront la matière première des échanges entre Organisations Syndicales, Direction, dans le troisième comité local le 17 mars 2014, puis en comité national le 1er avril 2014. Ces comités successifs conduiront à la validation par la nouvelle Direction de l'usine puis par la Direction de l'entreprise, le déploiement dans le département montage qui compte 13 autres UET, 26 équipes pour près de 600 opérateurs. En plus du dispositif organisationnel, les modalités opérationnelles et budgétaires du déploiement furent présentées et discutées, modalités basées sur une stratégie de transfert réalisé par les opérateurs référents des portes que nous allons maintenant exposer.

### Tableau de synthèse

Tableau 9 : Développements et fonctionnements de l'expérimentation avril 2014

Développements et fonctionnements de l'expérimentation					
Périmètre	Paliers	Instances		Quand	
UET PORTES					
	Observations puis Analyse activité opérateurs (20 opérateurs - 10 postes)			avr-12	sept-12
	Diagnostic opérateurs : Performance gachée et parole inutile	Comité local 1		17/09/2012	
	Diagnostic opérateurs : Performance gachée et parole inutile		Comité national 1	20/12/2012	
	Organisation dialogue opérateurs/ encadrement : Recul de la performance gachée			janv-13	juil-13
	Entrée des opérateurs comme interlocuteurs directs en comité de suivi : vers une fonction d'opérateur référent désigné par ses pairs et un processus généralisable	Comité local 2		06/07/2013	
	Conception et test prototype organisationnel dispositif DQT : Dialogue pour la Qualité du Travail - 4 référents			oct-13	mars-14
	Accord sur prototype et déploiement	Comité local 3		17/03/2014	
	Accord sur prototype et déploiement		Comité national 2	01/04/2014	

## 9. Généralisation, le travail transformé

### 9.1 Une stratégie de déploiement par les pairs

La stratégie de déploiement de l'ensemble du processus s'est basée sur la transmission de leur expérience par les quatre opérateurs référents de l'UET des portes, à leurs collègues, nouveaux référents du département montage. Au plan opérationnel, la durée de cette formation des nouveaux référents par leurs collègues de l'UET des portes avait été estimée à cinq semaines. Pour y parvenir, la Direction a alors alloué comme moyens deux intérimaires par équipe pendant cette période, afin de détacher à plein temps les quatre référents des portes à cette activité. Cette stratégie s'est avérée particulièrement payante comme nous allons le voir. Mais soulignons tout d'abord que si elle s'avérait la plus pertinente pour les opérateurs, la Direction doutait *a priori* de son succès, en particulier le Directeur du département. Celui-ci manifestera sa surprise quelques mois plus tard lors du comité national suivant et en déduira la nécessité de conserver cette méthode pour étendre cette organisation, le jour venu, au-delà de l'usine de Flins.

Directeur du département : " Après, moi je voudrais souligner un point (...) c'est qu'il faudra c'est sûr se servir des référents de Flins, si on veut étendre ailleurs, puisque on a bien vu nous sur le déploiement. Moi je n'étais d'ailleurs pas forcément hyper optimiste, on va dire même plutôt sceptique sur ce processus de déploiement en s'appuyant sur les référents qui existaient déjà dans l'usine donc sur l'UET des portes. Et c'est ces référents-là donc, des opérateurs qui ont formé d'autres opérateurs au dispositif et c'est ça qui a été la base à mon avis de la réussite du déploiement parce que les opérateurs n'ont pas vu le dispositif comme quelque chose qui est descendu par leur chef d'équipe, de la part de la Direction, mais un dispositif qui était proposé par d'autres opérateurs, d'autres collègues et je pense que ça a contribué aussi à une bonne compréhension et à un bon positionnement ".

Cet étonnement nous semble intéressant car symptomatique du fonctionnement de l'entreprise. Il illustre ce que nous avons exposé plus haut à propos de son histoire managériale, organisationnelle, de son ambition ancienne de dépasser le taylorisme sans y parvenir. C'est ce que révèle cette découverte (ou cette redécouverte) en quelque sorte, alors que la réussite de

cette stratégie de déploiement permet de mesurer combien l'engagement et la responsabilisation insoupçonnés sont au rendez-vous, dès lors qu'il est possible pour les opérateurs de contribuer effectivement à la qualité de leur travail. Ensuite, cet étonnement de la ligne hiérarchique met à jour un autre aspect qui nous paraît symptomatique du fonctionnement organisationnel, celui de la cécité sur les ressources, également insoupçonnées du collectif, ressources au principe de l'intervention.

En effet, comme nous l'avons vu dans la première partie, la méthodologie développementale que nous mobilisons cherche à tirer profit de la double fonction du collectif : fonction psychologique de ressource dans l'activité de chacun et fonction sociale de ressource organisationnelle. Ce processus de déploiement par les pairs s'appuie pleinement sur les ressources du "genre professionnel" opérateur pour le développer, c'est à dire le styliser. D'un côté les référents des portes sont des opérateurs comme tous les autres, ils ont en commun cette activité de travail à la chaîne et le rapport au réel qu'elle implique aux objets, aux autres et à soi dans l'histoire sociale de ce métier. De l'autre, en tant qu'opérateurs référents ils sont porteurs d'un développement des quatre registres du métier avec ce dispositif : leur activité personnelle et interpersonnelle qui, avec les opérateurs des portes dans le cadre de l'expérimentation, a pu renouveler les ressources transpersonnelles, jusqu'à la transformation du registre impersonnel de l'organisation.

C'est ce mouvement d'ensemble qui parle aux autres opérateurs lorsque ce sont les référents qui les accompagnent dans cet apprentissage, seuls à pouvoir transmettre bien plus que la prescription, bien plus qu'un mode opératoire seulement impersonnel. La transmission n'a pas sa source dans le registre "impersonnel" sans les opérateurs. Elle se fait par l'entremise de ceux-là même qui disposent à la fois de l'expérience d'opérateur commune à tous leurs collègues et du développement de cette expérience dans une nouvelle activité, une nouvelle organisation, ce qui leur confère beaucoup de moyens potentiels pour agir avec et sur leurs collègues. Ces résultats, qui certes demandèrent beaucoup de travail n'étaient *in fine* pas surprenants pour les référents formateurs. Ils se sont engagés dans cette nouvelle phase qui, bien qu'inédite, assumait une trajectoire développementale engagée depuis les premiers moments de l'intervention avec les chercheurs sur leur activité et ses empêchements, jusqu'à l'expérimentation, la conception et la transmission de la fonction de référents dans l'organisation.

Cette trajectoire développementale sera la souche de la généralisation de cette nouvelle fonction. Le développement se réalise par alternance fonctionnelle, chaque activité réalisée devenant ensuite instrument d'une nouvelle activité au moyen des ressources collectives. Le développement a commencé pour les futurs référents, lorsqu'ils ont pris, avec d'autres

opérateurs de l'UET des portes, leur activité comme objet de dialogue et de pensée entre eux, afin d'évaluer la qualité de leur travail et d'en faire ensuite le moyen d'affecter (au sens des affects tel que nous l'avons défini dans la première partie) les activités de Direction et syndicales en comité de suivi. Les résultats produits avaient ouvert sur une nouvelle activité dans l'UET, le dialogue avec l'encadrement à partir des analyses opérateurs sur les problèmes, faisant reculer la performance gâchée, provoquant ainsi la genèse de la fonction nouvelle de référent qui sera reconnue en comité de suivi. Ils devront ensuite mobiliser cette activité dans une autre activité qui prend pour objet l'organisation, *afin d'y déposer en quelque sorte ces développements du pouvoir d'agir, transformés ainsi en marges de manœuvre organisationnelles* (Clot & Simonet, 2015). Ce faisant, cette organisation nouvelle peut alors être en position d'instrument potentiel pour le développement de l'activité de tout opérateur. C'est ce dont il s'agit dans la phase de déploiement où, pour les référents des portes, leur activité de conception et les précédentes passent dans une nouvelle activité dont l'objet est cette fois-ci l'activité de transmission, de formation des nouveaux référents. Cinq semaines avaient été prévues (19 mai - 20 juin 2014) pour réaliser ce déploiement dans les 13 UET du département en conditions standard de production. Ce sera fait avec une semaine supplémentaire. L'ensemble du processus étant coordonné par le chef d'atelier avec l'appui des intervenants. On y reviendra, mais notons ici qu'on assiste alors au développement dynamique et rétroactif des quatre registres du métier mentionnés plus haut.

## 9.2 Election des référents et déploiement : prise en charge par l'usine

Le déploiement sur les 13 UET se fera en commençant par la présentation du dispositif à la ligne managériale, assurée par le chef de département et le chef d'atelier en présence des intervenants du CNAM, à partir de supports de communication institutionnelle fabriqués avec l'appui du service communication de l'usine. En plus de ces supports classiques, un montage vidéo (annexe V16). de cinq minutes présentant le dispositif en action dans l'UET des portes, réalisé par nous à partir de films d'activité, sera commenté par la référente

Afin de présenter le dispositif aux opérateurs, pour qu'ils puissent envisager les élections de référents et s'y préparer, deux arrêts de fabrication de 30 minutes furent programmés à deux semaines d'intervalle. Le premier arrêt étant destiné à la présentation du dispositif aux opérateurs par leur chef d'unité, des écrans seront pour l'occasion loués et mis à disposition dans les UET, afin de présenter le montage vidéo permettant ainsi à tous les opérateurs du département de voir leurs collègues de l'UET des portes en action (Figure 18).



Figure 18 : Présentation par le CU du dispositif DQT aux opérateurs.

De plus, un document (Figure 19) sera distribué en nombre dans toutes les UET. Il synthétise la fonction de référent, les pré-requis pour candidater et la date prochaine des élections.

**DIALOGUE POUR LA QUALITE DU TRAVAIL**

## ELECTION DES REFERENTS

*L'opérateur au cœur du dispositif*

**Le Référent, acteur clé du dispositif**

- L'opérateur Référent est avant tout un **OPERATEUR**
- Il est désigné par les **OPERATEURS** de son UET
- Son mandat est d'une durée de **6 MOIS**
- **1 REFERENT** par équipe suit les problèmes opérateurs pour l'ensemble des postes de son UET
- Il soutient le **POINT DE VUE** des opérateurs et assure le **DIALOGUE** avec toute la ligne hiérarchique
- Il est **DISPONIBLE** (débordement) et connaît bien les **POSTES DE SON TRONCON**
- Il peut être **RENAULT** ou **INTERIMAIRE**

**L'élection du Référent**

- MERCREDI 14 MAI**
- Désignés par un **VOTE**
- Mise en place d'un **ACCOMPAGNEMENT** pour former tous les référents

**CHANGEONS DE VIE  
CHANGEONS D'AUTOMOBILE**

Figure 19 : Fonction de référent - Information papier

Deux semaines plus tard, les élections (Figure 20) auront lieu dans l'ensemble des UET et se dérouleront sans difficultés. Malgré des questionnements préalables sur le risque d'absence de candidats ou de votants, il y eut finalement des volontaires dans toutes les équipes, avec pour certaines équipes, jusqu'à cinq candidatures.



Figure 20 : Elections des opérateurs référents

L'effectif des nouveaux référents sera de 26 dont 5 intérimaires. Ils seront réunis dès le samedi suivant pour une matinée d'information et d'échanges avec les 4 référents de l'UET des portes, afin de comprendre les détails du dispositif, leur nouvelle fonction et de se préparer à leur activité prochaine dans leur UET. Ensuite, 3 à 4 UET " seront déployées " par semaine, chaque référent étant accompagné par un collègue des portes, dans les différentes actions et étapes du processus. Un outil sera également fabriqué par les référents des portes, le " cahier du référent " afin " d'équiper " chacun dans le recueil, la formalisation, le dialogue et le suivi des problèmes dans les étapes du processus.

Dans cette phase de prise en charge par l'usine du transfert du dispositif dans les UET, la position clinique d'intervention doit également s'ajuster. Elle devient un accompagnement plus large qui mêle une présence constante et quotidienne mais avec peu d'interventions directes dans les espaces où se déploie l'activité des référents, avec leurs collègues formateurs et avec les chefs d'unité. L'intervenant est peu actif dans les interactions directes mais très présent au niveau du cadre de l'action, dans une position qui consiste à maintenir l'interférence du cadre clinique de l'intervention avec l'organisation existante, afin de rester en position de ressources pour sa transformation. Une manière d'y parvenir a été de continuer à développer l'usage de la caméra, qui a été depuis le début un instrument technique et symbolique du cadre clinique de l'expérimentation.

Revenons pour mémoire sur le développement de cet instrument clinique de l'intervention : l'usage de la caméra a débuté dans l'UET des portes par sa fonction dans le cadre de la méthode des autoconfrontations simples et croisées et l'usage des montages vidéo comme instrument dialogique en comité de suivi et dans l'UET. La caméra est ensuite devenue un moyen de soutenir le processus de fabrication du prototype organisationnel, en traçant les étapes du processus et son développement, adressé au travail de recherche bien sûr, en tant que matière première pour cette thèse, mais d'abord adressé au dispositif de l'expérimentation, où ces films d'activité vont constituer le matériel clinique des dialogues en réunions et comités de suivi. Dans cette phase, nous avons également vu que le film d'activité avait été mobilisé comme moyen d'instrument de dialogue entre opérateurs, référents et encadrement dans un groupe de travail sur un poste problématique. Ensuite, un montage vidéo d'abord destiné aux comités de suivi lors de la phase de conception, est ensuite devenu un instrument de communication pour le déploiement dans le département et de formation des référents par leurs pairs.

Au moment de la généralisation dans le département, la caméra est donc un moyen technique pour l'intervenant de suivre, de tracer l'activité de déploiement du dispositif et simultanément d'être un instrument clinique de ressource du déploiement, dans la situation singulière, en "transportant" en quelque sorte et en incarnant l'ensemble du dispositif d'intervention. Ainsi, en circulant et en filmant les activités nouvelles en cours de "Dialogue pour la Qualité du Travail", l'intervenant contribue à leur institution, en incarnant transitoirement l'organisation qui demande, soutient et accompagne, son développement. Ici encore on peut noter – cette fois du côté organisationnel – la fonction transférentielle du clinicien.

Par ailleurs, l'équipe de déploiement (les quatre référents, le chef d'atelier responsable et les deux intervenants du CNAM) dispose d'une salle où se coordonnent l'action et le travail sur les difficultés. Ici, par contre, l'intervenant interagit beaucoup. D'une part, il soutient l'activité dialogique d'élaboration collective et d'autre part, il est amené à contribuer au traitement de tout problème pratique qui peut aider à "tenir le planning", tout problème logistique, bureautique et même d'intendance. Le chef d'atelier intervient lui auprès de la ligne managériale pour répondre à leurs questions éventuelles ou pour intervenir en cas de difficultés, afin de tenir les étapes du processus, consistant pas exemple à "libérer" le référent de la chaîne pour lui permettre de jouer son rôle.

### 9.3 Premières évaluations des référents

Fin juin 2014, le déploiement était effectué dans les différentes UET avec un décalage entre elles puisque les premières avaient quatre semaines de fonctionnement et les dernières, une seule. Un samedi matin fut dédié à une réunion de synthèse entre référents avec l'équipe de déploiement, afin d'évaluer la situation de leur point de vue et d'en faire un moyen pour le quatrième comité de suivi local programmé la semaine suivante. Cette première réunion marquera un nouveau palier de développement. En effet, elle initia ce qui allait devenir une nouvelle instance organisationnelle, regroupant l'ensemble des référents et dédiée à leur évaluation et recommandation à propos du dispositif.

Dans cette première réunion, ils affirmeront l'importance de ce dispositif, la qualité des premiers résultats, les retours positifs des opérateurs et l'efficacité du processus d'accompagnement. Mais des réserves et la crainte de le voir s'éteindre seront exprimées, formulées autour des trois points suivants :

- 1- Comment assurer la tenue des rendez-vous du processus dans la durée ? Faute de quoi ce sera un échec à court terme.
- 2 - Certaines UET ont encore besoin d'accompagnement.
- 3 - Est-ce qu'il va être possible d'agir sur des problèmes complexes ? Dans le cas contraire, le dispositif pourrait perdre son crédit, à terme.

Nous n'insisterons pas sur le troisième point soulevé par des référents qui n'avaient pas encore expérimenté l'instance de QRQC, telle qu'elle est prévue de fonctionner avec le dispositif. Mais arrêtons-nous sur les deux premiers. Il en ressort un double constat : d'une part la pertinence de ce dispositif, investi par les opérateurs et leur référent, qu'ils perçoivent incontestablement comme un moyen pour agir sur les problèmes, et d'autre part, simultanément, sa fragilité dans l'organisation telle qu'elle fonctionne. C'est une manière de signaler à la fois, un fonctionnement nouveau en cours, des possibilités nouvelles mais simultanément la lucidité sur le poids des habitudes, des fonctionnements et des arbitrages existants. Autrement dit, est questionnée ici, *l'armature institutionnelle* pour que vive durablement cette "coopération conflictuelle" sur les problèmes non résolus.

La demande des référents rejoint les discussions déjà ouvertes au niveau de l'entreprise et de la Direction de l'usine, sur la nécessité d'une fonction hiérarchique "qualité du travail" à même de structurer l'engagement de la Direction pour que fonctionne le dispositif. On ne développera pas davantage ce point ici mais on retiendra que le choix de la personne pour "tenir" cette fonction s'est révélé conflictuel, car il pose le problème de savoir de quelle fonction de l'entreprise doit dépendre ce responsable "qualité du travail", dont la tâche est de travailler au bon fonctionnement du dispositif de référents. Cette question discutée sera tranchée à partir de l'expérience faite, de l'activité de conception et de déploiement réalisée par le chef d'atelier avec les référents et les intervenants du CNAM. Cette nécessité d'un garant du dispositif au niveau Direction ne règle cependant pas tout, loin de là. Pour que la fonction de référent se développe, il faut partir de leur activité et de leurs points de vue, surtout à la naissance de cette activité dans les UET. Ici s'imposent alors le développement de l'accompagnement des nouveaux référents et de la maintenance du dispositif par eux-mêmes. Une proposition fera l'unanimité : faire en sorte que l'opératrice référente des portes puisse être libérée un jour par semaine, en tant que "référente des référents", afin de circuler dans les UET, de vérifier que les rendez-vous ont bien lieu, de poursuivre l'accompagnement de certaines UET, de mettre à jour informatiquement chaque LUP et de les afficher dans les UET, enfin, de rendre compte directement au "garant usine" du dispositif et d'en appeler à lui en cas de difficultés, cette fonction étant remplie par le chef d'atelier devenu adjoint au chef de Département Qualité. Ainsi s'institue un système de surveillance par les référents du fonctionnement du dispositif, une fois en "vie série" pour reprendre le vocabulaire industriel qui désigne ainsi le passage du véhicule dont la fabrication est testée à la phase "vie série" lorsqu'il est fabriqué en volume.

## 9.4 Comité de suivi, évaluation tripartite et "maintenance" du dispositif

Au plan de la conduite de l'intervention, le quatrième comité local fut un nouveau moment clé car il appelait à un développement de la fonction du CNAM et de cette instance. En effet, l'intervention avait commencé par notre expérimentation dans l'atelier, puis l'usine avait conçu et testé un dispositif avec notre appui. Désormais, s'engageait le fonctionnement de ce processus en "vie série", redéfinissant notre présence dans l'intervention et, de fait, notre fonction dans l'usine à travers une évolution de la conduite des comités de suivi. Ces derniers devenant une instance de suivi et d'évaluation de l'efficacité du dispositif *tripartite* : Direction, Organisations Syndicales et référents. Le comité de suivi qui eut lieu le 4 juillet 2014 inaugurerait cette fonctionnalité nouvelle avec neuf référents présents. Il fut donc consacré à la présentation de la situation du déploiement du dispositif dans le département montage, à ses premiers résultats et à leur mise en discussion.

Ainsi furent présentées les premières exploitations chiffrées des LUP qui indiquaient alors 639 problèmes, relevant à 93% de problèmes de travail au poste, 12% ayant été traités et 22% étant en cours de traitement. Mais au-delà de ces chiffres, ce fut l'évaluation par les référents eux-mêmes qui fit basculer le comité vers de l'inédit en cours de développement. D'abord par la présentation formelle de la synthèse de leur réunion que nous avons vue plus haut et qui pointait leurs attentes et leurs réserves, ensuite et surtout par leur contribution directe dans les dialogues avec les participants du comité, en premier lieu avec la Direction. A partir de la séquence retranscrite ci-dessous, on peut à nouveau se rendre compte de la performance d'un dialogue devenu possible, signifiant le recul entamé de la parole inutile et de la performance gâchée. Autrement dit un dialogue "vrai" où le dernier mot n'est jamais dit, même pour les intervenants du CNAM : ainsi ci-dessous tours de paroles 10 à 19.

1. Directeur : J'ai une question très naïve mais peut-être pas, finalement vous avez les mêmes collègues qu'avant, les mêmes chefs qu'avant, qu'est-ce qu'il manquait avant pour que ce dialogue s'instaure, que vous échangiez mieux entre vos collègues et vos chefs d'UET, qu'est-ce qui a changé finalement, c'est quoi le point clé ?
2. Mamad (intérimaire) : la communication, avant les intérimaires ils n'avaient pas beaucoup de droits, maintenant on est égaux quoi, là il n'y a pas de ..., on va dire pas de différence, ça c'est bien. Avant on n'avait pas le droit à la parole, il faut dire ce qui est, en tant qu'intérimaire. Et là maintenant, comme ils ne font pas la différence entre intérimaires et embauchés, c'est un truc qui est bien.

3. Directeur : Mais ça se traduisait comment le pas le droit à la parole ? Toi tu n'avais pas le droit de parler ? ça veut dire quoi concrètement ?
4. Mamad : Ben nous on peut se faire changer du jour au lendemain par rapport à un embauché, un embauché il a toujours la CGT ou FO derrière lui, mais nous les intérimaires on n'a rien du tout, c'est
5. (Rire général)
6. Mamad : c'est la vérité
7. Directeur : D'accord, cette impression de ne pas pouvoir
8. Mamad : ça a changé
9. Directeur : de pas vraiment parler
10. Chl (intérimaire) : Disons qu'il y avait moins de communication avec les intérimaires qu'avec un embauché. Comme dit mon collègue si on relevait quelque chose, il y avait un risque de fin de mission
11. Y. Clot : Est-ce qu'on peut dire que ça protège ?
12. Mamad : ça protège...
13. Y. Clot : Allez-y, on ne sait pas, on cherche
14. Chl : Etre référent non ça ne protège pas
15. Mamadou : Non c'est de l'implication
16. Samb (intérimaire) : Je ne pense pas que ça protège, mais ça donne quand même un statut comme quoi la personne a été élue par ses collègues, donc du coup elle représente tous ses collègues donc elle a plus de parole et de pouvoir pour intervenir et faire que ça soit fait, des trucs comme ça en fait. Moi je parle par exemple de ce que je connais, je prends par exemple le poste de GMP2 au 242, donc c'était la machine collier et donc ça fait un bon bout de temps qu'il n'y a plus la 85 (Clio III) il y en a de moins en moins et donc on les faisait à la main et donc c'était un peu dur, on demandait à changer mais depuis qu'on a mis les référents, on s'en est occupé et ça a été fait plus rapidement, donc ça a amélioré un peu le poste et là tout le monde est content. Parce que il y a une personne derrière qui pousse un peu, il y a une personne derrière qui pousse, qui appuie donc chaque fois la personne va voir le chef, le responsable, "Ecoutez il n'y a pas ça, ça pas été fait qu'est-ce que vous attendez ta ta ? Alors qu'avant il n'y avait pas ça.
17. Y. Clot : ça donne du poids quoi, ça donne du poids
18. Samb : Voilà

19. All (Renault) : Je pense que c'est une certaine prise de conscience générale de, à tous les stades d'une organisation d'une certaine hiérarchie qui fait que maintenant ça avance, tout le monde que ce soit CU, opérateurs intérimaires ou pas et au-dessus, tout le monde a pris conscience qu'il va falloir faire quelque chose pour que ça avance, pour tout le monde pour les opérateurs et aussi pour les CU parce que au final quand il n'y a pas de problème pour l'opérateur c'est moins de problèmes pour le CU, enfin voilà, ça va de soi. Je pense que voilà, c'est une certaine organisation globale qui est rentrée dans les mœurs de chacun qui se dit "on peut mettre ce dispositif-là, y croire et on avancera". Je pense que c'est ça qui fait un changement par rapport à avant.

En outre, le montage vidéo (annexe V17), issu des traces filmées de l'activité de référent en cours de déploiement dans les différentes étapes du processus, dont le QRQC, viendra nourrir la dynamique affective en cours. Nous reviendrons plus loin sur la fonction des affects et le détail de cette séance en QRQC. Pour l'instant, nous souhaitons souligner le type de réalisation langagière (Kostulski & Clot, 2007) qui traduit une activité tournée vers le développement " du nouveau ". Comme ci-dessous chez le DRH France puis chez le Directeur d'usine :

1. DRH France : Moi j'ai vraiment été très impressionné par le dernier film et par la dernière séquence, et,..., ça montre combien l'importance de la formation du référent, quand on voit dans le dernier QRQC là, il faut maîtriser ce qu'est un échange avec quatre interlocuteurs qui essaient de dire pourquoi, on comprend très bien pourquoi c'est difficile de changer etc., il faut que la personne ait pensé à arriver dans la réunion en ayant testé le truc, parce que c'est ça qui fait basculer ; j'ai l'impression, enfin je trouve que c'est un film qui illustre parfaitement bien, toutes les compétences comportementales et pas techniques du référent, je trouve que c'est intéressant de le garder, peut-être dans les outils de formation de référents après et de faire un décryptage de ce que veut dire le comportement du référent dans le film et peut-être, c'est une suggestion que je vous fais, de vous appuyer sur cette séquence pour montrer ce que ça veut dire d'être référent, de patience, de robustesse, de d'arguments, voilà.
2. (...)
3. Directeur : ....euhh, enfin c'est, ..., je suis de l'avis de (DRH) cette vidéo est remarquable, elle est remarquable quand on voit finalement l'opérateur, ...c'est sans doute une surprise pour pas grand monde, mais quand on voit l'opérateur qui finalement a une super idée sur la fin, le thermoformé, de mettre une transmission droite dans les gauches, que finalement ça marche et que le spécialiste qualité fournisseur qui est à côté, il disait non en salle et puis quand il est sur le terrain, il voit "ben ouais ça peut marcher"...

A la suite de ces échanges, les différentes demandes des Organisations Syndicales poseront, comme les référents, le problème de la maintenance au quotidien et dans la durée du dispositif. L'importance de la fonction de l'ancien chef d'atelier sera soulignée, conduisant à créer une fonction de "garant usine" et celle de "référente des référents" pour assurer cette maintenance "vie série". Ces deux fonctions s'avèreront ensuite vitales pour le fonctionnement et le développement du dispositif dans l'usine. Le franchissement des étapes ultérieures doit beaucoup à l'installation de ces deux fonctions à vocation impersonnelle.

Les réserves des Organisations Syndicales porteront également sur les moyens alloués par l'usine pour traiter les problèmes instruits dans le dispositif, l'usine confirmant l'affectation de trois personnes supplémentaires dédiées à des travaux de réparation et maintenance. De plus, des questions seront ouvertes, comme la possibilité d'aller vers un accord de méthode pour la CFDT, la possibilité d'accéder au fichier des LUP pour la CGT, demande qui sera acceptée et effective au printemps 2015.

Dans le département montage, une suite concrète de ce comité sera la première "sortie" hebdomadaire de la "référente des référents" pour seconder les référents, accompagner les UET, aider et veiller au fonctionnement du dispositif, activité qui ne cessera pas de se développer par la suite, instituant ainsi les référents dans le système de surveillance et d'évaluation. A propos de l'importance que représente la fonction nouvelle du dispositif pour les opérateurs et les référents, l'opératrice référente, formulera la chose en ces termes à la fin du comité :

Référente : ce que je veux dire, on ne se sentait pas écouté, on se sentait même pas compris et on avait l'impression en fait qu'on était juste des machines, plus des hommes. Aujourd'hui on a l'occasion de prouver qu'on peut réfléchir et qu'on peut aider l'entreprise, parce que le but de l'opérateur c'est pas de venir et d'embêter son CU, c'est aussi de fabriquer des voitures dans les meilleures conditions possibles. On y arrive, avec ce dispositif, donc on vous demande de faire en sorte que ça fonctionne parce que si ça ça fonctionne pas après je ne sais pas qu'est-ce qui pourra fonctionner, voilà c'est ça que je voulais dire, nous on y croit, on est prêt à le transmettre aux autres, à vous de vous en servir je dirais.

Ce quatrième comité sera donc celui du transfert à l'usine de la conduite du dispositif "Dialogue pour la Qualité du Travail" (DQT), devenant une instance de surveillance et d'évaluations plurielles.

*Tableau de synthèse*

Tableau 10 :Développements et fonctionnements de l'expérimentation juillet 2014

Développements et fonctionnements de l'expérimentation					
Périmètre	Paliers	Instances		Quand	
UET PORTES					
	Observations puis Analyse activité opérateurs (20 opérateurs - 10 postes)			avr-12	sept-12
	Diagnostic opérateurs : Performance gachée et parole inutile	Comité local 1		17/09/2012	
	Diagnostic opérateurs : Performance gachée et parole inutile		Comité national 1	20/12/2012	
	Organisation dialogue opérateurs/ encadrement : Recul de la performance gachée			janv-13	juil-13
	Entrée des opérateurs comme interlocuteurs directs en comité de suivi : vers une fonction d'opérateur référent désigné par ses pairs et un processus généralisable	Comité local 2		06/07/2013	
	Conception et test prototype organisationnel dispositif DQT : Dialogue pour la Qualité du Travail - 4 référents			oct-13	mars-14
	Accord sur prototype et déploiement	Comité local 3		17/03/2014	
	Accord sur prototype et déploiement		Comité national 2	01/04/2014	
Département montage					
	Election référents 600 opérateurs : 13 UET- 26 référents			14/05/2014	
	Déploiement dispositif DQT : par les référents expérimentés des portes			mai-14	juil-14
	1ère réunion des référents - évaluation du dispositif		réunion des référents 1	28/06/2014	
	Les référents intègrent le comité de suivi usine vers évaluation et surveillance : Comité local, garant du dispositif usine, une référente des référents	Comité local 4		04/07/2014	

## 9.5 Du département à l'usine

A partir de septembre 2014 jusqu'en juillet 2016, six autres comités locaux vont rythmer la surveillance et l'évaluation de la vie du dispositif et de son développement dans l'usine. Durant l'année 2015, il sera déployé dans les autres départements de l'usine, sans participation directe du CNAM. La référente des référents sera détachée à plein temps à cette fin, toujours sous la direction de l'adjoint au chef de Département Qualité "garant du dispositif". En décembre 2015, l'usine comptera 81 référents répartis dans 43 UET. En juillet 2016, le dispositif dans le département montage aura donc deux ans d'existence.

En présentant maintenant encore plus nettement ci-dessous les résultats au moyen du récit (Lorino, 2000 ; 2005b), nous cherchons à rendre compte des transformations réalisées à partir des obstacles rencontrés car ces franchissements de paliers, nous y reviendrons, n'ont rien de linéaire ou de mécanique. Ils sont le produit imprédictible du développement des sujets, des collectifs, de l'organisation, produit des variations constantes entre les forces centripètes des habitudes génériques et les forces centrifuges de la stylisation des genres en présence. L'intervention et les cadres d'activités qu'elle institue sont les instruments pour que soient pris en charge ces tensions, les mouvements affectifs qu'ils provoquent et l'instabilité foncière de leurs issues. Obstacles, reculs et régressions sont donc au rendez-vous, ils sont même une opportunité de développement réel, à condition de pouvoir faire l'objet d'une activité clinique spécifique : le comité de suivi est l'instance qui le permet. Dès le comité suivant, le cinquième en septembre 2014, celui-ci aura à prendre en charge les problèmes rencontrés par le dispositif. En effet, après un certain enthousiasme collectif devant les possibilités nouvelles attestées et prometteuses, la réalité est d'un autre ordre après la fermeture estivale. L'usine a comme prévu changé de cadence de production, à la baisse, elle est passée de 45 à 34 véhicules/heure pour s'ajuster à un moindre volume de véhicules demandés. Tout changement de cadence entraîne une refonte de "l'engagement" de l'ensemble des postes, ce qui est toujours sensible à tous égards car le travail de chaque opérateur se trouve être réorganisé. Les conflits de critères sont remis en jeu et les modalités pour les arbitrer sont à l'œuvre. Dans les LUP, beaucoup de problèmes collectés et discutés avec les CU avant l'été avaient comme horizon de traitement le changement de cadence de la rentrée. A cet égard, les référents avaient souligné dans le comité de juillet l'importance de voir les étapes du processus tenues à la rentrée. Les Organisations Syndicales avaient insisté sur le risque de voir le dispositif malmené à la rentrée par le

changement de cadence. La CFDT avait insisté (annexe P4) début juin pour que la Direction s'appuie sur le dispositif, alors en cours de déploiement, afin que les problèmes puissent être anticipés, pris en compte et traités au plus tôt. La Direction y avait répondu dans le quatrième comité local de juillet, en affirmant sa volonté d'investir pleinement le dispositif comme ressource pour un changement de cadence réussi. Elle semblait bien mesurer la portée de l'alerte :

Chef de département montage : Par rapport à la crainte du changement de cadence de la rentrée, c'est bien l'inverse qui arrivera, c'est que de toute manière on a besoin du dispositif pour réussir le changement de cadence puisque l'ensemble des postes sera modifié cet été, et donc il y aura forcément plein de petits aménagements à faire, plein de nouveaux problèmes et sans le dispositif on va se noyer et ça va être une catastrophe. Alors qu'avec le dispositif on sera structuré pour faire face à l'ensemble des problèmes avec des remontées dans chaque UET, des LUP etc...., on pourra donc vraiment faire un accompagnement sérieux de tout le changement de cadence. Donc ce sera un appui, enfin, quelque chose, une force.

Pourtant malgré ces intentions exprimées, de nombreux problèmes d'engagements ne pourront être travaillés du fait des difficultés dans la tenue des "rendez-vous" du processus du dispositif. La seconde réunion des référents - tournée vers la préparation du cinquième comité de suivi - comptera vingt référents, l'équipe du CNAM, le "garant usine" du dispositif et la "référente des référents". Le diagnostic était précis et partagé : le dispositif est important, il change effectivement des choses à condition qu'il puisse fonctionner, ce qui est le cas dans certaines UET, deux en particulier mais d'autres sont en difficulté.

Ces dysfonctionnements seront tels, qu'il y aura une grève la semaine suivante, dans l'UET des portes : un arrêt de travail de quinze intérimaires dont le référent, aux motifs cumulés de problèmes importants et de l'impossibilité d'en discuter avec le CU.

Trois jours après se tenait le comité permettant de mettre au travail dans les dialogues cette double dimension : c'est efficace, c'est important et simultanément c'est toujours menacé, passible d'un retour en arrière, aux habitudes anciennes de fonctionnement. Toute l'histoire du développement d'une telle transformation sera structurée autour de ce rapport, des possibilités de le travailler pour maintenir un devenir durable à cette innovation. Ainsi parfois, par exemple,

contre un "genre de discours"<sup>13</sup> syndical mobilisant la situation contrastée et malmenée du dispositif pour démontrer qu'en fait rien ne change :

Syndicaliste Local : Sur le fonctionnement de l'organisation, aujourd'hui on est clairement à la croisée des chemins, de tous les anciens qui sont sur le site, ils commencent à sentir l'odeur de ce qu'il se passait avant, on se retrouve avec plus de 900 problèmes, mais on a réglé 16% des problèmes plus faciles. Sur ces problèmes-là, on a vraiment un problème sur le nouvel engagement. (...) Pour en revenir un peu au poste des référents, ce qui me gêne que la plupart des CU qui sont là aujourd'hui, sont des opérateurs qui étaient là avant, les gens ont de la mémoire, quand ils voient qu'on leur propose un sujet comme ça, ils ont en mémoire ce qui s'est passé avant, il est là le problème aussi du fait que les gens n'osent pas s'engager, je pense que les CU qui ont connu l'ancien système se disent holala, je préfère ne pas répondre plutôt que de dire une connerie. S'il n'y a pas des gros problèmes résolus ou qui évoluent, on va se retrouver dans une situation bloquée, et une situation de conflit. (...) On vous a attiré l'attention dès le début, quitte à passer un peu pour des réacs et des vieux cons mais on en a parlé dès le début.

On notera d'ailleurs même ici la distance prise avec le "genre syndical". Coté Direction, il va s'agir au contraire de démontrer son engagement, en minimisant le point central instruit par les référents de la non tenue des rendez-vous sur laquelle les référents alertent.

Directeur d'usine : Avant les congés on était très enthousiastes, à dire "ça y est ça marche", aujourd'hui j'entends des phrases tout aussi définitives dans le sens inverse, je crois qu'il faut qu'on soit extrêmement mesurés, on savait que c'était un processus qui était engageant et compliqué, on change la relation entre les opérateurs, les CU, les référents etc., je crois qu'il faut se donner du temps, il faut durer, ne pas enterrer ce qu'on a fait. Je vois un certain nombre de difficultés mais aussi des succès. Dans certaines UET ça fonctionne. Sur les moyens, on a quand même fait des choses par rapport à avant, je rappelle que l'on fait deux fois par mois un arrêt de 20 mn dédié à ça, sur la Kaizen team on est passé de trois à sept personnes, on a dédié des samedis pour des groupes de travail, maintenant je ne dis pas que ça suffit, la preuve, 16 % des problèmes traités sur 900 et quelques. La colline, c'est plus une montagne qu'une colline, je

---

<sup>13</sup> Au sens bakhtinien de l'énoncé convenu (1984).

ne vais pas vous dire que ça suffit, je vous dis simplement que des choses ont été faites par rapport à la situation d'avant, il ne faut pas dire non plus que rien n'est fait, que l'on fait semblant.

Les comités sont des instances contraignantes au service du développement, pour que du nouveau puisse potentiellement advenir. Ils visent à ne pas céder sur le réel comme objet de dialogue, ce qui est rendu possible par la fonction de référent. Mais entendons-nous : le développement n'est pas naïvement additif, c'est une transformation des fonctionnements et des structures organisationnelles du fonctionnement collectif mis à l'épreuve par l'intervention (Clot, 2008). Les habitudes génériques des Directions et des Organisations Syndicales s'actualisent dans ce cadre. Ce dernier est, lui, inhabituel. Il ouvre des potentialités pour " faire autrement ", à condition de maintenir les efforts de développement du dispositif, ce qui est l'objet du travail d'intervention. La stabilité maintenue du cadre de l'expérimentation amènera au déploiement du dispositif dans l'ensemble de l'usine. Soyons précis : *sous l'effet des variations provoquées par l'expérimentation qui doit tolérer et supporter les "va et vient" qu'elle sollicite et encadre, le développement se fait par paliers*. Il se réalise dans des fonctionnements exposés à la dégénérescence si l'activité collective ne les régénère pas dans des nouveaux contextes.

## 9.6 Résultats sur le travail et l'organisation

### 9.6.1 Le traitement des problèmes de qualité du travail des opérateurs

Le passage du prototype organisationnel conçu et testé dans l'UET des portes à son déploiement effectif dans l'ensemble du département montage, précédemment exposé, est un résultat que nous pouvons considérer comme le déploiement de nouvelles marges de manœuvre organisationnelles créées (Clot & Simonet, 2015), issu du développement du pouvoir d'agir des opérateurs de l'UET avec la hiérarchie de l'atelier et les comités de suivi. Pour rendre compte du devenir de ces nouvelles fonctionnalités organisationnelles, nous disposons de certaines données sur le fonctionnement du dispositif et le traitement des problèmes du travail à partir du fichier des LUP (listes uniques de problèmes) opérateurs des différentes UET de l'usine.

Nous considérons ces données avant tout comme des traces du développement de l'action des professionnels. Elles sont issues des instruments de suivi développés dans l'action par les acteurs pour le pilotage du dispositif par l'usine. Ces données ont plusieurs fonctions. D'abord, au niveau de chaque UET (Figure 21), la LUP est le moyen et la trace du dialogue et de l'action sur les problèmes du travail mis à l'agenda par les opérateurs, via leur référent.



Figure 21 : LUP affichée dans l'espace UET

Ensuite, à un niveau plus large, la gestion des LUP est également le moyen d'opérer un suivi et un pilotage du dispositif d'ensemble, assuré en partie par les référents, via l'opératrice référente des référents, comme nous le verrons plus loin. Ces données d'ensemble font notamment l'objet de représentations graphiques qui servent dans les différentes instances à contribuer à l'évaluation de la situation du dispositif. Nous avons fait le choix d'utiliser principalement celles du département montage car elles portent sur près de 20 mois, période la plus longue dont nous disposons au moment de la rédaction de cette thèse.

Le fichier des LUP opérateurs est donc la base de ces données que nous utilisons ici. Nous invitons le lecteur à se reporter à l'annexe P5 pour en consulter des extraits en détail. Nous reproduisons cependant ci-dessous (Figure 22) la structure et les principaux critères qui servent à établir les graphiques que nous verrons plus bas. Ces principaux critères sont, l'état d'avancement, l'orientation par niveaux hiérarchiques, la catégorie (qualité, sécurité, ...), la fonction support concernée. Les LUP étant affichées dans les UET, les quatre couleurs permettent de distinguer les problèmes collectés (blanc), ceux pris en compte et en cours de traitement (jaune), ceux validés comme traités par les opérateurs (Vert), ceux qui sont non traités, considérés comme critiques et hors délai par les opérateurs (rouge).

N° INCIDENT	DPT	UET	POSTE	PROBLEME	Date de l'alerte	EQUIPE	ANALYSE	CATEGORIE	ORIENTATION	SUPPORT NECESSAIRE	ETAT D'AVANCEMENT	PILOTE	SOLUTION	DELAI ANNONCE	DATE DE LA VALIDATION
98	MONT	GMP	224	le film	20/05/2014	Les deux	Beaucoup de B10	Coût/Perf	3	Performance	En cours de traitement			FIN 2015	
39	MONT	MES	20	Vis côté droit difficile à mettre sur Zon arrière	23/06/2014	Les deux	Problème de géométrie	Qualité	3	DVD	Collecté		QRQC		
62	MONT	MES	RO7	Réhausseur ne se lève pas (17P)	06/06/2014	Les deux	Jante lourde l'opérateur se baisse	Sécurité/Environnement	3	Kaizen	Non traité/hors délais/sujets critiques		C'est l'OPS qui doit chaque semaine vérifier et faire la réhausse. Les CU reboucle avec els OPS rouges pour place un plan de surveillance	04/07/2014	
4	MONT	SE6	10 siège kitting	Ouverture des TM ne tiennent pas	26/05/2014	Les deux	Revoir ouverture TM	Sécurité/Environnement	3	Logistique	Traité		Changer les TM qui se ferme seul - pris en compte par département le 14/11/2014		01/07/2015

Figure 22 : Extrait de LUP (liste unique de problèmes)

Le graphique ci-dessous (Figure 23) permet de se représenter - pour le département montage - la quantité cumulée de problèmes collectés et ceux traités depuis le déploiement du dispositif au printemps 2014 à la date de chaque comité de suivi local jusqu'au neuvième, le 5 février 2016. 1251 problèmes ont ainsi été traités sur 1714 sur cette période au moyen du dispositif "DQT" : Dialogue pour la Qualité du Travail.

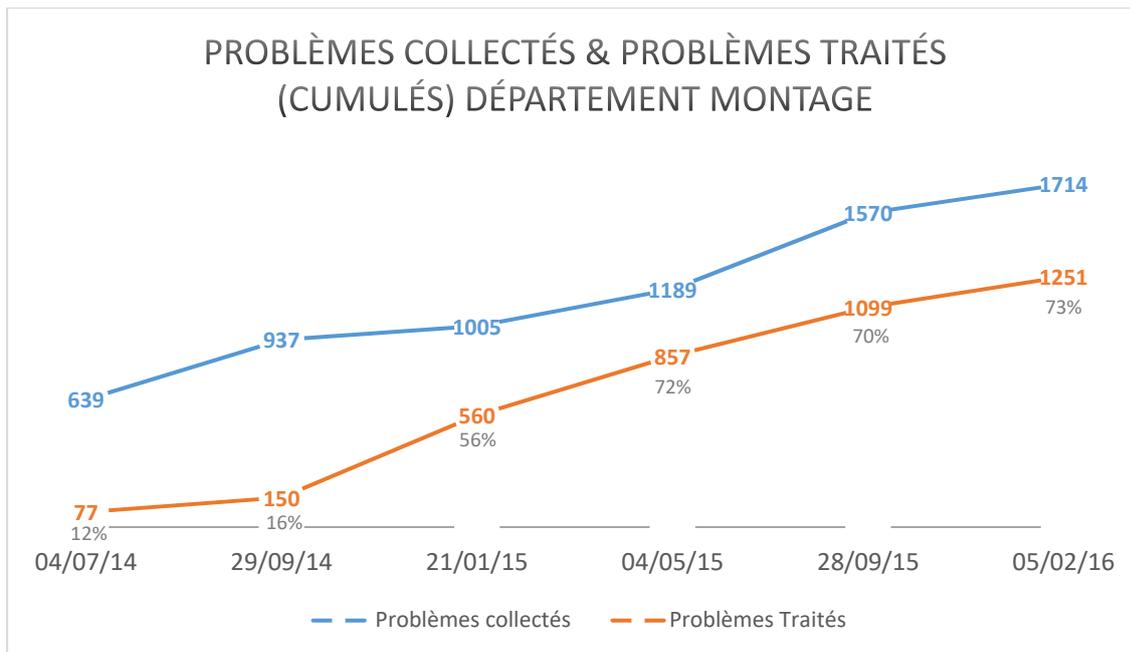


Figure 23 : Problèmes collectés et problèmes traités (cumulés) - département montage

Le graphique suivant (Figure 24) est utilisé pour évaluer l'efficacité générale du dispositif dans le traitement des problèmes, en identifiant les différentes étapes dans ce traitement. En date du comité de suivi du 5 février 2016, les résultats du département montage sont les suivants :

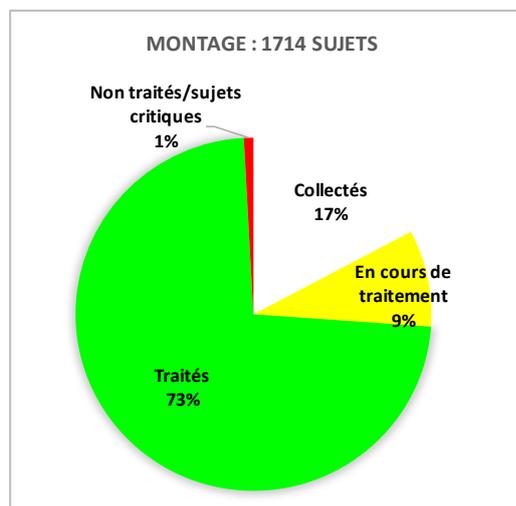


Figure 24 : Répartition des sujets selon les étapes de traitement

Ensuite, pour que le problème soit positionné au bon niveau de responsabilité, quatre périmètres hiérarchiques sont définis : opérateurs (0), chef d'unité (1), chef d'atelier (2), chef de département et plus (3).

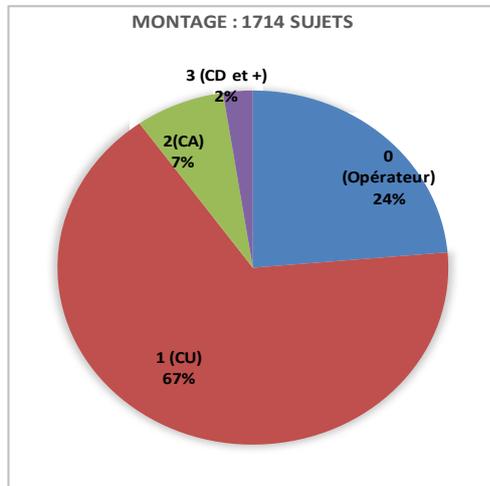


Figure 25 : Taux de traitement selon périmètre hiérarchique

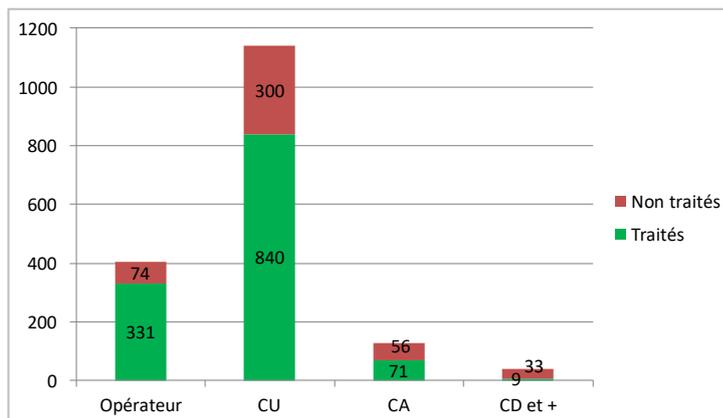


Figure 26 : Répartition des sujets selon le périmètre hiérarchique

Comme on peut le constater ci-dessus (Figure 25 et Figure 26), la grande majorité des sujets concerne le périmètre de l'UET, opérateur et chef d'unité.

Néanmoins, cette affectation ne signifie pas que le CU soit toujours en mesure de mettre en œuvre la solution - comme par exemple modifier des aménagements à un poste - mais il est le responsable légitime pour prendre en charge des demandes et leur suivi auprès d'autres fonctions de l'usine. C'est le cas du problème ci-dessous (Figure 27) que nous avons retenu. Il a été considéré comme dégradant la performance (catégorie) de niveau CU (Orientation 1) et nécessitant l'intervention de l'ingénierie de l'usine (DIVD).

UET	POSTE	PROBLEME	Date de l'alerte	EQUIPE	ANALYSE	CATEGORIE	ORIENTATION	SUPPORT NECESSAIRE
NOUVEAU PC2	10	Ecran trop haut	20/06/2015	Les deux	Problème de visibilité pour l'opérateur	Coût/Perf	1	DIVD

Figure 27 : Extrait LUP problème niveau CU

Les deux graphiques ci-dessous (Figure 28 et Figure 29) permettent quant à eux de représenter les problèmes selon des catégories qui ont été décidées en fonction de l'objet principal du problème : qualité, sécurité, coût performance, ressources humaines. Bien évidemment, un problème peut relever de plusieurs catégories, celle choisie est normalement celle qui prédomine. On peut noter ici la part très importante prise par la catégorie coût/performance, plus des 2/3 des problèmes mis à l'agenda par les opérateurs étant donc identifiés comme relevant d'un problème d'efficacité.

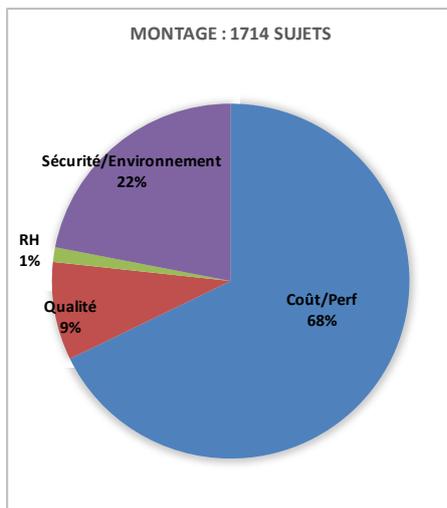


Figure 28 : Taux des problèmes par catégories

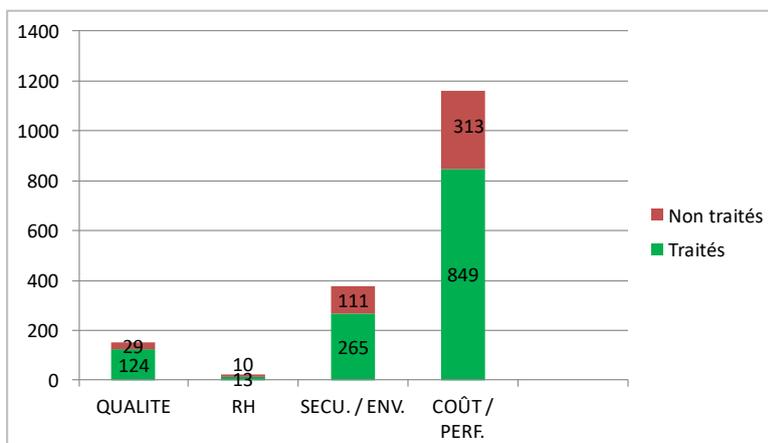


Figure 29 : Traitement des problèmes par catégorie

A titre d'exemple, l'extrait de la LUP ci-après (Figure 30) présente un sujet pour chacune des catégories, qualité, sécurité/environnement, coût/performance. Nous avons choisi des problèmes qui ont été orientés vers des niveaux hiérarchiques différents (1-2-3) mais on retrouve bien sûr des problèmes de chaque catégorie aux différents niveaux hiérarchiques.

UET	POSTE	PROBLEME	Date de l'alerte	EQUIPE	ANALYSE	CATEGORIE	ORIENTATION	SUPPORT NECESSAIRE
MES	PEV 50	Toutes les B10 sorte avec le défaut UCE occupé	01/09/2015	Les deux	il faut débrancher la cosse batterie et la rebrancher pour que les véhicules sortent bon du premier coup	Qualité	2	DIVD
TSA2	Général	Hauteur de chaîne des 4 nouveaux postes trop basse	24/08/2015	Les deux	Les opérateurs doivent se baisser pour effectuer leurs opérations - postes trop serrés	Sécurité/Environnement	3	Maintenance Patrimoine
NOUVEAU PC2	1	Beaucoup de pas (47 pour une X98) - B10 encore plus loin	20/06/2015	Les deux	Mode opératoire	Coût/Perf	1	Fabrication
TMA	Général	Problème Vêtements Image de Marque	26/05/2014	Les deux	Difficile a avoir autant pour interimaire que CDI - permanence trop courte et prend sur la pause à chaque fois	RH	3	Fabrication

Figure 30 : Extrait LUP par catégorie de problèmes selon les niveaux hiérarchiques

Nous avons montré comment étaient organisées les données des LUP opérateurs et, en partie, la façon dont elles étaient exploitées informatiquement afin d'évaluer et de rendre compte de l'efficacité du dispositif dans le traitement des problèmes de travail des opérateurs. Outre la quantité de problèmes traités ainsi mise en lumière, comme nous l'écrivions plus haut, ces traces attestent d'abord selon nous de l'appropriation du dispositif organisationnel comme moyen d'agir sur le travail. Les volumes des problèmes traités comprennent évidemment ceux qui auraient trouvé des issues sans le dispositif. Cependant, on se rappellera la situation initiale où la parole inutile et la performance gâchée dominaient le tableau. Ces seules données chiffrées certes, aussi importantes soient-elles, ne peuvent se suffire à elles-mêmes. Mais elles sont une ressource précieuse pour " équiper " les dialogues entre les différents protagonistes aux différents niveaux du dispositif. Pour conclure cette partie, afin que le lecteur puisse se faire une idée chiffrée de la situation du dispositif sur l'ensemble de l'usine au début de l'année 2016, nous présentons le tableau de synthèse suivant (Tableau 11) utilisé par l'usine elle-même. On peut y lire que sur l'ensemble des départements, 81 référents ont été élus, un total cumulé d'environ 2500 problèmes ont été collectés dont près de 60% sont traités.

Tableau 11 : Synthèse résultats du dispositif DQT - janvier 2016

Entité	Montage	CSC – Qualité	Peinture	Emboutissage	Tôlerie	Logistique	
Depuis	19 Mois	11 Mois	10 Mois	10 Mois	2 Mois	2 Mois	
UET (s)	12	1	8	6	10	6	
Référents	23	2	16	14	18	8	<b>81</b>
Sujets ouverts	1714	48	217	296	146	62	<b>2 483</b>
Sujets Traités	1251 73%	16 33%	96 44 %	75 25%	23 11%	0 0%	<b>1 461</b> <b>59%</b>
Sujets Sensibles	15	1	0	14	1	0	<b>31</b>

### 9.6.2 Le suivi et la surveillance du dispositif DQT.

Plusieurs moyens organisationnels servent au suivi et à la surveillance du dispositif, constitués au fil des paliers de développement de l'expérimentation dont nous avons synthétisé la chronologie précédemment. Ainsi, associées au dispositif dans chaque UET, les fonctions et instances, que nous rappelons ci-après, constituent ensemble la colonne vertébrale de l'institution durable du conflit dialogique sur la qualité du travail de l'usine, les ressources organisationnelles qui permettent de ne pas écartier le conflit de critères mais au contraire d'en faire un moyen de dialogue et d'action pour traiter des problèmes du travail.

#### *Une référente des référents et un garant du dispositif au niveau Direction*

La référente des référents, opératrice de l'UET des portes est détachée sur l'ensemble de l'usine pour d'une part, assurer la formation des référents, aider et accompagner les UET dans leur appropriation du dispositif et d'autre part, veiller au fonctionnement du dispositif, à sa maintenance, en coopération avec le garant usine de la Direction. A titre d'exemple, on peut mentionner les difficultés rencontrées dans la tenue des "rendez-vous", aux différentes étapes du processus. On sait combien ces étapes actualisent, révèlent les conflits de critères dans chaque situation concrète où se jouent les arbitrages entre les contraintes du moment et les enjeux du dialogue et de l'action pour une performance durable. En effet, rappelons que ces "rendez-vous" impliquent de faire remplacer le référent à son poste pendant la production, ce qui met en tension le rapport entre absentéisme, compétence disponible au poste du référent, et

la situation de la production de l'UET au regard de la régularité et la qualité. Pour pallier ces problèmes, il a été prévu que les "rendez-vous" se tiennent en fin d'équipe du matin ou début d'équipe d'après-midi afin qu'il soit possible de remplacer le référent par un opérateur volontaire en heure supplémentaire, qui reste en fin d'équipe du matin, ou vient plus tôt en début d'équipe d'après-midi, selon les cas. Néanmoins, bien que ces difficultés aient été prises en compte dans la conception, elles n'épuisent évidemment pas tous les obstacles propres aux habitudes organisationnelles. La référente des référents cherche alors à élucider avec l'encadrement les raisons des difficultés et à voir comment les dépasser, éventuellement en faisant intervenir le garant usine. Elle incarne alors la force de rappel des référents pour agir sur l'organisation afin de faire vivre le processus et maintenir un dialogue sur les difficultés aux différents niveaux de l'entreprise. A travers elle se joue donc une part de contrôle des référents sur le dispositif organisationnel, l'institution de cette fonction dans son pilotage avec la Direction. C'est le cas également pour la gestion des LUP de l'ensemble de l'usine qui fait partie des responsabilités qu'endosse la référente des référents. Nous rappelons qu'elles sont imprimées puis affichées dans les UET où elles sont annotées de façon manuscrite par les référents selon les dialogues réalisés, (Figure 31) ces mises à jour faisant ensuite l'objet d'une saisie informatique pour être à nouveau imprimées et affichées.

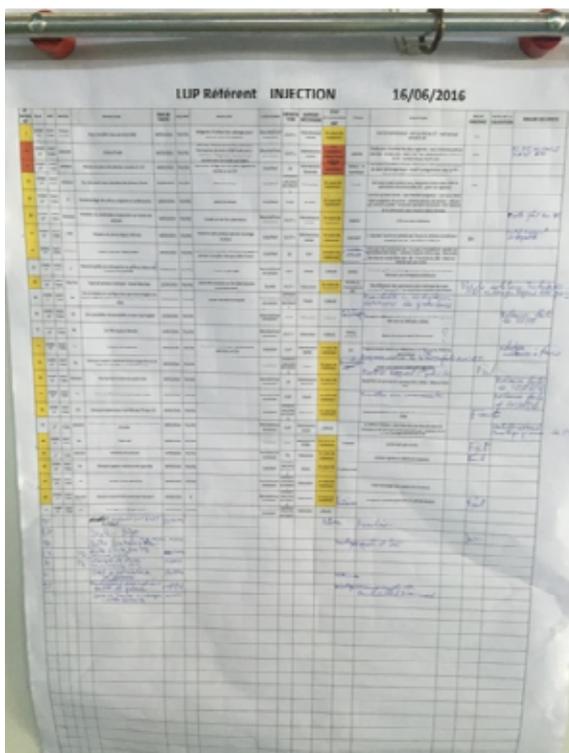


Figure 31 : Lup annotée

Au bout du compte, se réalise ainsi le développement de l'activité des opérateurs référents par la prise en charge de la formalisation des données issues des dialogues dans les UET, garantissant ainsi que ces données ne soient pas reformulées et restent bien ancrées dans la parole opérateur.

A cela s'ajoute un bilan hebdomadaire de la situation du dispositif que la référente des référents adresse par messagerie électronique au garant du dispositif, au Directeur d'usine, aux chefs de départements et à la DRH. Ce compte-rendu est constitué des indicateurs de suivi des rendez-vous, des indicateurs de traitement des problèmes que nous avons vu plus haut ainsi que des remarques éventuelles voire alertes sur les dérives de la référente des référents, dont le lecteur peut se faire une idée à partir d'un exemplaire de ce bilan hebdomadaire, en se reportant à l'annexe P6. L'installation dans la durée de cette fonction, évaluée par les référents et la Direction de l'usine comme centrale pour l'efficacité du dispositif, est aussi un élément de résultat quant aux développements de l'action sur l'organisation et sur le travail. Cette fonction est d'ailleurs appelée à se développer. Lorsque la maturité du dispositif le permettra dans les différents départements de l'usine, les référents seront amenés à désigner un référent de référents.

#### *Un collectif des référents*

Outre cette fonction, il existe une instance collective qui réunit les référents, elle est animée par la référente des référents et le garant du dispositif usine. Cette instance qui s'est réunie cinq fois en juillet 2016, produit une évaluation du fonctionnement du dispositif, des propositions qui sont ensuite adressées et discutées avec Syndicats et Direction en comité de suivi. Ces réunions ont à chaque fois montré l'importance et l'efficacité du dispositif selon les référents, en même temps qu'elles ont permis de souligner les difficultés rencontrées et la sous-utilisation qui pouvait en être faite par la Direction, notamment au moment des changements de cadence dans la construction des nouveaux "engagements" des postes.

#### *Une commission tripartite DQT, instance du dialogue social*

A partir d'une demande syndicale retenue par la Direction de l'usine, une "commission tripartite DQT" de suivi du dispositif fut créée en avril 2015 afin que l'usine développe son propre instrument de dialogue social sur la qualité du travail, sans les représentants syndicaux centraux, sans la Direction de l'entreprise et sans l'équipe du CRTD - CNAM. Cette initiative s'inscrit alors dans la perspective du "démontage" de l'échafaudage de l'intervention et des comités de suivi. Ce transfert montre un développement de l'activité Syndicale et de Direction mais aussi

des référents, il institue dans la durée la conflictualité des critères de qualité du travail comme moyen d'un dialogue social renouvelé par l'activité des référents. Nous rappelons que cette commission tripartite DQT réunit la Direction de l'usine, la fonction RH, le garant usine du dispositif, les Organisations Syndicales locales et la référente des référents, (à terme un référent de référents par département). Concernant l'usage fait par un Syndicat de cette commission, on peut citer l'exemple suivant : début 2016, le SPR (Système de Production Renault) est en cours d'évolution du fait de la convergence des standards de production entre Renault et Nissan sous le nom " Alliance Production Way " (APW). En conséquence, la Direction de la performance industrielle organise l'accompagnement de l'ensemble des chefs d'unité de l'usine. A cette fin, une équipe de " coachs " industriels se trouve pendant plusieurs mois à travailler auprès des CU sur leur activité au regard des standards APW, mais sans aucune prise en compte du dispositif DQT existant sur l'usine. La commission tripartite est alors le moyen pour un Syndicat d'interroger le fait problématique que des experts des standards de performance soient " envoyés " auprès des CU en ignorant tout du dispositif DQT, lui-même tourné vers la performance. Pour intervenir sur les incohérences du registre impersonnel que cela va transporter dans les UET et l'activité des CU, les risques que cela fait courir au dispositif, le Syndicat obtient du Directeur de l'usine que les coachs soient informés et sensibilisés au dispositif afin qu'ils l'intègrent dans les tâches qu'ils sont amenés à prescrire aux CU. Du coup, le garant usine, et la référente des référents animeront, en présence du Directeur d'usine, deux sessions d'information et d'échanges à propos du dispositif DQT. La commission tripartite ayant pour objet le dispositif DQT, elle est l'instance de " coopération conflictuelle " qui joue son rôle de force de rappel contre la passivité organisationnelle. Investie par les Organisations Syndicales, elle est le moyen de prendre soin de l'institution (Tosquelles, 2009) en l'empêchant de se dérober aux conflits qu'elle tend à refouler dans ce que l'on pourrait appeler, dans une formulation bien sûr discutable, *l'inconscient social de la division du travail*.

Dans la même perspective, un autre investissement syndical montre la fonction d'une telle instance tripartite comme instrument de dialogue social sur le travail réel. Au printemps 2016, un chantier est ouvert de co-élaboration entre Direction de l'usine, Syndicats, et référente de référents, d'indicateurs de suivi de la vitalité du dispositif ; l'objectif est de nourrir " au-delà ", les discussions entre Direction de l'entreprise et Délégué Central du Syndicat, autour d'un accord qui puisse sceller au niveau local la " DQT " dans le management de l'usine.

Les comités de suivi que nous avons décrits antérieurement sont les institutions dialogiques temporaires de second degré, en quelque sorte, qui permettent la prise en charge des épreuves rencontrées dans ces développements, y compris donc par la commission tripartite. A ce titre ils ne sont pas exempts de " joutes verbales " très " affectives " autour de l'engagement réciproque des uns et des autres.

# Synthèse

Au total, les transformations organisationnelles que représentent ensemble ces fonctions, instances et processus, sont de nature à supporter, dans les deux sens du terme, la motricité du conflit de critères sur la qualité du travail pour relier performance et santé. Les instruments organisationnels produits conjointement, opérationnalisent l'institution et constituent ainsi selon nous, un environnement capacitant, au sens "des environnements non seulement adaptés et adaptables mais "débattables", où les "inventions" quotidiennes des acteurs sont discutées et peuvent être intégrées à la structure de telle sorte que la conception se poursuive dans l'usage" (Arnoud & Falzon, 2013 p. 225). On voit à quel point ces instruments sont sous la dépendance des épreuves de l'activité collective (Lorino, 2009 ; Lorino et al., 2011). Le tableau suivant récapitule chronologiquement les différents paliers de développement franchis par l'expérimentation dans l'usine depuis avril 2012 où elle a débuté dans l'UET des portes. Nous y mentionnons, outre l'élargissement des périmètres UET - Département - Usine, le développement des fonctionnements organisationnels nouveaux. De nouveaux organisateurs de l'action collectives sont identifiables, notamment les instances suivantes :

- réunion du collectif référents
- commission tripartite de suivi et d'évaluation : Organisations syndicales locales, Direction et référent de référents
- comité local de suivi et d'évaluation temporaire de l'expérimentation

Dans la perspective vygotskienne que la clinique de l'activité mobilise, il y a développement quand un fonctionnement devient un moyen d'un autre fonctionnement, il obéit alors à une migration fonctionnelle en changeant de statut (Vygostki, 2003). D'action en tant que telle, il devient opération au service d'une autre action et subit alors une sorte "d'automatisation organisationnelle". A partir du modèle de l'activité dirigée que nous avons présenté, on considère ici qu'un nouveau fonctionnement est attesté lorsqu'on peut établir qu'il s'est produit un changement d'objet, de destinataires ou d'instrument (Clot, 2008). Il peut alors être "validé". En considérant que l'histoire du développement que conserve ces tableaux depuis le début de l'expérimentation, a pour objet le conflit de critères sur la qualité du travail, on peut lire ces fonctionnements organisationnels nouveaux comme un développement de ce conflit, une levée progressive et partielle de son déni, réversible mais contenue, enrichissant cet "objet lien" dialogique (Tosquelles, 2009) qu'est l'activité source de performance et de santé.

Tableau 12 : Synthèse des développements et fonctionnements

Développements et fonctionnements de l'expérimentation				
Périmètre	Paliers	Instances		Quand
UET PORTES	Observations puis Analyse activité opérateurs (20 opérateurs - 10 postes)			avr-12 sept-12
	Diagnostic opérateurs : Performance gachée et parole inutile	Comité local 1		17/09/2012
	Diagnostic opérateurs : Performance gachée et parole inutile		Comité national 1	20/12/2012
	Organisation dialogue opérateurs/ encadrement : Recul de la performance gachée			janv-13 juil-13
	Entrée des opérateurs comme interlocuteurs directs en comité de suivi : vers une fonction d'opérateur référent désigné par ses pairs et un processus généralisable	Comité local 2		06/07/2013
	Conception et test prototype organisationnel dispositif DQT : Dialogue pour la Qualité du Travail - 4 référents			oct-13 mars-14
	Accord sur prototype et déploiement	Comité local 3		17/03/2014
	Accord sur prototype et déploiement		Comité national 2	01/04/2014
Département montage	Election référents 600 opérateurs : 13 UET- 26 référents			14/05/2014
	Déploiement dispositif DQT : par les référents expérimentés des portes			mai-14 juil-14
	1ère réunion des référents - évaluation du dispositif		réunion des référents 1	28/06/2014
	Les référents intègrent le comité de suivi usine vers évaluation et surveillance : Comité local, garant du dispositif usine, une référente des référents	Comité local 4		04/07/2014
			réunion des référents 2	20/09/2014
	Evaluation des Problèmes de fonctionnement - demande d'un dispositif CU, demande d'accès au fichier LUP (cgt) , vers un accord de méthode (cfdt)-	Comité local 5		29/09/2014
	Présentation du déploiement, présence de la référente des référents		Comité national 3	24/10/2014
	Conception et déploiement dispositif DQT CU montage			oct-14 janv-15
			réunion des référents 3	12/01/2015
	Accord sur accès des syndicats aux LUP, création d'une commission DQT tripartite interne usine - Lancement du déploiement dans le reste de l'usine	Comité local 6		21/01/2015
	1ère commission Tripartite usine		commission Tripartite 1	16/04/2015
Usine	Debut déploiement DQT départements peinture et emboutissage - sans le CNAM 14 UET 30 référents			avr-15 juil-15
	Evaluation et suivi Déploiement DQT opérateurs en cours département peinture et emboutissage - 1ère commission tripartite - dispositif CU montage	comité local 7		04/05/2015
			commission Tripartite 2	30/06/2015
			réunion des référents 4	11/07/2015
			commission Tripartite 3	24/09/2015
	Suivi déploiement DQT départements et évaluation - Problèmes du dispositif, tenu des rendez et problème de changement de cadence	comité local 8		28/09/2015
	Déploiement DQT départements Tolerie et logistique 16 Uet 26 référents.			oct-15 déc-15
			commission Tripartite 4	20/01/2016
	Fin Déploiement Usine DQT opérateur - 43 UET - 81 référents - Evaluation 10 exemples des problèmes qui résistent	comité local 9		05/02/2016
	Vers élection d'un référent de référent par département		réunion des référents 5	16/04/2016
			commission Tripartite 5	26/04/2016
		comité local 10		06/07/2016
			commission Tripartite 6	20/07/2016

## Troisième partie : Analyse et discussion des résultats

A la fin de la partie précédente nous venons déjà d'entreprendre la discussion de nos résultats. Nous allons maintenant systématiser cette discussion autour de quatre questions : les affects, le conflit de critères, la performance dialogique, l'autorité professionnelle.

On l'a vu, pour conserver la vitalité du développement de l'activité conjointe dans l'organisation et la vitalité du travail d'organisation (de Terssac, 2011, 2016), les fonctionnements organisationnels doivent voir leur *fonctionnalité effective* régénérée en permanence. Nos résultats permettent de documenter le fait que c'est la fonction de l'affect dans l'intervention qui assure cette régénération.

# 1. Action et affect

Nous avons attiré à plusieurs reprises l'attention du lecteur sur les mouvements affectifs dans l'intervention, à la force de travail qu'ils représentent et les enjeux cliniques qu'ils recouvrent. C'est l'objet de ce qui suit. On se souviendra d'abord de cette remarque de J. Dewey dont la portée clinique est très importante pour nous : " La rencontre du connu et de l'inconnu ne se limite pas à un simple agencement de forces : elle est une re-création dans laquelle l'impulsion présente acquiert forme et solidité tandis que le matériau ancien, qui était "en réserve", est littéralement régénéré et gagne une vie et une âme nouvelles en devant affronter une nouvelle situation" (2010, p. 119).

Nous l'avons spécifié en première partie (4.3), l'activité est constituée de deux conflits. Le premier est inhérent à la "triade vivante" Sujet-Objet-Autruï, au caractère triplement dirigé de l'activité en cours. Le second, provoqué par le premier, est l'épreuve affective entre le "déjà vécu" et le "vivant" dans l'activité. L'affect est donc le conflit de l'activité avec elle-même qui se fait jour lorsque les instruments génériques disponibles sont " pris en défaut ", dans l'activité en cours. Il est considéré comme un rapport de force qui met en balance les attendus et les inattendus de l'activité dont le devenir, imprédictible, oscille entre deux orientations, plutôt active ou passive. En effet, l'affect sera dit plutôt actif quand le sujet parvient à faire du déjà vécu un moyen de vivre autre chose, il sera dit plutôt passif quand, l'activité vivante en cours n'est plus, au contraire, que le moyen de vivre toujours la même chose (Clot, 2016a). Dans ce devenir imprédictible de l'affect qui peut conduire au "blocage des révisions", pour le dire à la façon de Livet (2007), l'intervention vise au contraire, mais sans certitude, à équiper les professionnels dans leur capacité à surmonter ces blocages des habitudes, pour développer leur pouvoir d'agir sur l'ensemble des registres du métier. C'est l'horizon d'une transformation possible du travail et de l'organisation, où l'activité clinique est convoquée pour soutenir et accompagner, encore une fois sans garantie d'avance, un devenir actif qui trouve ses instruments dans le développement du sentiment de vivre la même histoire (Poussin, 2014).

A travers sa méthodologie développementale, en autoconfrontation croisée comme en comité de suivi, l'intervention cherche à instituer ce mouvement affectif entre le déjà fait, le déjà dit, le déjà pensé et le pas encore fait, dit ou pensé, et ce, en tirant partie au mieux de cette variabilité foncière de l'affect, sachant que celui-ci est d'abord passif, (Bonnemain, 2015). En effet, Bonnemain a étudié dans le cadre clinique des autoconfrontations croisées, la fonction de

l'affect et son issue développementale dans l'activité dialogique. Il montre comment dans les faits, non seulement le rapport actif/passif de l'affect est très fluctuant mais également que l'affect est d'abord nécessairement passif : "Nos résultats nous permettent de soutenir que l'intensité affective de l'activité n'est jamais totalement tournée vers l'activité ou vers la passivité. On constate plutôt des formes d'alternances systématiques entre les deux dans l'activité du sujet. On constate même dans chacune des séquences que cette intensité est d'abord passive : l'affect semble d'abord nécessairement passif face à un inattendu qui surgit dans l'activité du sujet." (p. 284). L'auteur note que ce moment nécessairement passif de contact avec l'imprévu rend paradoxalement possible, un développement de l'activité dans l'échange entre professionnels et avec le clinicien, mais à une condition : que le dialogue permette une "prise en charge" de ces affects passifs par leur transfert entre les participants. Ainsi, lorsque l'imprévu et le décontenancement du sujet qui lui est associé circulent et font l'objet de reprises entre les participants, cela ouvre sur leur élaboration potentielle. Ce processus rend alors possible la poursuite du dialogue intérieur et extérieur, au principe du développement de la pensée (Scheller, 2013 ; Kostulski, 2011 ; Kostulski & Clot 2007 ; Vygotski, 1997). La passivité initiale dans la situation inattendue s'avère nécessaire, elle permet d'abord aux sujets de se relier au monde réel sans fuir les déplaisirs qu'il impose, mais elle n'est pas suffisante : quand il existe, "C'est l'échange qui conduit ensuite cette passivité vers les formes actives de son développement, dans un jeu affectif entre les différents protagonistes du dialogue." (Bonnemain 2015, p. 284).

A partir de ces travaux sur les affects en autoconfrontation, nous allons maintenant nous intéresser à ce devenir imprédictible de l'affect dans l'activité pratique. Clot souligne à ce propos que c'est à l'aune du développement réalisé de l'activité que l'on pourra qualifier d'actif le devenir de l'affect, "entre les affects actifs et le développement réalisé de l'activité, entre eux et elle, il y a un pas : celui de la mutation tangible des objets, des destinataires et des instruments de l'action du sujet. C'est seulement au vu de ces transformations qu'on dira les affects finalement actifs. Non pas seulement sur le seul critère de l'énergie déployée mais sur celui du développement effectif de l'activité contre la passivité de l'organisation impersonnelle du travail." (Clot, 2015a). C'est dans cette perspective que nous allons maintenant voir, à partir du développement d'une situation concrète, comment appréhender le devenir de l'affect dans des actes effectifs. Nous reprenons pour cela des situations déjà mobilisées plus haut mais cette fois-ci, sous l'angle des rapports entre affect et action, enjeux cliniques qui se posent tout au long de l'intervention.

## 1.1 Un problème de lumière : l'affect

Nous partons pour cela de la séquence vidéo d'autoconfrontation croisée (annexe V6) présentée lors du premier comité de suivi, relative à un problème de lumière à un poste de Checkman dans l'UET des portes, qui amenait l'opératrice à travailler en aval de son poste pour compenser le problème, sans pour autant garantir la détection de tous les défauts. Rappelons les tours de parole qui nous intéressent.

1. Chri : Je suis un peu basse parce que je vais chercher la lumière
2. Psy : Comment ça un peu basse ? je ne comprends pas quand tu dis "je suis un peu basse"
3. Chri : Parce que normalement je devrais mettre les films juste en face de ma table,
4. Psy : Ah, basse, t'es un peu plus bas que ta table
5. Chri : Oui mais c'est normal, c'est parce que je veux de la lumière, à ma table j'ai pas de lumière, ..., on n'a pas d'éclairage
6. Nadi : Non l'éclairage n'est pas bon, de toute façon, il n'est pas bon nous plus où on est nous, il y a un coin c'est vraiment sombre
7. Psy : Et ça il faut faire avec ? Il n'y a pas eu de tentative
8. Chri : On a tenté mais ça n'a pas marché
9. Nadi : On a tenté mais on va couter beaucoup trop cher
10. Chri : (...) Nous ici ça ne sautera pas aux yeux, (...) quand il y a une formation souvent aux glaces, le gars quand il positionne sa glace, ça frotte. Et nous ça dépend où on est placé, on ne peut pas toujours le voir.

Ici, en visionnant des images de son activité, l'opératrice redécouvre, avec sa collègue, son propre renoncement, tacite, à parler avec sa hiérarchie des obstacles récurrents dans son activité, ces obstacles portant eux-mêmes atteinte à la performance et à la qualité. Elle se voit faire plusieurs pas supplémentaires pour remonter vers un distributeur de films plastiques protecteurs, prendre un film, revenir où elle travaille, puis le coller sur le bas du panneau de chaque porte. L'affect se situe ici, quand, se voyant faire, elle réalise non sans déplaisir visible à l'image (en 8-10), combien elle travaille en aval de l'emplacement prévu pour son poste où l'éclairage est défaillant et prend la parole pour le signifier.

En analysant la situation, les opératrices mettent à jour deux problèmes. Le premier est le mauvais éclairage à leur poste avec ses conséquences sur la qualité de la porte et les déplacements supplémentaires pour compenser cet éclairage défaillant. Le second problème est qu'elles l'ont signalé plusieurs fois, en vain, à leur hiérarchie, en expérimentant donc un renoncement à le voir traiter. Cette séquence où l'opératrice redécouvre avec sa collègue le renoncement à parler des obstacles qui s'opposent à la performance, avait fait objet de dialogue en comité et contribué à provoquer l'embarras nécessaire dont nous faisons état en deuxième partie. En effet, ce double problème qui se trouve, pour ainsi dire, "mis en lumière" dans le cadre dialogique de l'autoconfrontation croisée, va ensuite l'être dans le comité de suivi qui en sera affecté.

Dans les comités de suivi, l'organisation impersonnelle telle qu'elle existe se trouve discutée, mise à l'épreuve par les professionnels, au moyen du travail tel qu'il est, devrait, ou pourrait être, en tous cas, tel qu'il se présente dans les films d'autoconfrontation analysés ensemble. Cette mise en visibilité des handicaps organisationnels, compensés par l'expertise des professionnels et leur activité permanente de récupération (Faverge, 1979), est une épreuve dans le cadre clinique du comité de suivi et provoque une sorte de "révision" nécessaire de l'organisation existante à ce moment-là destituée. Or, le registre impersonnel, l'organisation formelle dans la situation du comité, c'est l'activité personnelle, incarnée, du ou des dirigeants et responsables hiérarchiques en présence de la trace filmique de l'activité au poste, et de l'activité dialogique des opératrices sur cette même trace. Ici, l'intensité des affects éprouvés par le dirigeant ou les dirigeants, et leur devenir actif/passif sont un enjeu clinique central.

## 1.2 Répétition de l'habitude managériale

Au plan technique, le problème de lumière est un "petit" problème à l'échelle de l'usine alors même qu'il a des conséquences lourdes sur la qualité finale du véhicule. Cet écart même suscite une tension qui potentialise une réaction concrète. Et ce, d'autant plus que nombre des problèmes présents dans le montage vidéo (annexe V9), exposés, discutés en comité de suivi ne sont pas aussi simples que celui-ci et se heurtent à une certaine impuissance organisationnelle. Dans ces conditions, les affects inhérents à l'embarras provoqué par le montage vidéo chez des dirigeants et hiérarchiques, "décontenancés" par la situation, vont provoquer le traitement accéléré du problème technique de l'éclairage à ce poste. L'ensemble de la ligne hiérarchique va s'empresse de faire disparaître ce problème de lumière et s'assurer qu'il a bien disparu définitivement. La lumière convenable restaurée au poste est bien sûr un résultat tangible et ce retour "à la normale", grâce à cette transformation du travail, est plus que louable. A commencer par les opératrices, tous les protagonistes vont trouver légitime que l'on "traite" le problème.

Cependant, le traitement pratique immédiat de ce problème technique, parmi tant d'autres, laisse en l'état une toute autre question : le statut de la "parole inutile" à ce point chronique dans l'organisation, qu'un problème aussi simple à régler peut se trouver durablement refoulé. Le règlement *technique* du problème de la "lumière" ne lève aucunement ce refoulement. Au contraire, la précipitation à le faire disparaître du dialogue dans le dispositif d'intervention devient un symptôme du refoulement du dialogue lui-même. Les opérateurs, dans le cadre clinique proposé, ont réalisé à quel point eux-mêmes avaient renoncé à instruire ce problème simple avec leur hiérarchie. C'est la source organisationnelle de ce renoncement dialogique que l'intervention réactualise.

Pour les opérateurs, la "lumière" abandonnée à la passivité de l'organisation pose le problème du silence hiérarchique devant le réel du travail et de leur propre "contamination" par ce silence. Mais la précipitation opérationnelle de la hiérarchie — au demeurant si précieuse pour la santé et la qualité à court terme — reconduit simultanément ce silence. La lumière, si l'on peut dire, doit être rétablie au plus vite pour éviter que lumière soit faite sur la défaillance dialogique chronique de l'organisation. Le rétablissement de la lumière éteint à nouveau le dialogue. En cela, on peut considérer que ce rétablissement concret, qui résout pourtant un

problème important est aussi du côté de *l'affect passif*, du blocage de l'affect mentionné plus haut, celui qui reconduit le déjà vécu à la répétition. Le " réflexe managérial " répète là, les schèmes consolidés lors de visites d'usine ou d'audits divers et variés qui multiplient les corrections précipitées et parfois peu fiables du process. Sur ce registre spécifique, rien de nouveau ne se produit ici, le déjà vécu s'actualise sans régénération de l'activité : cette activité rabat les surprises de la situation sur le fonctionnement organisationnel existant, à savoir sur une répétition qu'on interprète *ici* de " mauvaise " habitude organisationnelle à colmater par des solutions d'urgence le déni d'un conflit de critères sans institution dialogique. Une " passivité joyeuse " (Séverac, 2005, p. 22) est au rendez-vous de cet "activisme" de la solution où se manifeste la puissante vitalité d'un affect confisqué par des habitudes qui prennent la forme d'une réponse faussement active comme on le dit d'un "faux mouvement".

Pourtant, cette passivité masquée mais bien réelle ne doit pas elle-même être prise à la lettre. Cette réponse tangible, immédiatement efficace qui est aussi une répétition n'est pas vouée à la répétition à l'identique. Son destin n'est pas écrit d'avance.

### 1.3 L'habitude en question

La lumière vite rétablie au poste, en repoussant dans l'ombre les empêchements dialogiques de l'organisation, peut devenir un objet d'analyse partagée si, au plan clinique, l'événement est saisi et peut devenir l'instrument d'une reprise dialogique de la part des intervenants ou de tout autre protagoniste du comité de suivi. En effet, cette répétition du symptôme organisationnel, dans le cadre de l'intervention est, de fait, cette fois adressée au dispositif clinique et à ceux qui le composent : opérateurs, Direction d'Entreprise, Organisations Syndicales, intervenants-chercheurs. Cette répétition n'est pas condamnée à l'immobilisme, elle est même nécessaire, car seule la réactualisation de l'affect passif, dans un cadre différent, rend possible un éventuel développement du mouvement affectif à l'œuvre pour que du nouveau puisse éventuellement advenir. Mais à une condition : celle de prendre en charge cette répétition, de reprendre cet événement dans le cadre inhabituel de l'intervention. Faute de quoi, le cours même de l'intervention peut venir épouser et répéter les impasses d'un développement factice de l'activité de Direction.

Dans le cas présent, il se révéla possible de transformer ce risque en atout grâce à la reprise, dans le comité suivant, de la déliaison potentielle entre la question de la lumière et celle de la " parole inutile " des opérateurs : il fut proposé de regarder ensemble cette répétition comme prototypique d'un rapport au dialogue " ravalé " avec les opérateurs sur le travail réel dans l'entreprise. En effet, en désindexant les questions techniques soulevées par les analyses de l'activité dans le cadre du dispositif, des questions du dialogue organisationnel empêché, on conduit inévitablement à aggraver les inhibitions dialogiques.

Ainsi, la reprise - répétition dans ce cadre dialogique du paradoxal activisme passif de la hiérarchie, a permis la liaison entre dimension technique et dialogique des problèmes et ainsi produit le développement d'un diagnostic commun sur la "parole inutile" des opérateurs et la nécessité de construire des moyens organisationnels d'y remédier. C'est l'instauration d'habitudes de dialogue pour trouver des solutions pour tous, d'abord " impensables ", qui est visée ici, et non pas de simples colmatages techniques réalisés dans l'urgence. Ces habitudes renouvelées résultent du meilleur parti possible tiré de la puissante vitalité des affects passifs initiaux de la Direction, par une prise en charge clinique qui pousse leur répétition au-delà de la répétition (Bernstein, 1996).

## 1.4 Le devenir actif : développement

Deux mois plus tard, le mouvement affectif engagé trouvera à se répéter une troisième fois, (après l'autoconfrontation croisée des opératrices, après l'échange en comité de suivi) signant un devenir actif de ces affects passifs, qui n'était pas écrit d'avance. Cette fois, c'est dans l'atelier et non plus en comité de suivi que la situation se noue, au moment d'expérimenter pour la première fois le dialogue entre encadrement et opérateurs à propos du poste lécheur et du problème de la lubrification de la pièce mal conçue, tels que nous l'avons exposé dans la deuxième partie (cf. p. 105).

Reprenons la situation : lors de l'autoconfrontation croisée (annexe V11), l'opérateur intérimaire de l'équipe 2 découvrira que dans l'autre équipe, l'opération de lubrification du lécheur est effectivement traitée par l'opérateur OPS. Les affects éprouvés ici par l'opérateur, comprenant que son collègue parvient malgré tout à peser sur cette situation de travail dégradée, ne sont pas restés sans effet. Après l'autoconfrontation croisée, à son retour au poste, il refusera de monter les pièces non lubrifiées. Et c'est alors la colère qui emportera la réaction du chef d'unité. Il considèrera la nouvelle posture de l'opérateur intérimaire placé sous sa responsabilité comme une conséquence inacceptable du travail conduit en auto-confrontation, transférant ainsi résistance et agressivité sur l'intervenant présent et, plus généralement, sur le dispositif d'intervention. Ici, l'intensité affective de l'activité du chef d'équipe est passivement polarisée. L'inattendu impose une révision douloureuse des équilibres artificiels d'une organisation du travail différente pour les deux équipes. Une rupture est introduite par le dispositif d'intervention dans les normes de pénibilité admises, incorporées même par l'opérateur et imposées, de fait, par un rapport hiérarchique lié à son statut d'intérimaire.

En conséquence, cet événement conduira les intervenants à changer de destinataire et à retourner la question vers le registre impersonnel du travail, incarné par le Directeur d'usine : ces tensions sont " normales " au vu de l'imbrication très serrée entre un problème de conception de la pièce mal réglé et certains attendus génériques de l'activité hiérarchique : un chef d'unité doit " tenir ses hommes ". Ces tensions sont " normales " mais ne doivent pas dégénérer au moment où s'expérimente le dialogue prévu après le comité de suivi entre encadrement et opérateurs. Confronté à l'embarrassante question des impasses du dialogue dans l'atelier, à la difficulté de sa " révision " chez le chef d'unité, le Directeur d'usine suggère de s'occuper

personnellement du problème technique. Sur un sujet de ce type c'est spontanément dans cette voie qu'il s'oriente. En effet, il considère ne pas pouvoir financièrement pallier le problème en affectant un opérateur supplémentaire à la tâche d'enduire de glycol le lécheur mal conçu. A nouveau, il semble se diriger vers une répétition de la recherche d'une solution technique, dans le conflit de critères qu'on lui soumet. Encore une fois, c'est d'abord la réponse technique qui s'impose spontanément sans lien avec la question dialogique soulevée, réactivant la situation déjà vécue à propos de la " lumière " au poste de Checkman. Le Directeur paraît s'absorber à nouveau dans cette " joyeuse passivité " de l'activisme technique.

Pourtant, il se ravise alors et retourne vers les intervenants la "leçon de dialogue" qu'il a retenue avec eux, au cours du comité de suivi précédent : l'activisme technique, s'il peut bien éteindre à court terme les conflits interpersonnels, ruine simultanément les ressources psychologiques et sociales du dialogue à expérimenter dans l'organisation. En réalisant, avec les intervenants, qu'il est de nouveau emporté par son mouvement technique, il réactive la situation vécue précédemment en comité de suivi " donc il ne faut pas que je m'occupe du lécheur ? ". C'est l'humour qui va s'emparer de l'échange avec les intervenants, révélant au passage le lien entre affect et émotion. Dans cette expérience de révision des habitudes, il s'enquiert alors auprès d'eux de la conduite à suivre. Il sera convenu que la question technique du " lécheur " mérite au plus haut point d'être travaillée mais qu'elle doit, cette fois, devenir l'instrument d'un autre genre de rapports dialogiques dans les équipes concernées.

Deux actions s'ensuivent, la première consiste à réaffirmer, auprès de l'encadrement de l'atelier, en prenant soin de ne pas le remettre en cause, le soutien de la Direction d'usine à l'engagement de chaque niveau hiérarchique dans le dialogue autour des dilemmes du travail réel. Aussi, la première réunion compromise entre opérateurs et encadrement à propos du poste controversé aura bien lieu. En restaurant la légitimité du dispositif d'intervention, sans aucune naïveté quant à la " rugosité " des rapports sociaux, les différents problèmes et solutions y seront discutés, l'opération lubrification du lécheur comme on l'a vu précédemment sera bien engagée au poste (l'opérateur aura le temps de lubrifier la pièce) et l'encadrement pourra se prévaloir de l'engagement de la Direction d'usine dans la re-conception de la pièce. La deuxième action est un point crucial, du côté d'une transformation des destinataires dans l'activité du Directeur d'usine. En effet, en parallèle de la restauration du dialogisme de l'expérimentation dans l'atelier, il va se mesurer au problème technique de façon renouvelée en tournant le dos aux habitudes. La question du lécheur va devenir pour lui, à l'aide de l'intervention en cours, un moyen de questionner l'Entreprise au-delà de l'usine, pour redéfinir, sur l'objet même du

lècheur, les rapports entre l'ingénierie de conception et la fabrication dans l'usine. Pendant plusieurs semaines, et régulièrement une fois par semaine, il fera un " point d'avancée " sur l'analyse du problème en bord de chaîne — sous le regard des opérateurs en poste mesurant ainsi sa prise en charge organisationnelle — avec le sous-traitant fabricant de la pièce, les " fonctions support " et l'ingénierie. Plusieurs mois plus tard, la pièce sera effectivement reconçue.

A propos de l'activité de Direction, on peut certainement parler ici de devenir actif des affects dans l'action. *La " révision " effective des organisateurs sociaux habituels de l'activité* — que nous avons pris comme critère dans la définition des affects actifs — est bien au rendez-vous. Les forces centripètes du déjà-vécu deviennent un moyen de vivre autre chose, provoquant le développement effectif des forces centrifuges de l'action dans l'entreprise. C'est un pouvoir d'agir nouveau sur l'organisation qui s'expérimente au-delà même de l'usine, alors même que le protocole des habitudes bien rôdées aurait pu s'enliser dans les délais conventionnels propres à la " remontée des problèmes " classique. Ici, c'est l'inverse qui se produit. C'est l'organisation qui " descend " sur les problèmes pour les résoudre. Notons, pour finir, que le développement du dialogue dans l'usine et dans l'entreprise sur cette pièce du lécheur, et finalement son efficacité technique contribuera, en retour, au développement de l'expérimentation. Le secteur retenu au *Technocentre* pour l'expérimentation dans l'ingénierie sera celui de l'étanchéité où se conçoivent, entre autres, les lécheurs et coulisses.

En conséquence, les rapports entre affectivité et activité sont complexes et nous avons cherché à montrer, à travers cet exemple, combien l'affectivité est mise au travail dans l'intervention, dont il faut pouvoir "faire quelque chose" pour que le développement de l'activité puisse effectivement l'emporter. Car comme le montrait Vygotski à propos des liens entre intellect et affect, et comme on le voit ici, on ne peut faire de l'affectivité une entité indépendante et originaire (2014). Elle se développe elle aussi, et ce en fonction de sa réalisation possible ou impossible dans le dialogue (Bonnetfond & Clot, 2016). Comme nous l'avons exposé en première partie, l'intervention dans sa visée développementale provoque le mouvement affectif entre le "déjà dit", "déjà fait", "déjà pensé" et le pas encore dit, fait, ou pensé. L'affect est donc une question centrale de l'intervention, au principe même de la production de l'inédit ou du retour défensif aux habitudes.

A ce titre, nous avons vu ici que le devenir *actif* de l'affect ne se mesure pas à la dimension concrète d'un acte dans le traitement d'un problème, ce dernier pouvant s'avérer passif comme ce fut le cas dans le traitement du problème de la lumière répétant à l'identique des habitudes,

l'épreuve affective ne servant qu'à revivre la même chose. Le cadre clinique dialogique est la source du développement possible de l'affect pour un devenir actif, à une condition : quand l'affect fait l'objet d'une reprise dans un autre contexte où sa répétition est non seulement admise mais sollicitée par l'intervention. Celle-ci peut alors, en alimentant le mouvement des affects, le régénérer en le " rechargeant " de son énergie dialogique pour étendre le pouvoir d'agir (Clot & Simonet, 2015) et ainsi développer l'activité.

Nous retenons ici le primat de l'action et la fonction de l'affect dans le développement du sujet, du collectif, de l'organisation prescrite. On ne peut prévoir la trajectoire du développement, il n'obéit pas à un but prédéterminé, répondant au modèle du chêne déjà dans le gland, et qu'il faudrait protéger de contraintes externes, pour optimiser le déploiement de sa puissance endogène. Le développement dont il est question ici, comme nous l'avons vu en première partie, est référé à Vygotski (1994 ; 2014) et également à Dewey : il est source de formes nouvelles, là où, en cours d'action, " il y a changement, il y a instabilité, et l'instabilité est preuve que quelque chose se passe, qu'il y a de l'absence, du manque, de l'incomplétude " (Dewey, 2014, p. 164).

C'est pourquoi, le développement est à la fois l'objet et la méthode de l'intervention en clinique de l'activité. Le développement naît de l'action et des conflits entre les forces centripètes et centrifuges qui tirent la " révision " de l'expérience dans des directions opposées. L'intervention est aux prises avec ces forces dont l'orientation dominante, entre passivité et activité, décidera de sa trajectoire de transformation.

Après avoir vu la fonction développementale du conflit affectif dans l'activité et les enjeux cliniques qu'il recouvrent, il nous faut maintenant approfondir "l'objet du conflit", à savoir les critères de qualité du travail. Le conflit de critères est la source du "conflit affectif" qu'il faut durablement instrumenter dans l'organisation pour développer la performance et la santé : le rapport de force entre le déjà vécu et le vivant, entre l'institué et l'instituant à propos du "travail bien fait".

## 2. Conflit de critères

"Conflit de critères" ne peut rester seulement un mot utile pour l'action, nos résultats permettent de mieux comprendre la portée de ce concept. Les travaux en clinique de l'activité, appuyés par une méthodologie développementale, ont montré combien les activités empêchées, les atteintes à l'efficacité étaient à la source des dérèglements du travail et de la santé (par exemple, Clot, 2001) et donc de la qualité du travail. La notion de "travail bien fait", "travail soigné" ou encore de "travail de qualité" est, dans ce cadre, le trait d'union entre santé et performance dans les organisations (Lhuillier, 2014 ; Quillerou-Grivot & Clot, 2014). Ainsi, plus récemment et au regard des enjeux de santé au travail, certaines interventions comme celle qui nous concerne, sont directement formulées à partir de la problématique du "conflit de critères sur la qualité du travail" et plus précisément encore en termes de déni, de refoulement de ce conflit dans les organisations (Clot, 2010 ; Clot, 2014 ; Clot & Gollac, 2014 ; Clot & Simonet, 2015).

En ergonomie, la problématique de la qualité du travail est également un enjeu d'action et de recherche actuels, en termes de "conflits de qualité" entre "qualité réglée" d'origine hiérarchique et "qualité gérée" par les opérateurs en situation réelle (Falzon et al., 2012 ; Falzon et al., 2014). L'accent est mis sur la distinction entre les critères du "travail bien fait" du point de vue de l'opérateur et ceux du point de vue de l'organisation qui peuvent entrer en conflit, ce qui est d'autant plus le cas lorsque l'organisation est porteuse d'attendus contradictoires. Dès lors, les problèmes de santé et de performance tiennent à la conjugaison de l'absence de possibilité d'en débattre et au caractère non modifiable des organisations du travail (Perez Toralla, 2013 ; Caroly & Barcelini, 2013). En ergonomie (cf. première partie), la notion de conflit de critères est cependant assez peu utilisée, la notion de conflit de buts étant d'avantage mobilisée, on trouve également les deux notions parfois associées (Munoz, 2016). Les travaux sur les conflits de buts (Caroly, 2002, 2010 ; Nascimento & Falzon, 2009) renvoient généralement aux différentes exigences de la tâche qui peuvent s'avérer en situation réelle "non nominales" ou "critiques", les conflits de but dans l'action nécessitant des régulations de la part des professionnels.

## 2.1 Une histoire en psychologie du travail

En psychologie du travail, l'utilisation de la notion de critères est ancienne. En 1955, dans *L'analyse du travail*, Faverge consacre un chapitre à cette question qui renvoie à la problématique de l'évaluation. Il la situe d'abord comme une question propre à l'expert de l'analyse du travail qui, face à un problème donné, doit sélectionner des critères d'évaluation de la solution que l'analyste proposera : "la démarche conduit à choisir ce que l'on appelle "les critères" qui permettront de sanctionner la valeur de la solution proposée au problème" (1955, p. 40).

Dans cette perspective, l'auteur cherche à classer les critères tout en soulignant combien "les notions de psychologie industrielle sont impropres à être classées" (p. 48). Il distingue les critères *objectifs* de ceux qu'il qualifie de *subjectifs*. Les premiers, selon lui, parlent d'eux-mêmes en quelque sorte, il n'y a pas intervention de jugement d'un homme, il s'agit d'une mesure, d'un nombre, etc. qui est vérifiable. Pour les seconds, il y a jugement d'un ou plusieurs hommes. En règle générale, il faut, selon Faverge, privilégier les critères objectifs mais ne pas négliger les critères subjectifs, car si les premiers sont incontestables, ils peuvent s'avérer pauvres par rapport à des critères plus subjectifs d'appréciation d'ensemble dans un contexte donné. C'est particulièrement vrai à propos de la qualité du travail, entendue comme résultat final de la production, c'est même incontournable selon lui car cette dernière dépend de différents éléments comme la précision, l'absence de défauts, d'erreurs ou d'accident qu'il faut parvenir à mesurer. Pour Faverge, l'établissement d'un critère de qualité du travail ne peut, la plupart du temps, faire l'économie "d'appréciations d'individus pris pour juges et jugeant d'une manière assez subjective, sans référence précise à des données objectivement définies" (p. 81).

En outre, il distingue critères de *production* et critères de *satisfaction*, en envisageant les premiers dans "une perspective d'intérêt de l'entreprise (...), c'est le cas de "la quantité et la qualité du travail, de l'absentéisme, etc." (p. 52) ; alors que les seconds "ont trait à la satisfaction et au bon moral de l'ouvrier : revendications, coopération, fatigue, etc." (p. 53). Dès lors, Faverge retient que "les critères peuvent être choisis par rapport à la production ou par rapport à l'homme et qu'il peut y avoir conflit entre critères retenus dans des perspectives différentes." (p. 53). Mais les conflits existent aussi au sein d'une même perspective. C'est le cas entre critères de production, étant entendu qu'il n'y a jamais un seul critère de production, ces conflits doivent

être identifiés et doivent pouvoir être dépassés au moyen du travail de production de connaissances de l'analyste.

Plus loin dans l'ouvrage, à propos des questions de méthode en analyse du travail, l'auteur énumère les situations possibles rencontrées, depuis celles où il existe des critères métriques de qualité et de quantité et un groupe importants d'opérateurs, jusqu'aux situations où il n'y a aucun critère précis et peu d'opérateurs. Il évoque à ce propos l'étude réalisée par Houyoux (1952) sur le travail des démouleurs dans une raffinerie de sucre : "L'usine tournait au ralenti avec chômage général plusieurs jours par mois. Aussi exigeait-on un nombre minimum de cuves démolées par jour bien inférieur au nombre que chacun aurait pu atteindre. La casse des plaquettes n'avait pas d'importance puisque les plaquettes cassées étaient utilisées à la production du sucre bluté. Cependant, même dans un tel cas, on constate souvent le phénomène surprenant au premier abord de l'existence de critères chez l'ouvrier lui-même. Dans l'atelier, on savait que le bon démouleur est celui qui ne casse pas et chacun s'efforçait d'être un bon démouleur. En général, les critères ainsi créés par l'ouvrier ne sont pas des critères de rendement, mais de qualité. En valorisant le travail, ils valorisent l'homme. *Les professionnels se jugent les uns les autres, s'estiment, selon des critères de qualité de travail, même si les exigences de la fabrication ne portent pas sur ce degré de qualité*" (Faverge, 1955, p. 199, souligné par nous). Ce propos ouvre sur de nombreuses questions de psychologie du travail, mais on retiendra surtout ici qu'il existe des critères de qualité du travail qui sont propres aux collectifs professionnels dans le métier, indépendamment de ceux définis par l'organisation et que ces critères de qualité du travail servent aussi à s'évaluer entre professionnels. " Ils se jugent les uns les autres " écrit Faverge : les différences de critères et leur possible conflictualité ne sont donc pas emprisonnées dans le rapport social d'opposition organisation/ouvrier. Cette conflictualité existe également au sein du collectif professionnel, comme le remarque encore l'auteur à partir des mêmes travaux : "s'adressant aux ouvriers démouleurs eux-mêmes, Houyoux dut constater qu'ils n'étaient d'accord ni sur les facteurs de difficulté de la tâche ni sur les causes des fautes ou erreurs commises (la casse des plaquettes étant considérée comme telle), et qu'ils étaient bien embarrassés devant la justification des tours de main différents qu'ils employaient." (p. 12). Ce point est très important pour nous. Dans le métier, les conflits de critères n'opposent pas de manière simpliste les registres *impersonnel et personnel*.

Récemment Leplat (2014), à partir des travaux de Faverge et des siens propres, revient sur la notion de critère, entendu comme moyen d'évaluation, de jugement, de validation de quelque chose, selon la valeur accordée à ce critère. Il rappelle, lorsque l'on s'intéresse à l'activité, la nécessité de distinguer deux catégories de critères, ceux relatifs aux *conséquences de l'activité*

pour celui qui l'exécute, et ceux relatifs aux conséquences pour les conditions externes de l'activité, donc pour l'organisation. A partir de ses travaux avec Cuny (1977), il revient sur ces deux catégories en listant les critères couramment exploités en la matière. Ainsi, du côté du travailleur, il liste des critères comme la charge de travail, la fatigue, la satisfaction, ou encore l'accident, la rémunération et du côté des conséquences pour l'organisation, la quantité produite, la qualité, la vitesse d'exécution, les incidents techniques, l'absentéisme, la rotation du personnel. De plus, il souligne l'existence intrinsèque d'une hiérarchie entre critères qui varie selon l'objet et le point de vue, "critère de quoi, critère pour qui" (p. 22). Ceci induit des conflits entre critères que Leplat définit ainsi : "Il y a conflit de critères lorsque l'amélioration de l'estimation d'un critère conduit à la dégradation de l'estimation de l'autre" (p. 22), (c'est nous qui soulignons). C'est le cas classique rappelle-t-il, du couple rapidité/précision dans l'activité du sujet, c'est le cas également, en situation de travail, lorsqu'il y a conflit entre critères "officiels imposés par l'entreprise, d'une part, et les règles ou critères que se donnent les opérateurs dans la pratique, d'autre part" (p. 23).

On retiendra donc ces différents plans : le produit fabriqué (ou le service rendu), l'organisation formelle du travail, l'activité du sujet, le collectif, sont à prendre en compte dans les conflits de critères à propos de la qualité du travail, de ce qui y concourt et en fin de compte, la constitue. A ce titre, nous considérons que la qualité du travail ne se réduit pas à la qualité du service ou du produit final. Pour réfléchir à cette question de la pluralité des conflits de critères en tenant compte de ces différentes "qualités", les quatre registres du métier définis plus haut, *personnel* et *interpersonnel* (l'activité), *transpersonnel* (le genre) et *impersonnel* (les tâches, l'organisation formelle) peuvent nous aider. Nous nous appuyons pour cela sur des situations de travail des postes de *l'UET des portes* que nous avons déjà utilisées et sur le caractère triadique du modèle de l'activité médiatisée (D'après Fernandez, 2004 ; Kloetzer & Clot, 2016) que nous rappelons à l'aide du schéma ci-dessous (Figure 32.).

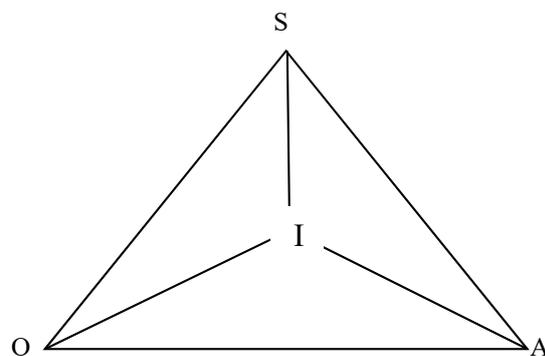


Figure 32 : Activité dirigée et médiatisée

## 2.2 Un conflit sur quatre registres

### 2.2.1 Conflit de critères transpersonnels

Commençons avec cette situation au poste des vitres arrières et l'extrait de dialogue en autoconfrontation croisée des deux opérateurs concernés<sup>14</sup>(annexe V2).

1. Sem : (il montre l'écran avec son doigt), le mode opératoire de la glace, Mha toi aussi tu fais comme moi ?
2. Mha : oui
3. Sem : quand on met la glace arrière, ....., c'est nous-mêmes qui faisons ça (sourire). Normalement le mode opératoire tu dois mettre la glace comme ça là (fait le geste). Tu dois prendre avec les deux mains, tu passes par derrière et après tu la fais descendre.
4. (...)
5. Sem : je prends à la main comme ça, après je la descends, sans toucher, sans rayer, t'as vu. C'est plus rapide que ce qu'ils nous ont montré en formation.
6. Psy : donc une seule main et donc toi Mha tu fais pareil ?
7. Mha : Oui moi je fais pareil, des fois je les ai vus, ils (opérateurs seniors) mettent la glace derrière la porte et après ils la descendent. Nous on la descend directement, comme ça (les deux font le geste ensemble)
8. Psy : Donc plus rapide et...
9. Sem : tu ne vas pas rayer la porte (ce qui est le risque avec le mode opératoire prescrit) (...).
10. Sem : c'est un truc qu'on a trouvé nous-mêmes qui est plus rapide et efficace (sourire)

Plusieurs critères sont en jeu dans l'activité de chacun des deux opérateurs (S) qui sont propres à l'objet (O) de l'activité : le montage de la vitre. Ces critères sont ici la rapidité, l'absence de rayures (qualité), la régularité. Ce poste, comme tous ceux de la chaîne, étant cadencé, ces critères ne sont pas spontanément compatibles dans le temps de cycle imposé (qui lui, obéit au

---

<sup>14</sup> Nous avons analysé cette séquence et celles qui suivent sous l'angle du processus dialogique des autoconfrontations croisées dans la deuxième partie. Nous les reprenons ici sous l'angle des conflits de critères.

critère organisationnel de productivité) mais ils le deviennent de façon optimale à travers ces gestes (I) en situation réelle.

Cette dextérité des gestes de chacun, les opérateurs s'y reconnaissent et en sont fiers : "Tu ne vas pas rayer la porte (...) c'est un truc qu'on a trouvé nous-mêmes qui est plus rapide et efficace". Ces gestes ne sont pas considérés comme transgressifs alors même que les opérateurs prennent des libertés avec le mode opératoire prescrit *dans le registre impersonnel du métier*. Ils révèlent des conflits entre ces critères que les professionnels parviennent à résoudre au bénéfice de la qualité du résultat final, ce qui ne peut véritablement advenir que s'ils sont sujets de la situation, s'ils ont " la main " dessus, au lieu de la subir. A ce titre, la rapidité de l'opérateur ne cherche pas à répondre aux exigences du critère de productivité de la tâche, mais d'abord à un autre critère, celui de l'efficacité de son activité pour conserver de l'avance afin de faire face aux aléas et de ne pas "couler", selon les termes des opérateurs. A travers cette évaluation par les opérateurs, se révèlent donc des critères propres au collectif, au genre professionnel : *le registre transpersonnel du métier*. En clinique de l'activité, ces critères en conflit ont également été formulés en termes de dilemmes professionnels "dilemmes génériques" (Prot, 2014 ; Clot et al., 2008). Comme nous l'avons précédemment exposé, le genre est l'instrument collectif par lequel les professionnels évaluent la qualité du travail réel et s'évaluent entre eux, il contient les différentes façons de faire, d'arbitrer les conflits de critères. Le genre conserve, stocke l'histoire sociale de cette conflictualité sur la qualité, de sorte qu'il existe à l'intérieur du genre des variantes génériques. Ces variantes relèvent de questions de métier jamais " soldées " de façon univoque, au principe des débats de métier, elles existent dans ce que l'on appelle parfois des " débats d'écoles " (Clot, 2008 ; Fernandez et al., 2003), des traditions qui divergent quant à la manière d'arbitrer entre professionnels des critères en conflit pour faire un travail de qualité, mais qui toutes appartiennent à l'histoire collective.

Pour illustrer notre propos, nous reprenons l'analyse en autoconfrontation croisée du conflit de critères vitesse/qualité (risque de dégradation) à propos de l'opération de montage d'un montant (annexe V4).

1. Chris : Regarde ce que je te disais sur le montant, tu ne vérifies pas, tu ne fais pas attention si ton montant touche au-dessus (montre sur l'écran). Je sais que X fait cette méthode aussi. Après il y a une façon pour éviter que ça touche, mais si tu veux avoir la sécurité, pour éviter que ça touche.
2. Psy : Qu'est ce qui peut se passer là ? (Passe le film a ralenti)

3. Chris : le montant en haut.
4. Jon : Oui mais quand tu regardes, là je le descends bien en fait. Je le descends comme ça je sais que là au niveau de la porte, ici je ne touche pas.
5. Chris : Après chacun sa technique mais moi je sais...
6. Jon : Je ne touche pas au niveau de la porte, du montant.
7. Chris : Moi je mets mes 2 mains, je guide avec ma main en haut et là je la mets entre la porte et le montant. Ce qui veut dire que je suis sûr que je ne vais pas toucher, quoiqu'il arrive je ne toucherai jamais à la porte. C'est une méthode, c'est un peu plus rapide certes, je suis d'accord, tu gagnes au moins une seconde sur moi là-dessus, le seul problème qu'il y a c'est que vu qu'on ne vérifie pas à chaque fois, ça veut dire que si un jour tu touches sans faire attention, t'as pas vu, t'as une rayure, c'est un V1 (catégorie de défaut important), on va venir te voir.
8. Psy : c'est déjà arrivé ?
9. Jon : Non

On voit ici le débat entre amélioration de l'estimation du critère de vitesse et dégradation de l'estimation de celui appelé "sécurité" par Chris (le risque de dégradation). En effet, Chris discute le geste de Jon, il reconnaît qu'il est plus rapide mais c'est, selon lui, au détriment de la "sécurité" du geste qui ne peut garantir l'absence de rayure. Chris lui, fait un geste de plus, qui évite de son point de vue tout risque de rayure. En retour, Jon conteste l'insécurité de son geste en montrant comment le risque est évité. Il s'agit typiquement d'un débat de métier où le dernier mot ne peut définitivement pas être dit. Chris discute bien sûr du geste personnel de Jon à travers l'expression, "chacun sa technique", mais c'est aussi, au-delà de lui, le débat entre variantes avec lesquelles chacun s'explique et opte en situation réelle. Chris ne fait pas seulement référence au geste de Jon mais à la "méthode" que d'autres utilisent également : "Je sais que X fait cette méthode aussi". On retiendra donc ici l'existence de conflits de critères au sein du registre *transpersonnel*, conflits génériques, qui existent à travers des "écoles". On retiendra également que dans le cas présent, les conflits de critères sont à la portée des professionnels, leur issue dépendant de leur activité personnelle et interpersonnelle, des possibilités effectives de faire vivre ces débats d'écoles. C'est précisément ce que nous provoquons au moyen du cadre clinique d'intervention. Ainsi, en dialoguant avec leur pairs (A), les professionnels peuvent développer les ressources collectives pour repenser les possibilités de faire (I) avec les conflits dans l'objet (O), ouvrant potentiellement l'activité au développement, à l'extension de son rayon

d'action. Ici, ce conflit de critères peut donc circuler et vivre entre les registres *personnel*, *interpersonnel* et *transpersonnel*, ce dernier pouvant ainsi être stylisé, enrichi de nouvelles possibilités, si comme le note Faverge, les professionnels ont l'occasion de juger les uns et les autres, du travail qu'ils font.

Nous prenons une autre situation (annexe V7) qui relève d'un conflit de critères, également générique, portant directement sur la santé. Il s'agit de celle relative au montage des "lécheurs" de la porte avant de la Clio III. Les deux opérateurs frappent avec le poing alors que le mode opératoire prévoit le montage en appuyant avec le bout des doigts et à l'aide du poids du corps en se fléchissant. Comme l'indique Samu ci-dessous, un peu dramatiquement, il arbitre entre son dos et les mains, "je préfère que la main prenne que le dos".

5. Samu : Dans l'autre équipe ils ne les frappaient jamais, ils ne les rentraient qu'à 10 doigts. Et puis moi quand j'ai formé Ham ce n'était qu'à 10 doigts ce n'était pas en frappant le lécheur. Et puis je ne sais pas, je trouvais ça plus rapide de frapper.
6. Ham : oui c'est plus rapide
7. Psy: C'est plus rapide
8. Samu : ça évite de se baisser aussi, parce qu'à 10 doigts, il faut baisser un peu, il faut se plier. Et puis je préfère que la main prenne que le dos.

Pour arriver à obtenir un résultat de qualité (O) - le lécheur posé vite et bien - il faut opter entre deux solutions (I) mettant en jeu la santé du sujet (S) et dont on voit qu'elles sont toutes deux en vigueur dans le milieu. Ce sont des techniques dans le genre qui, d'une manière ou d'une autre, questionnent la qualité de l'organisation du travail quant à son rapport au réel. Ces manières pouvant paraître curieuses pour d'autres fonctions, voire irresponsables et transgressives du point de vue des gestes prescrits, doivent pouvoir faire l'objet de discussion pour qui ne veut pas passer à côté du réel. On trouve un bel exemple de ce type d'arbitrage chez Faverge, rapporté par De Keyser (1982) : "Faverge, casqué, s'assied à côté d'un travailleur. Il lui montre ce qui, de toute évidence, est une paire de gants de protection, et s'informe : "Tiens, qu'est-ce que c'est ?" Incrédulité du mineur qui se rassure bientôt : la mine naïve de Faverge – pour ne pas dire plus – témoigne de sa bonne foi. Et le travailleur de lui expliquer longuement que ce sont des gants de protection, mais qu'il ne les utilise pas car ils le gênent ; que par contre, lorsqu'on arrive dans telle ou telle phase critique de la tâche, il lui arrive de les porter. En

quelques instants, la variabilité du processus de travail a surgi, ses contraintes aussi, et le compromis entre les exigences de production et de sécurité " (De Keyser, 1982, p. 93).

### 2.2.2 Conflit de critères personnels et interpersonnels

Nous venons de voir l'existence de conflits de critères institués dans le genre professionnel, propre à l'histoire sociale vécue du métier. Mais il faut insister sur l'activité vivante qui elle est instituante, chaque opérateur, à travers son histoire psychologique et physique, étant confronté de manière absolument singulière au réel des situations, de sorte que l'on peut parler de conflits *personnels* entre critères. C'est particulièrement vrai à propos de la santé : dans notre exemple, l'opérateur l'arbitre entre son dos et sa main, mais n'a pas toujours fait ainsi, il peut être conduit à réévaluer cet arbitrage. Il en va de même à propos du *registre interpersonnel*, entre collègues : faut-il aider le plus jeune qui apprend et est en train de " couler " en réalisant une de ces opérations ou bien faut-il le laisser surmonter seul ces difficultés ? Avec la hiérarchie, faut-il plutôt chercher à discuter les difficultés, quitte à rendre visible ses marges de manœuvres conquises, ou au contraire, discuter le moins possible pour se préserver au plus des investigations de la hiérarchie ? L'issue de ces conflits de l'activité dépend, sans la déterminer, de la vitalité de l'histoire collective et managériale. On sait combien dans l'histoire industrielle cette question est l'objet d'enjeux entre ouvriers et Direction (Burawoy, 2015 ; Roy, 2006).

### 2.2.3 Conflit de critères impersonnels

Voyons maintenant des situations qui permettent d'identifier une autre catégorie de conflits de critères, propre à l'organisation formelle, le registre *impersonnel* du métier. Commençons par cet extrait de l'analyse des opérateurs du poste rivetage (annexe V5).

1. Gui : Oui sans la riveteuse, on pourrait mettre les molaires (d'autres pièces à mettre manuellement et qui sont à un autre poste) on gagnerait du temps.
2. Alas : Tu perds du temps avec la riveteuse et tu ne fais pas beaucoup de travail.
3. Gui : On fait beaucoup de déplacement pour aller la chercher, la poser, chercher le trou de la riveteuse. On perd énormément de temps pour poser 2 rivets en fait .../...

4. Alas : Je ne sais pas comment les gens qui font les FOS (Fiche d'Opérations Standard) ..., s'ils ont bien vu comment ça se passe
5. Psy : Là vous dites que le poste il n'est pas optimisé d'après vous ?
6. Gui : Oui, je pense que si on fait le 'lève-vitre' complètement, on fait l'installation rivetage, on met toutes les molaires, je pense qu'ils pourraient même nous rajouter un petit truc, quelques trucs que X fait, le poste on le tiendrait sans problème du moment que la riveteuse on la met à quelqu'un qui fait tout ce qui est rivetage et les pontets, ce serait vraiment mieux
7. Psy : ça vous en avez déjà parlé ?
8. Gui : (sourire) parce que c'est fait comme ça
9. Alas : (sourire) ça ne sert à rien de parler, si on parle ça fait rien
10. Gui : le poste il est fait comme ça, il est fait comme ça

Ces opérateurs soulignent tout d'abord un défaut de conception de leur poste à propos de la riveteuse, dégradant, de leur point de vue, la performance et imaginent comment il pourrait en être autrement. Ensuite, ils en évoquent un autre, véritable obstacle organisationnel qui rend la parole inutile car le poste est intouchable par les opérateurs, "ça ne sert à rien de parler, si on parle ça fait rien" (9).

Ce dialogue trahit paradoxalement un conflit entre critères internes à l'organisation formelle du travail, propre au *registre impersonnel du métier*. Ce sont d'un côté les critères - que nous avons déjà vus à propos de l'Histoire des UET et du SPR - selon lesquels la performance doit être basée sur l'initiative et le développement professionnel et de l'autre, ceux hérités du taylorisme qui veulent que la performance soit prédéterminée, arrêtée par avance dans des savoirs hiérarchiques sur l'action à exécuter par les opérateurs. Et de fait, dans la pratique, les postes sont conçus entre encadrement et service "performance", à partir de ratios théoriques en particulier de productivité qui "figent" la performance attendue. En conséquence, comme notre exemple le montre, ce conflit sur la performance arbitrée de la sorte engendre travail subordonné et performance gâchée en conflit formel avec la sollicitation de l'autonomie. Les paradoxes de la prescription sont à regarder comme des critères en conflit.

Pour mieux le voir, revenons à la situation des opérateurs du poste des vitres dont nous avons souligné la dextérité des gestes. S'agissant de la polyvalence, ces opérateurs sont en effet confrontés à des contradictions dans la prescription des tâches sur lesquelles ils n'ont pas prise.

Ces contradictions, malgré cette performance au poste, voire même à cause de leur performance, se retournent paradoxalement contre eux. Le propos suivant de l'opérateur nous aide à le comprendre.

1. Samb : C'est des postes qui sont rouges, qui sont trop durs t'as vu. Il faut au moins avoir 2 ou 3 personnes qui connaissent ce poste, après il faut faire tourner.

L'opérateur rapporte ici qu'il faudrait "faire tourner" : autrement dit, il faudrait de la polyvalence sur ce poste. Cette demande qui ne parvient pas à aboutir est récurrente sur de nombreux postes difficiles comme celui-ci, que peu d'opérateurs parviennent à "tenir". Dès lors, il est préférable, ou en tout cas plus simple pour le chef d'unité, quand l'opérateur a acquis l'expérience, de ne pas "faire tourner", alors même que du point de vue organisationnel, le standard prescrit une polyvalence organisée. Le SPR prévoit qu'il faut parvenir à ce que chaque opérateur sache tenir trois postes et que chaque poste puisse être tenu par trois opérateurs. Cet objectif de polyvalence vise à maîtriser le conflit de critères que nous avons vu - rapidité, qualité (absence de défaut), régularité - mais à l'échelle de l'ensemble des postes de l'UET. La polyvalence vise ainsi à prémunir l'UET de la fragilité que représente la maîtrise d'un poste par un seul opérateur. En outre, du point de vue des opérateurs, la polyvalence est un critère qui compte d'autant plus que le temps passé à ce poste est long (pour Samb c'est sa deuxième mission d'intérim de 18 mois à ce poste) et que des atteintes physiques sont en jeu (Cf. supra, la pose du lécheur). Elle est une ressource pour leur activité, pour le développement de nouveaux objets (O), instruments (I), destinataires (A), c'est-à-dire leur pouvoir d'agir sur eux-mêmes et sur leur travail, que l'on sait être au principe de la santé. La polyvalence est donc un critère de la qualité du travail tant du point de vue de l'activité d'opérateur que du point de vue organisationnel. Ce critère n'est pourtant pas "rempli" car il est en conflit avec d'autres, d'origine organisationnelle, qui l'emportent sur le travail réel, dans l'activité du chef d'unité et de sa ligne hiérarchique. On mesure ici combien dans la pratique, l'objet de l'activité - ici le montage de vitres- est le lieu de plusieurs activités en collision éventuelle.

La polyvalence comme moyen de développement d'une performance durable ne résiste donc pas à d'autres critères du court terme des activités de la ligne hiérarchique. En effet, l'objet de l'activité du chef d'unité est aussi la régularité (pas d'arrêt), la qualité (absence de défauts) mais sur l'ensemble des postes de l'UET, et à cet égard, sa hiérarchie attend prioritairement l'atteinte de ce résultat global au quotidien. Dès lors, chercher à "faire tourner" les opérateurs afin de

gagner en stabilité à plus long terme, fait courir un risque à court terme pour la régularité du flux et la stabilité de la qualité aux postes. Parvenir à construire une polyvalence suppose donc d'une part de s'inscrire dans une autre temporalité que celle du jour et d'autre part, d'avoir les moyens pour le faire. En effet, l'organisation de cette polyvalence suppose, en plus de l'activité de production quotidienne, d'autres activités, celles d'organiser les formations nécessaires. Cela implique l'effectif en conséquence pour le temps imparti, avoir deux personnes au poste, le formé et le formateur. La difficulté s'accroît avec l'intérim qui, dans le cas présent atteint 80%, solution d'emploi qui quant à elle, répond à un autre critère de la Direction, celui de la flexibilité de l'effectif des usines pour répondre à la variabilité de la demande. On le voit, chercher à atteindre ce critère de qualité dans les situations réelles de travail, suppose de pouvoir instruire le problème au niveau du registre impersonnel pour trouver des issues.

Au total, on retiendra que les conflits de critères qui se réalisent dans l'activité des sujets ont leur source dans l'objet, aux prises avec les autres activités qui portent sur cet objet pris dans la division technique et hiérarchique. En situation réelle, la qualité du travail est multicritère et il ne peut y avoir une seule " bonne façon de faire " au regard de la variabilité des situations, des sujets et des ressources de l'organisation. Le registre transpersonnel du métier est l'instrument collectif de l'activité personnelle, il est la mémoire des différentes manières d'arbitrer entre opérateurs sur les critères. Les divergences en la matière vivent à travers les "écoles" entre lesquelles chaque professionnel au sein du genre, doit arbitrer à sa façon. Nous pouvons donc dire qu'il existe des conflits de critères au sein du registre transpersonnel. Ensuite, nous avons fait la différence entre les conflits de critères sur lesquels les professionnels ont la possibilité d'agir en situation, comme pour la pose de la vitre, et ceux qui sont hors de portée comme la polyvalence. Les premiers peuvent trouver des issues entre pairs, les seconds impliquent une relation de cette conflictualité entre les différents registres du métier, impersonnel compris.

A ce titre, la notion de conflit de buts utilisée en ergonomie et vue plus haut, apparaît comme proche de la notion de conflit de critères de qualité, il nous semble cependant que l'on peut les distinguer. En effet, poser le problème en termes de conflits de buts, apparaît davantage comme un problème de tâche mal conçue ou de moyens manquants pour l'action plutôt que comme question institutionnelle permanente, dynamique et dialogique car relevant de la pluralité des activités et des points de vues qui en découlent. Une approche en termes de critères se situe en amont de la définition des buts, elle induit de fait la problématique d'évaluation, sur la qualité et celle de son opérationnalisation en termes de buts et de moyens.

En tout cas, nous retrouvons donc, d'une certaine façon, la distinction entre critères de l'organisation et critères opérateurs, mais pas seulement. Nous avons vu surtout comment la circulation des conflits de critères entre les différents registres était altérée, en particulier dès qu'ils portent sur le registre impersonnel. Dès lors, ils vont s'enkyster dans l'activité des opérateurs avant de se transformer en atteintes diverses à la santé, en absentéisme, en relations professionnelles dégradées, en problème de qualité du produit fabriqué, en performance gâchée.

Une conclusion s'impose selon nous en fonction des données de notre intervention : la circulation des conflits de critères sur tous les registres et entre eux suppose donc un autre critère de qualité du travail assumé dans l'entreprise, celui du dialogue possible sur les différents conflits de critères. Un critère des critères qui rend possible le développement des registres des métiers et de l'organisation, qui prend au sérieux la productivité du conflit de critères pour la santé et la performance. Aussi, il s'agit peut-être moins d'un conflit entre critères de Direction et critères Opérateurs que d'un conflit entre instituant et institué sur les différents registres, un conflit entre l'inédit et le déjà là. Nous désignons cette conflictualité assumée, ce critère des critères comme **la performance dialogique de l'organisation**, sa capacité à organiser un dialogue dans lequel peuvent émerger des solutions auxquelles personnes n'avait songé *jusqu'à là*. L'institution de cette performance dialogique comme " méta-critère " est sans doute la seule manière d'enrichir l'ensemble des autres conflits de critères et donc de développer les arbitrages.

Insistons cependant sur un point, ce méta-critère n'échappe évidemment pas à la conflictualité avec un autre critère. En effet, les différents coûts et conséquences – économiques, sociaux, psychologiques - d'une " performance monologique " du travail subordonné peuvent être considérés paradoxalement comme préférables à ceux de l'investissement durable et non directement mesurable d'une " performance dialogique " collective. Le moins que l'on puisse dire est que ce conflit de critères là est puissamment actif et insuffisamment élaboré chez Renault comme dans la majorité des organisations (Clot & Gollac, 2014 ; Clot, 2016b).

### 3. Performance dialogique

Dans la seconde partie nous avons exposé différents paliers de développement de l'expérimentation, depuis les premières analyses dans l'UET des portes et le premier comité de suivi, jusqu'au déploiement organisationnel du dispositif "DQT" à l'ensemble de l'usine sans les intervenants du CNAM. Ce processus développemental d'institution du dialogue sur la qualité du travail à travers les tâches, fonctions, espaces et instances qu'il fonde et leurs portées effectives sur les problèmes concrets du travail, nous paraît de nature à attester de la motricité du conflit de critères, de sa productivité pour la performance concrète et la santé. C'est pourquoi, nous venons de qualifier la performance dialogique, condition de la performance concrète, de "critère des critères" de la qualité du travail. Plusieurs traces dialogiques exposées jusqu'ici - comme par exemple celle concernant les transformations au poste des coulisses (cf. 2ème partie, p.125) ou bien celle relative au comité de suivi lorsque se construit le principe de la fonction d'opérateur "réfèrent" (cf. 2ème partie, p. 139) - nous semblent de nature à rendre visible le jeu de ce " critère de critère ". Il s'agit des situations où, par-delà les attendus du déjà dit, déjà pensé, déjà fait, " quelque chose " de nouveau apparaît du côté de l'objet, des instruments, des destinataires de l'activité qui renouvelle les possibilités d'agir sur les obstacles à la qualité du travail. Mais il faut mesurer combien cette performance dialogique collective est impossible sans son institution à travers l'ensemble des ressources organisationnelles que nous avons présentées, qui, investies en deviennent les instruments. Nous prenons un nouvel exemple pour approfondir cette question. Il est de nature à enrichir sur cet objet précis, la discussion des résultats exposé auparavant.

#### 3.1 QRQC Atelier et sujets LUP opérateurs

Il s'agit d'un problème qui est hors de portée de l'UET et qui nécessite par conséquent d'être instruit dans l'instance de management de la qualité, le QRQC de niveau atelier. Comme nous l'avons expliqué précédemment (cf. 2ème partie), cette instance, est dans le cadre du dispositif consacrée une fois par semaine à un sujet de la LUP DQT opérateurs. Nous présentons brièvement la situation, en insistant auprès du lecteur sur la nécessité de visionner l'annexe V18 dont nous établissons la retranscription ci-dessous. La problématique concerne l'UET du

"GMP" ("groupe motopropulseur" qui a en charge le montage des parties moteurs et transmissions) ; elle touche un poste de type "Kitting", où l'opérateur est chargé de venir prendre les transmissions gauche et droite puis de les acheminer vers la chaîne où elles seront ensuite assemblées ; il en est de même avec les disques de freins. Ce poste est très étendu, car la diversité des références est importante et les pièces sont volumineuses, impliquant de longs déplacements, en particulier avec les transmissions qui de surcroît sont des pièces lourdes. Ces dernières sont stockées à plat par lot de huit dans des emballages empilés (Figure 33), puis évacuées au fur et à mesure qu'ils sont vidés, de sorte que l'opérateur doit se baisser un peu plus à chaque fois jusqu'au sol (Figure 34). Ajoutons une précision importante pour comprendre ensuite le déroulement du QRQC : les transmissions gauches et droites sont de longueur différente et sont en conséquence dans des emballages distincts.



Figure 33 : Transmissions emballées



Figure 34 : Posture opérateur

Ce poste cumule donc plusieurs problèmes dont il est question dans l'extrait de dialogue ci-dessous en QRQC.

Les interlocuteurs sont les suivants.

Sam : Opérateur référent GMP - Intérimaire  
CA GMP : Chef d'atelier GMP  
ACA GMP : Adjointe au chef d'atelier GMP  
CU Qualité : Chef d'unité département qualité montage  
CU GMP : Chef d'UET GMP  
CU TMA : Chef d'UET TMA (autre UET de l'atelier)  
SQF : Technicien qualité fournisseur

1. CU Qualité : Est-ce qu'il y a des nouveaux sujets opérateurs côté GMP ?
2. CU GMP : A toi Sam (opérateur référent GMP- intérimaire)
3. Sam (Référent) : j'aimerais bien qu'on se focalise sur le poste 226
4. CA GMP : C'était sur ?
5. Sam : les disques...
6. CA : Ah d'accord, quand tu m'en as parlé tout à l'heure, Lass (CU GMP) m'a expliqué la problématique sur le terrain, donc c'est un problème d'implantation des disques de 98 (Clio IV), 17 pouces qui commencent à passer de plus en plus, donc là on va le traiter, Lass si je ne dis pas de bêtise avec
7. CU GMP : Avec la nouvelle implantation, étant donné que les éléments de la 85 (Clio III) vont disparaître, on va récupérer la place pour pouvoir implanter au moins une diversité 98
8. Référent : Et aussi c'est les transmissions, parce que des fois quand tu arrives à la dernière, tu es obligé de te courber (fait le geste) pour la prendre. Ca aussi il faut aussi que ce soit un peu plus haut
9. CA : Celui-là je ne l'ai pas vu celui là
10. CU GMP : Malheureusement j'aimerais bien te faire plaisir mais je pense à mon avis que ça va être difficile à mettre en place.
11. CA : Vis-à-vis de quoi ?
12. CU GMP : Ce qu'il souhaiterait c'est de mettre toute la diversité transmissions sur table élévatrice, donc il va falloir faire du génie civil, exactement comme aux roues et mettre des..., je ne sais pas, pour moi c'est,..
13. CU TMA : le problème si tu fais ça le poste il fera 100 mètres de plus

14. CU GMP : là je pense qu'il faut oublier
15. CU TMA : le mec il va marcher 100 mètres de plus.
16. Référent : pourquoi on ne met pas, je ne sais pas, les transmissions on en avait parlé pourquoi on ne le met pas par paire ?
17. CU GMP : Ce n'est pas le même moule, la transmission droite est plus longue que la transmission gauche, donc si on devait mettre les transmissions par paire, il faudrait modifier tous les intercalaires, donc là je suis en train de répondre à la place de (se tourne vers le technicien du service qualité fournisseur : SQF), je pense que c'est ça ?
18. SQF : C'est ça, c'est vrai que si t'as que des gauches dans un emballage et que des droits dans un emballage, il faut que tu changes tout l'emballage et à mon avis s'ils les ont mis comme ça après c'est que c'est une question de coût. Parce que si tu prends les éléments tournants que je connais bien, les gauches et les droits sont dans le même, comme ça ça vient par paires. Après les transmissions comme il n'y a pas la même, elles n'ont pas la même longueur, à mon avis il faudrait changer l'emballage.
19. CA : Tu peux poser la question quand même ?
20. Adjointe CA : les intercalaires, c'est que les intercalaires
21. Référent : lève le doigt pour demander la parole
22. SQF : oui c'est les intercalaires ça coûte très cher
23. Adjointe CA : peut-être que chez le fournisseur il a des opérations ou un opérateur en plus parce-que à mon avis ses machines ne sont peut-être pas implantées au même endroit
24. SQF : oui tu dois avoir une ligne de transmissions droites et de transmissions gauches. Tu dois avoir deux lignes différentes
25. Référent : moi j'ai essayé un système, parce que il y a les plus longs et les courts, j'ai essayé de mettre les courts sur les plus longs et ça passe.
26. SQF : ça passe ?
27. CU GMP : sur !
28. Référent : oui bien sûr
29. CU GMP : par-dessus ?
30. SQF : Non dans le même emballage
31. Référent : Dans le bac des longs tu mets les courts ça passe
32. CU GMP : Ah bon !
33. SQF : mais après ce que je te dis c'est que

34. CU Qualité : Mais il n'y a pas de risque de dégradation ?
35. SQF : tu dois avoir 2 lignes différentes
36. Référent : non ça ne bouge pas
37. Brouhaha
38. SQF : Après on peut prendre la question, on peut regarder. On peut regarder si c'est deux lignes différentes ou alors si c'est une seule ligne et puis qu'ils font des campagnes, ce que l'on appelle des campagnes
39. CU GMP : Ca si c'était possible ce serait bien
40. Brouhaha
41. SQF : Après je sais que ça coûte très très cher les intercalaires à modifier
42. Adjointe CA : si l'intercalaire du plus long s'adapte pour les plus courts, dans ce cas-là on récupère
43. Référent : Parce que sur les longs, j'ai pris les courts, j'ai rajouté et j'avais pris des photos ça passe
44. Adjointe CA : De toute façon il n'y aura pas assez d'intercalaires si ça marche on aura quand même un investissement je pense
45. SQF : généralement on essaye justement de virer tout ce qui est intercalaire parce que en plus c'est pas du perdu il faut que ça retourne chez le fournisseur, donc c'est un peu plus embêtant, c'est pour ça que généralement on essaye de virer tout ce qui est intercalaire thermoformé parce que ça coûte très très cher.
46. Référent : Parce que moi je sais que si il y a ça déjà on réduit de moitié.
47. CU qualité : on peut demander au DIVD côté
- (...)

A la fin du QRQC, les participants se déplacent sur le poste de travail. Le référent montre tout d'abord le problème de posture pour prendre les transmissions dans le dernier emballage au sol.

48. CA : ah c'est tellement...que tu dois faire le tour
49. Référent : Voilà, t'es obligé de faire comme ça (montre la difficulté)
50. CA : Oui t'as raison on va regarder avec (X)

**Ensuite il fait la démonstration de la possibilité de mettre les transmissions courtes dans le même emballage que les longues.** Cette idée ingénieuse est alors reconnue par le technicien (54).

- |  |
|--|
| 51. SQF : oui t'as deux emballages, oui c'est vrai que on pourrait les mettre  |
| 52. Adjointe CA : Après le truc c'est est-ce que ça ne peut pas bouger ?   |
| 53. Référent : non ça ne bouge pas (manipule la transmission)  |
| 54. SQF : Oui ça ne bouge pas. Après il faudra regarder, à mon avis ce ne sera pas facile de le faire mais si c'est fait sur les mêmes lignes je ne vois pas pourquoi on ne pourrait pas le faire. |

Ce QRQC nous semble particulièrement significatif de ce que nous appelons ici "*une performance dialogique*" et de l'équipement institutionnel qui la rend possible. Ici, le référent cherche à obtenir des améliorations de ce poste qui coûte beaucoup d'efforts aux opérateurs et fait courir des risques pour leur santé. Ces efforts et déplacements étant également sans "valeur ajoutée" du point de vue de la performance prescrite du SPR, ils doivent en principe être éliminés au maximum. Le référent à qui la parole a été donnée, (3) engage d'abord la discussion sur les disques de freins des roues "17 pouces" de Clio IV (tour de parole 5 à 7). Sans que l'on puisse le saisir directement dans les échanges, il faut comprendre que les lots de disques de Clio IV en question sont éloignés pour l'opérateur, alors que la fréquence de production du véhicule augmente, comparativement à celle de la Clio III qui elle diminue, engendrant donc des pertes de temps en déplacement et une accélération nécessaire de l'opérateur. Le chef d'atelier et le chef d'unité, qui en ont parlé avant le QRQC, répondent très rapidement que cela va pouvoir s'améliorer grâce à l'arrêt de la production de la Clio III qui libérera de l'espace, permettant de rapprocher l'implantation des disques de Clio IV. Le référent soulève ensuite le problème du stockage à même le sol des emballages empilés de transmissions, obligeant l'opérateur à se baisser de manière risquée pour sa santé (Figure 34), en fin de lot. Sans être plus précis, il souhaiterait que "ça puisse" être "plus haut" (8). Le chef d'atelier n'ayant pas connaissance de ce problème, essaye de le comprendre, tandis que le chef d'équipe qui connaît les attendus du référent lui répond en expliquant qu'il va être impossible d'y remédier. En effet, le CU sait que le référent souhaiterait le même dispositif que pour les disques : des tables élévatrices (Figure 35). La table élévatrice est un équipement entre le sol et les étages de pièces, elle monte au fur

et à mesure qu'un étage est évacué, de sorte que pour l'opérateur, les pièces sont toujours au même niveau.



Figure 35 : Table élévatrice pour disques de frein

Le CU explique l'impossibilité : "donc il va falloir faire du génie civil, exactement comme aux roues et mettre des, je ne sais pas, pour moi c'est, ..." (12). On peut supposer que l'hésitation, ici est liée au critère financier. Son collègue CU d'une autre UET argumente également sur l'impossibilité, mais à partir d'un autre critère, celui de l'étendue du poste (13) : "le mec il va marcher 100 mètres de plus.". En effet, mettre les emballages de transmissions sur table élévatrice entrainerait selon lui une emprise au sol plus grande, générant donc plus de déplacements pour l'opérateur. Alors qu'aucune issue ne semble imaginable, le référent avance une autre idée (16) consistant à mettre les transmissions "par paire" (gauche et droite) dans les emballages. Il l'avait déjà évoqué mais là aussi pour le CU, la réponse est déjà " connue ", les transmissions étant de taille différente, elles ne peuvent aller dans le même emballage, une telle option nécessiterait donc un autre modèle d'emballages. Cette piste est débattue entre les différentes fonctions en présence, notamment à propos des conséquences financières. Pendant ces huit tours de parole (17-24), le référent lève patiemment le doigt pour demander la parole sans qu'elle ne lui soit donnée. Il la prend pendant un silence pour dire qu'il a trouvé une autre solution (25), c'est le point de bascule du QRQC. L'étonnement et la découverte commune de cette possibilité engagent une nouvelle activité d'analyse sur les incidences de cette solution au niveau du fournisseur, qui, si elle était possible ne coûterait pas ou peu et permettrait de diviser l'implantation au sol par deux.

## 3.2 Performance dialogique, conflit de critères et institution

Revenons maintenant sur la *performance dialogique* réalisée dans ce QRQC. Comme on vient de l'exposer, à partir du problème soulevé par le référent, le dialogue circule sur les conflits de critères en jeu et les arbitrages argumentés qui en découlent pour l'encadrement et les fonctions supports. Puis la proposition du référent vient rebattre les cartes du déjà dit, déjà pensé, vers une autre issue possible, poussant alors chacun à réévaluer la situation, à pousser l'investigation devenue au passage collective et enrichie des différents points de vue. Nous retrouvons ce que nous avons déjà souligné : cette production de l'inédit dans le dialogue ouvrant une voie nouvelle vers une amélioration possible des arbitrages pour agir sur la performance concrète, est le signe de la *performance dialogique*. Nous renvoyons ici aux recherches sur le développement cognitif en psychologie sociale à propos des décisions collectives, l'évitement du conflit reproduit le *statuquo*, affronter les divergences permet de donner lieu à l'innovation (Doise & Mugny, 2004). De manière expérimentale auprès d'enfants, ils attestent que l'interaction pour résoudre une tâche est source d'un progrès cognitif seulement dans la mesure où elle donne lieu à un conflit "socio-cognitif". Ce conflit est défini par l'hétérogénéité des réponses en jeu, qui crée d'une part un "déséquilibre cognitif puisque le système cognitif n'est pas tel qu'il puisse intégrer à la fois ses propres réponses et celle d'autrui en même temps en un unique ensemble cohérent : il ne peut pas expliquer autrui et "lui-même" en même temps" (p. 210). Cette hétérogénéité des réponses crée d'autre part un déséquilibre social, au regard des coordonnées sociales des interactants en situation. Mais il y a des conditions sociales requises pour que le conflit socio-cognitif soit possible, pour que le conformisme social ne l'emporte pas sur la confrontation des points de vue, "certaines conditions doivent être remplies : il faut notamment éviter que l'un des sujets ne se conforme à la réponse de l'autre, annulant ainsi tout conflit" (p. 105). Alors, dans ce cas, on ajoutera que la subordination et le conformisme refoule le conflit affectif constitutif à toute activité au sens que nous avons retenu ici. En effet, le conflit socio-cognitif n'est autre chose que le libre jeu du conflit propre à la triade vivante : Sujet-Objet-Autrui. Et nous avons vu plus haut que l'énergie affective de l'activité dépend de la régénération permanente de ce libre jeu.

Il est donc indispensable d'appréhender un autre point dans cette séquence, la performance dialogique, n'a rien de "naturel" et ne peut exister sans institutions. Souvenons-nous de la situation initiale dans l'UET des "portes" à notre arrivée et du risque évoqué par des intérimaires

de parler, au regard de la précarité de leur emploi. C'est bien autre chose qui se produit ici : il est possible qu'un intérimaire puisse ainsi se risquer dans l'échange avec ces différentes fonctions hiérarchiques et supports. Il y faut plusieurs conditions, à commencer par l'organisation pratique, matérielle et temporelle d'une telle instance, ajustée aux réalités et contraintes de production. Mais on le comprend aussi, il est difficile d'imaginer un tel dialogue si ne sont pas appréhendées les difficultés de la division technique et hiérarchique pour qu'elles soient des ressources. La fonction d'opérateur référent élu par ses pairs comme décision de Direction, apparaît ici comme décisive. En effet, alors même qu'il est seul, ce référent est bien plus qu'un opérateur qui aurait ici à discuter un problème personnel. Il y est à la fois à la demande de la Direction et mandaté par ses collègues. Vygotski notait que "l'individuel chez l'homme n'est pas le contraire du social, mais sa forme supérieure" (2005/1929, p. 236). C'est particulièrement vrai ici, la légitimité de l'opérateur référent est lestée par les ressources transpersonnelles et impersonnelles. Nous pouvons dire que dans cette situation il fait autorité. Cette légitimité lui est attribuée comme "part d'autorité" instituée, issue de l'expertise de l'activité au poste. Elle n'est sûrement pas la seule légitimité possible sur la qualité du travail mais elle est insubstituable. En outre, comme on peut le voir et l'entendre dans l'annexe vidéo, cette "part d'autorité" ne bafoue pas l'autorité hiérarchique du chef d'atelier ou l'autorité technique des fonctions supports présentes. Elle équipe l'institution du conflit de critères sur la qualité et empêche son déni, de sorte que les différentes "autorités" jouent ensemble pour rester reliées au réel en s'affectant mutuellement.

Reprenons son propos tenu deux semaines plus tard en comité de suivi, en réponse à une question sur les apports de la fonction de référent, qu'il expliquera de la façon suivante, en rapportant un autre problème traité.

Samb (Référent intérimaire) : Je ne pense pas que ça protège, mais ça donne quand même un statut comme quoi la personne a été élue par ses collègues, donc du coup elle représente tous ses collègues, donc elle a plus de parole et de pouvoir pour intervenir et faire que ça soit fait, des trucs comme ça en fait. Moi je parle par exemple de ce que je connais, je prends par exemple le poste de GMP2 au 242, donc c'était la machine collier et donc ça fait un bon bout de temps qu'il n'y a plus la 85 (Clio III) il y en a de moins en moins et donc on les faisait à la main et donc c'était un peu dur, on demandait à changer mais depuis qu'on a mis les référents, on s'en est occupé et ça a été fait plus rapidement, donc ça a amélioré un peu le poste et là tout le monde est content. Parce qu'il y a une personne derrière qui pousse un peu, il y a une personne derrière qui pousse, qui appuie donc chaque fois la personne va voir le chef, le responsable, "Ecoutez il

n'y a pas ça, ça pas été fait qu'est-ce que vous attendez ? ta ta ta " Alors qu'avant il n'y avait pas ça.

On comprend ici que cette fonction de référent - dans l'ensemble du dispositif organisationnel "DQT" - donne donc le poids du métier tout entier comme institution à la parole pour les décisions d'action. Ainsi, ce rapport social renouvelé sur la qualité du travail réel, que le référent incarne, est, le moyen - comme nous l'avons vu dans l'exemple du QRQC - d'une production de "nouveau" dans le dialogue. Ces derniers propos du référent en comité de suivi montrent que cette fonction est aussi un moyen de "maintenir" les liens entre dialogue, décisions et actions sur le travail, une solution trouvée ne garantissant pas sa mise en œuvre. Le référent pèse contre l'évaporation des idées sur l'échelle des priorités et des arbitrages dans l'organisation. Comme on l'a vu initialement, s'il n'y a pas de conséquence sur la qualité concrète du travail, le dialogue s'assèche et l'inutilité éprouvée de la parole se transforme en renoncement chez les opérateurs et chez les chefs d'unité. Dans les résultats de l'expérimentation, la fonction de référent élu par ses pairs - dans l'ensemble du dispositif DQT - s'avère une des clés dans l'efficacité du dispositif pour faire reculer la parole inutile et la performance gâchée. Au moyen d'un autre rapport social sur le travail réel, en instituant la fonction du collectif dans l'organisation. Notons que le recul de la parole inutile ne se fait au bénéfice des opérateurs qu'en raison du fait qu'elle se fait aussi au nom de l'efficacité et de la qualité du travail. Dans le développement d'une nouvelle prescription potentielle qui n'accroît l'autonomie que par l'entremise du développement de l'hétéronomie.

### 3.3 L'encadrement et le dispositif DQT

Nous croisons à présent les approches où le travail des managers est l'enjeu premier des interventions en matière de transformations organisationnelles, en particulier quant aux possibilités effectives d'instruire les problèmes et d'agir dessus. Nous avons vu par exemple comment Detchessahar aborde la nécessité de "désempêcher" le manager (Detchessahar, 2011 ; Detchessahar et al., 2012) pour rénover le management du travail. Nos résultats confirment cette nécessité. Mais, il faut alors pouvoir *partir* des développements de l'activité des opérateurs, jusque dans la conception organisationnelle qui y contribue. En effet, on peut selon nous mesurer dans ce QRQC comment les développements de l'activité des opérateurs et de leur référent ont un potentiel de régénération de l'activité managériale de proximité, mais aussi au-delà, jusqu'à l'activité de Direction et de conception si l'on repense ici au destin de la pièce du lécheur. Pour "désempêcher" le manager de proximité, il existe ici toute la matière première et l'énergie potentielle pour travailler les obstacles qu'il rencontre, à l'échelle de l'entreprise au moyen du dispositif. Il est alors "désempêché" par l'activité des opérateurs qu'il dirige et pas seulement par le renouveau de la tâche que lui confère la Direction. A condition bien sûr que la Direction de l'entreprise impulse et soutienne ce mouvement managérial vers la qualité du travail réel et la motricité dialogique des critères de qualité. L'entreprise ne peut y parvenir sans se doter des instruments dialogiques pour assumer et travailler les conflits de critères qui la traversent, sans quoi ces conflits peuvent se transformer en contradictions et se retourner contre l'initiative et la performance réelle. A plusieurs égards, on pense au processus d'enquête dialogique proposé par Lorino. Il nous semble que cette expérience est peut-être l'une de ses modalités, un instrument organisationnel pour équiper des processus dialogique d'enquête. En effet, comme le note Dewey, "l'environnement doit être modifié pour être connu" (2014, p. 172). On retiendra que dans l'expérimentation les professionnels concernés ont appris à connaître leur entreprise, l'encadrement à mieux connaître également les opérateurs, comme l'inverse aussi. Et nous avec eux, avons appris à connaître les fonctionnements de la grande entreprise industrielle en transformant et en éprouvant les limites de cette transformation.

L'encadrement de l'UET des portes, comme nous l'avons vu, a expérimenté l'extension de son propre rayon d'action et de connaissances. Après le déploiement, cela s'est également produit dans les autres UET, comme plusieurs propos en attestent, en comité de suivi ou dans les réunions qui ont eu lieu entre chefs d'unité.

CU 1 : ça allège, ça l'aide (le CU) puisqu'il y a un référent qui fait le tour des problèmes, qui hiérarchise les problèmes et qui aide à résoudre les problèmes. Donc *in fine* il a plus d'aide avec les référents que tout seul à faire le tour des opérateurs à les lister, à faire le tour avec son doublard (homologue de la deuxième équipe) et de se dire il faut traiter ce sujet en priorité etc, etc,. *In fine* il est aidé avec le dispositif.

CU 2 : Le fait de passer par un référent, la proximité, le contact il se fait mieux qu'avec un chef d'unité. Dire ses problèmes c'est perçu "je vais faire chier le chef, c'est pas grave, je vais vivre avec." Ça permet une meilleure visibilité des problèmes que l'on a, que eux rencontrent, même si c'est des petits problèmes, "j'ai besoin d'une vis ici, d'une alerte opérateur là" c'est des petits problèmes en soi mais qui comptent. (...) Maintenant que le dispositif a été enclenché, ils ont plus de facilités à dialoguer, ils se demandent moins comment ça va être interprété, ils sont moins sur la défensive.

CU 3 : Ce qui est bien depuis qu'il y a les référents parce qu'il y a un suivi.

CU 4 : Là on est sûr d'avoir la remontée directement, parce que c'est vrai sur certains soucis, la personne se plaint, elle dit " je l'ai dit 10 fois à l'OPS, ... " et c'est jamais arrivé à nos oreilles. Parce que même l'OPS des fois il se dit bon je vais régler ça, il n'a pas toujours le temps et nous on est même pas au courant.

Bien évidemment cela ne signifie pas que tout est réglé, loin s'en faut, comme l'indiquent les verbatim ci-dessous. En particulier lorsqu'il s'agit de problèmes qui touchent les indicateurs de mesure de performance économique, car la division du travail reste ancrée dans le clivage taylorien conception-réalisation, avec la focalisation sur la productivité théorique comme paradigme managérial de la performance (Lorino, 2013, 2014). De même, lorsqu'il faut interagir avec les fonctions support et les fournisseurs, subsistent des obstacles d'une grande ampleur. Mais l'équipement institutionnel de la performance dialogique qui va jusqu'au dialogue social peut permettre de les travailler durablement, à la racine. Quitte justement, à mieux comprendre les obstacles et les limites dans le développement de l'organisation.

CU 5 : Grâce à la démarche on a résolu beaucoup de problèmes que l'on a pu résoudre en interne, mais à partir du moment où l'on doit solliciter les fonctions support, là ça commence à traîner, ça ne va pas.

CU 6 : Certains points sont très longs à faire évoluer. Par exemple on a des soucis sur les bases roulantes d'air-bag, depuis le démarrage des référents on en parle toutes les semaines. T'as l'impression de tourner en rond, hier j'ai eu un accident quand même, alors que ça fait des mois qu'on en parle, on a l'impression que personne le prend en main, pas à notre niveau mais au-dessus. Il a eu un accident, donc oui on va mettre quelqu'un pour écarter les TM. Il a fallu un accident pour que ça bouge. Nous on n'a aucun pouvoir pour faire évoluer. Mais il y a des sujets qui avancent bien, nous on a avancé énormément sur beaucoup de sujets, c'est vrai que ça permet de désamorcer certaines tensions par rapport aux opérateurs. Je vois nous, on a beaucoup équilibré les postes par rapport aux demandes des gens.

Résumons-nous : nous avons présenté la conception du conflit de critères sur la qualité du travail que nous mobilisons. Rappelons que celui-ci ne se situe pas seulement entre salariés et organisation, mais qu'il existe à l'intérieur et entre les registres du métier (l'activité personnelle et interpersonnelle, les instruments transpersonnels du genre professionnel, l'organisation prescrite). Par contre, le "blocage" organisationnel de la circulation du conflit de critères dans et entre les registres favorise sûrement son renfermement dans l'opposition salarié/organisation. Nous avons exposé la fécondité de ce conflit sur la qualité du travail comme "objet lien" institutionnel dans les enjeux de développement organisationnel pour relier performance et santé. Mais l'énergie potentielle de cette conflictualité, pour devenir performance dialogique, ne peut faire l'économie d'une institution à travers des processus, tâches, fonctions, et espaces impersonnels qui équipent l'initiative, le dialogue et la responsabilité. Le moindre relâchement en la matière devient vite très délétère.

Sans "force de rappel" organisationnelle permettant d'équiper ce rapport social au réel, dans l'asymétrie du rapport hiérarchique, alors la performance recule, par dissipation de l'énergie. La vision monologique unilatérale du travail prime sur le rapport dialogique au réel, appauvrissant les arbitrages et l'innovation autour des conflits de critères. En ce sens, l'ensemble du processus institutionnel que nous avons décrit vise de manière durable la régénération des ressources psychologiques et sociales, à partir de cette conflictualité. Il ne consiste pas comme nous l'avons montré, en une simple mise en discussion du travail, pour "libérer" la parole ou permettre l'expression. Il s'agit d'un processus qui articule l'inventaire des problèmes et des possibilités,

la hiérarchisation, la discussion, la décision, la validation et même le contrôle du fonctionnement du dispositif intégré au dialogue social.

Ces développements organisationnels qui articulent dialogue, décision et contrôle, au moyen du collectif institué, enrichissent et font évoluer les processus décisionnels. Ils touchent donc les questions complexes de l'autorité, du pouvoir de décision, du pouvoir d'agir, de l'autonomie, dont on sait combien elles sont d'actualité pour la transformation durable du travail contemporain. Ces questions sont soulevées, de manière différenciée, en psychologie du travail, en ergonomie, en gestion, en particulier dans les approches que nous avons présentées en première partie et sur lesquelles nous allons revenir à présent. Nous terminerons ensuite sur la question de la conceptualisation de "l'autorité" professionnelle, avec comme instruments le dispositif "DQT" et la fonction de référent.

## 4. Autorité professionnelle

Comme nous l'avons vu en première partie, les différentes perspectives soutiennent de manière différenciée l'enjeu de profondes transformations des rapports entre activité et organisation, pour aller vers des gains véritables et durables en matière de performance et de santé. Ces nouveaux fonctionnements organisationnels visés reconfigurent nécessairement les rapports entre dialogue, décision et action dans le travail. D'une manière ou d'une autre, les questions de l'autorité, du pouvoir de décision, du pouvoir d'agir sont soulevées. C'est sous cet angle que nous allons reprendre les perspectives mobilisées, afin de mieux préciser notre conception de *l'autorité* dans l'intervention qui se concrétise dans le dispositif DQT, une conception de l'autorité d'abord référée au pouvoir d'agir. Dans la discussion qui suit, nous sommes redevables aux efforts déjà réalisés en ergonomie et en sciences de gestion, redevables aussi aux résultats obtenus dans des cadres épistémologiques convergents avec le nôtre. Nous cherchons seulement à apporter notre contribution, même limitée, à cette communauté de travaux en cours.

### 4.1 Autorité et savoirs de l'action

En gestion, Lorino n'aborde pas directement les problèmes du point de vue de l'autorité ou du pouvoir de décision dans la démarche *d'enquête dialogique*. Nous rappelons que pour l'auteur, les problèmes de performance et leurs conséquences psychologiques et sociales sont liés aux défauts des théories positivistes en gestion qui prévalent dans le travail contemporain. C'est avec ces conceptions qu'il faut rompre au moyen des théories pragmatistes américaines de l'activité, comme celle de Dewey qui rend caduque la distinction entre le monde de la conception et le monde de la réalisation. L'organisation est alors considérée comme "processus organisant" où l'activité collective est la source de l'efficacité et de la pensée. Comme nous l'avons exposé plus haut, l'instrument effectif de ce changement de paradigme est un management fondé sur l'exercice de l'enquête dialogique instrumentée et réalisée par la communauté des acteurs concernés, où chacun doit pouvoir contribuer et s'engager dans le dialogue. Ces transformations deviennent possibles à l'occasion des interventions, des apprentissages et connaissances qui en découlent, ce qui suppose "l'engagement des centres du

pouvoir managérial, l'assignation des moyens nécessaires, en particulier en matière de temps, l'ouverture à l'expérimentation, la possibilité de la critique" (2009, p. 99). La conflictualité entre une telle liberté d'action et les divisions liées aux activités, fonctions et statuts, doit ainsi pouvoir devenir une ressource, "The community of inquiry is not – and should not be – a smooth, flat structure, but a hilly landscape, with assignment of formal and informal roles, various professional cultures, social positions, responsibilities and powers. This should be considered as an integral part of dialogical inquiry rather than an obstacle to it. The unequal distribution of power raises issues such as hierarchical pressures, taboos, or hidden agendas. The key question then, rather than 'How can we free us from the power structure?' is 'What is up for debate ? '" (Lorino et al., 2011, p. 780). Dans cette perspective où le primat est accordé à l'action et au dialogue dans la production du savoir par le développement des expériences et de l'apprentissage, le modèle de la conception dans l'organisation devient :

- "- Non une fonction, mais un processus qui traverse la totalité du projet,
- Non un ensemble de prescriptions, ni même un échange de prescriptions " réciproques ", mais une enquête dialogique et une co-construction continue de l'activité collective,
- Non un ensemble de choix reposant sur le traitement de l'information, mais une création continue de questions, de l'horizon de compréhension mutuelle et de l'espace des solutions possibles, avec un recours continu à l'expérimentation." (2009, p. 105).

Dans ce changement de paradigme gestionnaire, action et connaissance, dialogue et décision, sont des produits de l'activité collective, les difficultés d'un dialogue "vrai" inhérentes aux places et fonctions dans la division du travail, deviennent dépassables par un management renouvelé à l'aune d'une conception pragmatiste et dialogique de l'activité. Dans ces conditions, qui présupposent un engagement fort et réel du pouvoir managérial dans ce sens, la fonction des managers évolue grâce aux latitudes et moyens effectifs alloués pour un tel management. Ils sont appelés à devenir des experts de l'enquête, formés pour cela, ils doivent en saisir les formes naissantes dans les activités en cours, déclencher l'enquête et travailler à son développement.

Nous rejoignons l'auteur quant au primat de l'action et du dialogue dans la production de connaissances pour, en retour, enrichir l'action. On pourrait dire ici, sans que l'auteur ne le formule jamais ainsi, que c'est l'activité qui doit faire autorité devant les obstacles des structures instituées dès lors que l'on parvient à "tenir bon" sur la fonction sociale de l'activité réelle. C'est de notre point de vue, ce sur quoi se fonde le déclenchement et la construction de

l'enquête dialogique qui retient comme critère dans la constitution de la communauté, la contribution effective des acteurs au processus, indépendamment de leur niveau hiérarchique et de leur situation dans la géographie organisationnelle. A cet égard, nous retrouvons comme Lorino le soutien, la fécondité et la nécessité de la confrontation dialogique des différents acteurs dans leurs différentes fonctions pour développer la pensée et l'action dans l'organisation. Cependant, au regard de l'expérience de Flins, on s'interroge sur le point de départ de l'enquête. La seule initiative managériale suffit-elle à détecter et décider de la nécessité de l'enquête ? Il nous semble pouvoir soutenir qu'il est également important de trouver les moyens pour que les opérateurs puissent aussi être à l'origine du déclenchement d'un tel processus d'enquête. L'expérience de Flins montre en effet qu'une telle démarche a nécessité l'élaboration "d'instruments sociaux" du dialogue et de l'action pour médiatiser l'asymétrie des places, dans le rapport dialogique au réel. Si l'on accepte l'analogie entre dispositif DQT - avec l'exemple analysé ci-dessus du QRQC - et communauté d'enquête dialogique, le référent apparaît comme une ressource essentielle dans cette "communauté d'enquête". En outre, si l'on a bien compris l'auteur, il semble qu'il n'y ait pas de fonction particulière accordée au collectif "intra-métier" dans le processus d'enquête dialogique, qui serait d'emblée "inter-métiers", l'activité collective étant vue d'abord comme une activité conjointe, "qui engage des pratiques individuelles différentes et complémentaires" (2009, p. 89). Il en va autrement dans le cas qui nous intéresse où une autre voie s'est révélée nécessaire dans l'action : le processus dialogique entre opérateurs, via le référent, préalable à la discussion entre référents, hiérarchiques et fonctions supports, y apparaît déterminant pour que les opérateurs "fassent autorité" dans la situation et le dialogue.

## 4.2 Travail vivant et nouvelle autorité managériale

En psychodynamique du travail, Dejours (2015) aborde directement la question d'une évolution de "l'autorité" comme enjeu. Il propose la solution d'un nouveau management centré sur le "travail vivant", basé sur la délibération et la coopération dans ses différentes dimensions, horizontale, verticale, transversale, ce qui nécessite de refonder "l'autorité du manager" pour y parvenir, comme nous l'avons vu plus haut. Il faut commencer par s'affranchir des systèmes de gestion pour faire vivre des espaces de délibération du manager avec son équipe et en son sein, afin d'entretenir la coopération et d'agir dans l'organisation. Pour "rebâtir les fondements de la coopération verticale, en particulier l'autorité du manager, il faut se déprendre de l'emprise de la gestion et des systèmes numériques d'information, se tourner vers le travail vivant et réhabiliter des espaces de délibération collective qui lui soient consacrés, comme de véritables investissements à installer, stabiliser, protéger et enfin instituer" (p. 165). Ainsi il est possible d'arriver à une refondation de l'autorité qui "procède d'une fondation par le bas, c'est-à-dire lorsqu'elle est conférée par les subordonnés" (p. 181). Dejours insiste : l'autorité seulement attribuée par le haut, est fautive, elle n'est "qu'une forme de domination" (Ibid.). Pour l'auteur, la refondation de l'autorité ainsi définie est donc le principal enjeu managérial moderne pour une autre organisation du travail. On retiendra ici que l'autorité - distinguée du pouvoir hiérarchique - se déploie le long de la ligne hiérarchique, du bas vers le haut mais reste néanmoins un attribut de la hiérarchie. Nous retenons également la fonction déterminante accordée aux délibérations au sein du collectif de travail dans le développement des ressources de l'autorité managériale. Ici le pouvoir hiérarchique a plus ou moins d'autorité réelle (reconnue par ses subordonnés) mais la problématique de l'autorité ne concerne pas le collectif lui-même.

### 4.3 Autorité et subsidiarité

En ergonomie, on trouve le problème posé différemment. Dans l'intervention, l'ergonome doit être "garant du processus d'un point de vue démocratique", qui "redonne du pouvoir aux personnes et aux organisations" (Arnoud & Falzon, à paraître). Petit et al. (2011) vont également dans le sens d'une recherche de processus décisionnels "démocratiques". Pour ces derniers, on l'a vu, c'est la notion politique de subsidiarité qui permet d'élargir la réflexion sur des transformations organisationnelles de cet ordre, "Construire l'organisation dans cette optique est aussi une incarnation de la démocratie dans les organisations prise non seulement comme exigence morale, mais comme condition de l'efficacité productive. (p. 405)". Dans cette perspective ergonomique, la subsidiarité permettrait donc d'imaginer d'autres modes d'organisations que ceux où il ne "reste plus que la contrainte hiérarchique pour faire produire les résultats attendus" (p. 406). Ceci suppose des "espaces de liberté", à tous les niveaux pour des coopérations nouvelles sur la ligne hiérarchique, où la fonction du collectif peut jouer effectivement son rôle dans la production de règles efficaces. Rien d'évident cependant. Les auteurs insistent, la subsidiarité n'est pas une "recette" mais un principe qui doit servir "d'aide à la réflexion". La subsidiarité est à distinguer de la délégation rappellent les auteurs, elle est l'inverse, "partant des décisions que peuvent prendre les salariés dans le cours de la production pour faire face aux variabilités" (p. 406). Dans cette perspective d'un "pouvoir d'agir décentralisé", où les managers n'ont plus "le monopole de la responsabilité et de l'information", leur fonction est amenée à évoluer vers "la réflexion stratégique, une approche participative des difficultés rencontrées, le soutien aux personnes." (p. 405). On comprend ici que la notion de subsidiarité, qui définit des "principes de distribution du pouvoir dans une communauté" permet de penser l'organisation "par emboîtements", où chaque niveau garde sa capacité d'agir et son autonomie, où chacun détient une "parcelle de souveraineté" (Ibid.).

Dans cette perspective, l'intervention ergonomique permet, à partir de l'analyse du travail et des ressources du collectif, des transformations adossées au principe de subsidiarité, c'est-à-dire à une distribution nouvelle des espaces d'autonomie et de souveraineté. Nous retenons cependant l'insistance des auteurs sur la difficulté de mise en œuvre de ce principe sur lequel il nous semble important de revenir. Etant par définition, plus un principe qu'une méthodologie, il implique un certain nombre de problèmes d'opérationnalisation. Par exemple, on peut se demander comment se définit et s'institue durablement la dynamique à l'intérieur et entre les niveaux des

"emboitements", surtout une fois passée l'intervention ergonomique. En effet, on sait combien les ergonomes sont attachés au travail réel et attentifs à la conflictualité des buts qui s'y loge. Dès lors, on se demande comment s'instrumente et perdure cette organisation subsidiaire. Comment les processus dialogiques et décisionnels peuvent-ils garder "emboîtée" la perspective "démocratique" promue par les auteurs ? Il est d'autant plus important selon nous de discuter cette référence aux sciences politiques et son application à l'organisation du travail, que sa mobilisation " intellectuelle " se déploie dans ce domaine (Conjard, 2014.).

La subsidiarité est également au centre de la perspective gestionnaire d'un management du travail par la discussion, tel que nous l'avons exposé en première partie. Pour Detchessahar (2013), une "ingénierie de la discussion" sur le travail vise précisément à maintenir vivant et durable un "management subsidiaire" en reliant les niveaux de discussions dans l'organisation. Elle présuppose pour l'auteur de profonds changements du management, où se reconfigure l'autorité à partir de la notion de subsidiarité : "la participation et la subsidiarité comme paramètres de conception des organisations et le service comme fondement de l'autorité" (Detchessahar, 2014, p. 81). L'auteur invite à une évolution de l'autorité construite dans la tradition sociale chrétienne à partir du concept de subsidiarité, qui "conduit à penser à l'envers la question de la délégation. Dans cette perspective, la délégation est moins à penser du haut vers le bas – l'autorité hiérarchique confiant une part d'autonomie plus ou moins grande aux échelons inférieurs dans la réalisation de la tâche – que du bas vers le haut, les échelons hiérarchiques inférieurs font appel à l'autorité, la mettent en mouvement, pour tout ce qui dépasse leur capacité ou leurs compétences, et uniquement pour cela." (p. 78). On connaît la formule de Dalarun "Gouverner c'est servir" (2012). Y parvenir suppose de redonner de la latitude au management (Bertrand & Stimec, 2011) en particulier au manager de proximité, qu'il faut "désempêcher", en l'affranchissant le plus possible des "machines de gestion" pour qu'il puisse réinvestir la discussion sur le travail. Les modalités organisationnelles identifiées pour une ingénierie de la discussion sont les suivantes (Detchessahar, 2013) :

- une organisation matérielle des espaces et des temps dédiés à la discussion
- des possibilités locales de décision du manager de proximité
- la connexion de ces espaces de discussion avec des espaces de niveau supérieur pour obtenir des moyens et des arbitrages, hors de portée localement
- *in fine*, une articulation avec le niveau stratégique de l'organisation.

Dans la perspective d'espaces de discussion et de subsidiarité mobilisée ici, l'autorité est un attribut attaché à la fonction hiérarchique et à son pouvoir de décision, "L'enjeu est de construire, et souvent de reconstruire, le pouvoir local de décision du manager de proximité. Se pose ici la question de la nature de la délégation donnée au manager." (2013, p. 71). L'intervention permettant donc la reconstruction de ce pouvoir local et l'exercice d'un management du travail au moyen des espaces de discussion, l'interconnexion entre espaces se fait alors au moyen de la ligne managériale, par le "bas" selon le principe en question. Si l'on rejoint l'auteur sur la nécessité de restaurer ce type d'autorité, cette dernière semble néanmoins, si on comprend bien l'auteur, appartenir à la ligne hiérarchique et au pouvoir décisionnel. Or, dans l'expérience de Flins l'autorité dont il est question est référée à l'activité et aux ressources du collectif de travail, qui s'incarne dans la fonction d'opérateur référent élu. Non pas pour qu'il exerce l'autorité ou le pouvoir à la place de la hiérarchie mais pour qu'il puisse "faire autorité" dans le dialogue avec la hiérarchie, grâce à sa capacité d'initiative reconquise et à la légitimité de son expertise éprouvée par tous, y compris cette hiérarchie.

Il y a donc autorité et autorité. En effet, comme on le voit à travers l'architecture du dispositif, cette "autorité professionnelle" a vocation à circuler dans les différents espaces et niveaux afin de contribuer à l'ensemble du devenir du dialogue, des décisions et de l'action, jusqu'au dialogue social dans l'entreprise. Comme nous avons pu l'exposer, ces espaces et niveaux ont été produits par le développement des activités opérateurs, managériales et syndicales, en partant de l'activité d'opérateur. L'intervention est donc un processus de genèse, de production et d'institution d'espaces nouveaux non connus par avance et dont l'interconnexion réelle, au-delà des formes instituées, vise à enrichir la division du travail existante, au moyen du développement des quatre registres du métier.

Dès lors, nous sommes conduits à nous interroger sur certaines limites de la notion de subsidiarité comme principe organisationnel et managérial. En particulier à propos de l'opérationnalisation de la dynamique des rapports entre "délégation par le bas" et "délégation par le haut" qui apparaît comme au cœur de la complexité du principe. Nous avons nous-mêmes (Bonfond, 2015) émis l'idée que le référent dans le dispositif DQT était peut-être un moyen concret possible, de réponse à cette difficulté de la subsidiarité. Mais il n'est finalement pas sûr que l'on puisse formuler la question en ces termes, principalement parce que la portée heuristique du principe semble moins féconde pour le développement de l'action que pour la délimitation des périmètres de décision. En effet, l'opérationnalisation du principe s'avère d'abord fondée sur

une "juste" définition préalable de l'autorité hiérarchique en matière de niveau décisionnel, d'espaces de compétences à délimiter. On peut se faire une idée plus précise de cette question en faisant un détour par le champ des sciences politiques auquel est emprunté ce principe.

En sciences politiques, la subsidiarité vise à justifier et légitimer l'action de l'Etat en même temps qu'elle en détermine les limites, "une autorité quelconque ne doit s'exercer que pour pallier l'insuffisance d'une autorité plus petite" (Delsol, 2015, p. 11). Sans être en mesure de pouvoir instruire en détail la question dans ce champ-là, une investigation limitée montre que cette tension dans les rapports Société-Etat qui fonde le principe est dans ce champ aussi identifiée comme très complexe à concrétiser. L'idée de subsidiarité "réclame que, dans la société, aucune autorité ne déborde de sa sphère de compétences. On dira que le plus difficile consiste justement à définir cette sphère de compétences" (Delsol, 2015, p. 11). Pour Delsol, c'est le fédéralisme qui représente l'expression la plus concrète du principe où n'est laissé à "l'Etat central que les compétences consenties par les différents groupes sociaux intermédiaires, sans qu'il abandonne pour autant les tâches jugées nécessaires au bien commun" (p. 334). L'auteure prend pour exemple le fonctionnement des Länder allemands qui peuvent s'organiser entre eux pour répondre à des problèmes qui les dépassent, sans avoir recours à l'Etat. Delsol fait également référence à la naissance de l'Etat fédéral américain à partir des colonies, qui décident de s'unir pour résoudre les problèmes excédant leur autonomie, ou encore à la confédération Suisse où le gouvernement fédéral a été créé par les Cantons et dont les pouvoirs lui sont "délégués par les fédérés, et tous les pouvoirs qui ne sont pas dévolus à l'Etat fédéral demeurent aux fédérés" (p. 337). L'auteure souligne la distinction entre la subsidiarité dans l'histoire du fédéralisme où les compétences des groupes sont préalables à l'Etat, et l'Etat centralisé qui se "dessaisit" de compétences qu'il accorde dans un processus de décentralisation (p. 335). Dans ce dernier cas, on relèvera qu'un tel processus, bien qu'il se réalise par en "haut", reste normalement sous contrôle du "bas" en démocratie, du fait des processus de désignation du pouvoir.

Barroche (2008) souligne la complexité de la traduction juridique du principe de subsidiarité en droit communautaire. La difficulté de le stabiliser théoriquement conduisant finalement à une définition juridique restrictive du principe, un usage instrumental au sens d'une "norme de régulation de compétences" (p. 786). Pour l'auteur cependant, l'important à propos de la subsidiarité communautaire serait moins "son effectivité ou sa justiciabilité que sa signification symbolique, la marche vers le fédéralisme" (p. 787). Pour Barroche, la subsidiarité européenne

n'est "ni un principe de droit, ni une catégorie d'action, mais l'expression d'une conception de la politique qui affirme l'antériorité de la personne et de ses groupes d'appartenance par rapport à toutes les structures institutionnelles issue de la volonté humaine." (p. 788).

A l'aune de ces quelques éléments portant sur la subsidiarité d'Etat, nous retenons donc la complexité du passage du principe et de ses fondements philosophiques à son opérationnalisation. La subsidiarité se concrétiserait *in fine* par la définition de périmètres de compétences entre instances politiques de la Cité où le pouvoir de niveau supérieur, devenu subsidiaire, vient suppléer le niveau inférieur lorsque les compétences qui lui ont été déléguées par ce dernier sont requises.

## 4.4 Autorité et pouvoir d'agir

A partir de ce que l'on vient de souligner sur la subsidiarité dans le champ des institutions politiques de l'Etat, sa mise en œuvre dans le champ du travail soulève deux difficultés de taille selon nous. Tout d'abord le fait que, s'agissant du travail, les "autorités" sont dans les organisations contemporaines, construites sur un modèle de délégation par le haut, structurées par la relation salariale qui inscrit juridiquement la personne dans un rapport individuel de subordination juridique à son employeur. Ceci rend pour le moins ardue la question de la conception des dynamiques de l'autorité dans les rapports du "bas" vers le "haut" selon le principe subsidiarité. Une seconde difficulté nous semble à souligner. Si la notion de subsidiarité apparaît comme moyen de réfléchir à la définition des espaces de compétences, aux périmètres des "emboîtements", elle ne permet pas de penser les interférences, les conflictualités, autrement qu'articulées à la verticale de la ligne managériale. Or on sait, tout particulièrement dans les organisations productives, combien ces interpénétrations dynamiques sont cruciales pour l'efficacité et la santé. Notamment du fait que la qualité des objets communs à produire, dont la variabilité s'accroît dans des organisations de plus en plus horizontales interconnectées (Veltz, 2008), circulent, traversent les espaces et les niveaux, par l'activité des uns et des autres, dans le "jeu" des critères et des arbitrages que cela convoque.

C'est pourquoi, en partant de l'institution du conflit sur la qualité du travail, dans une perspective développementale, la question de l'autorité pourrait, peut-être, se poser autrement. Elle ne se définirait plus seulement comme un attribut hiérarchique, une légitimité qui, dépassant le pouvoir de contraindre, est nécessairement reconnue et "conférée par les subordonnées" à leur hiérarchie (Dejours, 2015). Elle serait une *autorité professionnelle* d'abord référée au pouvoir d'agir (Clot, 2008), au rayonnement de l'activité et à son développement, qui consiste à *faire autorité dans le métier*, ce qui suppose d'une part de *faire autorité dans l'activité* et d'autre part, de *faire autorité dans l'organisation* (Bonnemain et al., sous presse). Revault d'Allones (2006) nous aide à préciser la nature de l'autorité en question. Pour elle, alors que le pouvoir est attaché à l'espace, l'autorité elle, se réfère au temps. Non pas comme pouvoir de la tradition mais comme "capacité inaugurale", récréation : "pas plus qu'elle ne se confond avec le pouvoir, l'autorité ne se réduit à la tradition entendue comme dépôt sédimenté." (p. 258). L'autorité sort du conflit assumé entre le déjà connu et l'inconnu, elle réside dans la force de renouvellement, elle est instituante : "la force *liante* de l'autorité ne tient pas seulement à la confirmation de l'institué

mais à se force *instituyente*." (p. 73). L'autorité est finalement paradoxale comme nous en avons fait régulièrement l'expérience en Comité de Suivi : c'est la force qui vient de l'aptitude à faire quelque chose de neuf, le "pouvoir des commencements", écrit Revault d'Allones (p. 264). Ce n'est pas une caractéristique spontanée du pouvoir classique sur autrui. Mais c'est bien une propriété originale du pouvoir d'agir sur les choses. C'est le style - compris comme développement du genre - qui fait autorité et qui légitime ceux qui en témoignent. C'est vrai pour ceux qui exercent le pouvoir et pour toute la ligne hiérarchique. Mais les opérateurs de base en témoignent aussi dès lors que les institutions sollicitent "l'acte responsable" (Bakhtine, 2003). Le style a toujours le métier et son développement, la qualité du travail, comme arrière-plan. C'est le style qui fait autorité, même s'il ne garantit pas le pouvoir.

En ce sens - au moins dans notre cas - l'intervention en clinique de l'activité vise le développement de cette autorité des professionnels comme force "liante" et "instituyente" du métier au sens précis qu'on a donné à ce mot plus haut. D'abord dans l'activité, par le développement de la fonction psychologique du collectif dans les dialogues et controverses sur les conflits de critère à travers les façons de faire, en remettant au travail le genre institué, comme nous l'avons exposé en première partie. L'activité personnelle et interpersonnelle instituyente, permet à chacun d'enrichir ses possibilités d'action, de devenir ainsi un peu plus unique en son genre. En prenant des libertés avec le genre, c'est le processus de stylisation qui développe le registre *transpersonnel* du métier dans l'activité. Pour bien comprendre ce que faire autorité dans l'activité signifie, on peut repenser à ces gestes qui font autorité comme nous l'avons vu dans la seconde partie, par exemple à propos de la pose de la vitre. Véritable épure, ces gestes sont caractérisés par leur efficacité et leur technicité, ils signent l'expertise, le pouvoir d'agir, l'imagination et la créativité professionnelle car ils repoussent les limites du métier dans l'activité. A l'issue de cette phase méthodologique, les dialogues entre professionnels sur leur activité ouvrent de nouvelles possibilités, ceux-ci sont davantage en mesure d'engager des discussions et confrontations au-delà du collectif, dans l'organisation, sur la qualité du travail. C'est alors à travers le processus de développement de la fonction sociale du collectif - où le registre transpersonnel équipe d'avantage les professionnels, qui font d'avantage autorité sur leur travail aux yeux même de la Direction - que ces professionnels peuvent faire davantage autorité dans l'organisation. C'est ce processus de développement de l'autorité professionnelle qui s'est réalisé dans le dispositif DQT. Ce processus d'institution équipe maintenant le développement de l'autorité professionnelle dans la coopération conflictuelle sur les critères de qualité, source de la performance et de la santé.

Peut-être faut-il alors, pour développer vraiment la performance et la santé, que l'autorité des professionnels, sans garantie d'avance, puisse " déboîter " l'organisation quand elle est gagnée par la passivité. Autrement dit, les résultats obtenus dans cette intervention plaident moins pour une distribution et "allocation" de parts d'autorités " emboîtées" selon les niveaux et selon les espaces de discussion, que pour des institutions qui permettent de déplacer les frontières des espaces de décision en fonction des problèmes à résoudre. Ricœur conseillait de " viser à la vraie vie avec et pour l'autre dans des institutions plus justes " (1990, p. 211). On peut le suivre en marquant seulement à quel point la " vraie vie " passe par le travail *réel* et ses dilemmes.

# Synthèse

Dans cette dernière partie nous venons de discuter les résultats de cette expérimentation à travers quatre questions qui sont au centre des enjeux d'intervention et de transformation durable des organisations, dans une perspective de développement des rapports entre santé et performance : l'affect, le conflit de critères sur la qualité du travail, la performance dialogique et l'autorité professionnelle.

Nous avons tout d'abord exposé la fonction développementale du *conflit affectif dans l'activité des sujets*, provoqué et soutenu dans le cadre dialogique de l'intervention. Le conflit affectif est conceptualisé ici comme la force de travail et l'énergie qui met en balance les attendus du sujet et inattendus de la situation, dont le devenir - imprédictible - oscille entre deux orientations, plutôt active ou plutôt passive. Quand l'affect actif l'emporte, on assiste à ce que Dewey a bien décrit. L'expérience ne meurt plus d'inanition (2010, p. 114), l'habitude est " régénérée et gagne une vie et une âme nouvelles en devant affronter une nouvelle situation. " (p. 119). Ensuite, nous avons proposé une conception du conflit de critères sur la qualité du travail, non réductible à l'opposition salarié/organisation, mais qui existe dans chacun et entre les registres *personnel*, *interpersonnel*, *transpersonnel*, *impersonnel* du métier. Nous avons désigné comme *performance dialogique* de l'organisation cette conflictualité assumée, à travers sa capacité à organiser - au moyen de processus, instances et fonctions finalisés sur l'action - un dialogue dans lequel peuvent émerger des solutions partagées *auxquelles personne n'avait songé auparavant* pour parler comme Spinoza (1979, IX, 14). Une performance dialogique qui rend possible le développement des registres du métier et donc de l'organisation, lorsque celle-ci prend au sérieux la productivité du conflit de critères pour la santé et la performance. Enfin, nous avons souligné l'importance dans cette institution dialogique sur la qualité du travail, de construire un autre rapport social au réel. Nous avons soutenu pour cela une conception de *l'autorité professionnelle* distinguée du pouvoir exercé sur autrui, référée au pouvoir d'agir sur l'objet du travail, basée sur le développement de la fonction psychologique et sociale du collectif dans l'organisation.

Avant de conclure, nous souhaitons insister auprès du lecteur sur la question du devenir et de la pérennité des résultats obtenus, en soulignant à quel point "le dernier mot n'est jamais dit".

En effet, l'appropriation par l'entreprise du dispositif DQT basé sur des opérateurs référents élus apparaît loin d'être acquise dans le long terme, ce dispositif étant aujourd'hui discuté au niveau de la Direction de l'entreprise, cette dernière ayant choisi de ne pas l'étendre sous sa forme actuelle au-delà de l'usine de Flins (On trouvera en annexe P7 un bilan de l'expérimentation présenté par la Direction lors du quatrième comité national le 5 octobre 2016). Peut-être pouvons-nous faire l'hypothèse d'un conflit de critères persistant entre le pouvoir d'agir sur les choses et le pouvoir exercé sur autrui ? Il faudrait sans doute ici mobiliser d'autres approches disciplinaires pour se mesurer avec nous à cette hypothèse. Précisons également que des discussions ont lieu au sein des Organisations Syndicales sur les stratégies à suivre à l'égard du dispositif DQT dans l'entreprise. Là aussi des approches pluridisciplinaires s'imposent pour instruire mieux que nous pouvons le faire ici, l'important problème du système des relations professionnelles, en particulier en France.

# Conclusion

Pour terminer, nous voudrions d'abord inscrire ce travail limité, conclu ici alors même que l'action reste en cours, dans la tradition controversée des interventions de psychologie dans les organisations. On le fera très succinctement avant d'insister pour finir sur les questions par lesquelles nous avons commencé : les rapports entre connaissance et action et la fonction des affects dans cette action.

Cette expérimentation s'inscrit dans la longue histoire des interventions en entreprise dont la plus connue fût celle dirigée par Elton Mayo dans l'usine d'Hawthorne de la Western Electric de 1927 à 1932 (Mayo, 1945). Comme on le sait, elle sera l'acte de naissance de "l'école des relations humaines" (Sarnin & Bobillier-Chaumont, 2012, p. 59), qui nourrira durablement les théories managériales et nombre de théories psychosociologiques (Aymard, 2006 ; Dubost & Levy, 2006) dans les organisations, jusqu'à aujourd'hui (Getz, 2012). Les expériences montrèrent selon Mayo et ses collègues que la productivité des ouvrières était moins dépendante des conditions de leur travail que de l'attention que l'entreprise leur portait à travers leur participation aux expériences en question. Cette découverte qui restera sous le nom d'"effet Hawthorne" focalisera les travaux de "l'école des relations humaines" et l'action managériale sur les relations, la motivation, la dynamique des groupes, le leadership. On peut penser qu'en se déliant ainsi de l'objet du travail, cette "psychologisation" alimentera durablement le déni du conflit de critères sur la qualité de celui-ci. En effet, le travail rendu indiscutable, les organisations demeurent alors intouchables pour les professionnels pourtant bien placés pour contribuer à leur développement. Et ce, alors même qu'il en va de leur santé comme de la performance durable de l'organisation (Clot & Gollac, 2014 ; Clot 2016b). D'autres enseignements pouvaient être tirés des expériences de Mayo. G. Friedman n'y voyait pas une prépondérance du psychologique mais plutôt le "primat du facteur social sur le facteur humain" (1946, p. 323). L'effet Hawthorne est surtout un symptôme de "l'étriquetage social de l'entreprise" (Clot, 2015b, p. 9). Et on n'oubliera surtout pas le diagnostic de G. Canguilhem précisément à propos de l'enquête de Mayo indiquant que les psychologues qui l'ont menée ont peut-être oublié que : " Tout homme veut être sujet de ses normes. " et que " la normativité ne

peut être un privilège. "<sup>15</sup> (2015, p. 306). On ne saurait mieux dire. Quand l'expérience des professionnels est écartée, la performance et la santé en souffrent. Nous avons montré ici que l'inverse est possible.

En 1969, les travaux d'I. Odonne avec des ouvriers de FIAT portaient eux aussi de l'expertise des professionnels (Odonne et al., 2015) ; ils ont d'ailleurs contribué à la conception de la méthodologie en clinique de l'activité. Odonne a expérimenté une méthode, qu'on ne peut détailler ici, mais dont on retiendra qu'elle vise l'élaboration et la transmission de l'expérience du travail *entre ouvriers et dans l'organisation* à des fins d'action sur les problèmes du travail. Cette méthode dite de *l'instruction au sosie* fait maintenant partie des techniques d'action de la psychologie du travail (Clot, 2008, p. 179 ; 2015b) et plus largement de l'analyse du travail. Dans cette perspective, les sujets au travail sont aussi des experts à leur manière, Odonne soulignera ce point décisif : "l'ambition de Mayo ressemble fort à celle de Taylor dans la mesure où, l'un comme l'autre, cherchent à substituer la *rationalité scientifique* aux aspects *irrationnels* de l'organisation du travail, il est vrai que Mayo estime, lui, que la Direction doit prendre en compte les problèmes des travailleurs, mais il continue de penser que c'est au spécialiste d'imaginer les *instructions* permettant de les résoudre " (2015, p. 238).

Ces conclusions ouvrent sur une autre fonction de l'expert intervenant, au principe de l'action en clinique de l'activité, où les professionnels sont aussi des " spécialistes " de leur travail, comptables de sa qualité et de son développement en coopération avec la hiérarchie dans l'organisation, comme nous l'avons exposé à travers cette expérimentation à l'usine de Flins. Cette expérimentation et notre thèse contribuent ainsi, à leur manière, à explorer une voie possible de transformation organisationnelle au service de la santé et de la performance, basée sur l'initiative professionnelle.

Nous avons exposé des résultats à même d'étayer la validité de cette voie. Mais comme nous l'avons souligné, rien n'est définitivement acquis, surtout sur le long terme. Le retour aux habitudes anciennes ne peut être évité sans un dialogue social en " coopération conflictuelle ", pour un professionnalisme " délibéré ". Or, on sait combien les hésitations demeurent fortes au niveau de la Direction de l'entreprise qui nous a sollicité quant à l'institution de l'initiative effective des opérateurs dans l'organisation, à travers la fonction d'opérateur-référent-métier

---

<sup>15</sup> Canguilhem critiquait dans ce texte les illusions managériales. Notons seulement que la naïveté sociale inverse n'est peut-être guère plus praticable. On pense partager l'avis de B. Trentin : une grande entreprise sur le marché mondial « ne peut confier sa gouvernance à une démocratie d'assemblée » (2016, p. 34).

désigné par ses pairs. C'est également le cas au niveau des Organisations Syndicales (Bottazzi et al., 2015). Il est vrai que l'activité syndicale a sa complexité, son histoire, ses propres enjeux de transformation (Lallement, 2008 ; Théry, 2010 ; Bevort & Jobert, 2011 ; Gâche, 2012 ; Briec, 2014 ; Lhuilier & Meynaud, 2014 ; Mias, 2014 ; Tomàs et al., 2014). On connaît par exemple les hésitations qui existent entre une activité syndicale tournée directement vers le soutien au développement de l'activité des professionnels sur leur travail comme à l'usine de Flins, au regard d'une autre qui prendrait en charge directement les problèmes du travail dans la confrontation avec la Direction. Davezies (2014), comme nous l'avons évoqué en première partie, privilégie des "espaces autonomes d'expression et d'élaboration collectives" (p. 5) dont le contenu critique est ensuite directement pris en charge par la médiation syndicale auprès des Directions. Ce n'est pas cette voie que nous avons empruntée dans le Dialogue sur la Qualité du Travail à l'usine de Flins. Nous avons vu que l'institution du dialogue social dans la commission tripartite du dispositif DQT, intègre les référents. La "coopération conflictuelle" entre Organisations Syndicales et Direction avec les référents peut ainsi durablement rester en prise avec le travail réel et en position de ressource pour l'initiative et la responsabilité des professionnels, dont le rayon d'action peut ainsi se développer dans l'organisation.

On conviendra qu'il s'agit là de questions complexes auxquelles nous n'avons pas la prétention d'avoir apporté une réponse définitive. Nous avons peut-être seulement permis de faire un peu mieux le "tour de la question".

Enfin, pour terminer il nous faut revenir sur les questions initiales de cette thèse. Nous avons proposé de l'inscrire dans le champ des sciences de l'action.

A partir de travaux antérieurs (Kostulski, 2010), nous souhaitons conclure sur le rapport entre action et production de connaissances. Là encore, nous faisons appel à Dewey pour qui, on l'a vu, "il n'existe de vraie connaissance et de compréhension féconde que celles qui sont engendrées par l'action." (1975, p. 327). Pour lui, si les savoirs constitués sont "destinés à s'attaquer à l'avenir et à l'inconnu" (2014, p. 210), ils doivent absolument garder le statut d'instrument soumis à l'action, pour que des connaissances nouvelles utiles puissent advenir. Mais sur ce point, l'action ne suffit évidemment pas et Dewey n'est pas naïf : "Toute expérience concrète prise dans sa totalité est unique. En elle-même elle ne peut être reproduite. Considérée dans ce qu'elle a de plus concret, elle ne livre aucune instruction, n'apporte aucune lumière." (p. 205). Il y faut les efforts de la pensée qui prend sa source dans les obstacles et imprévus de l'action pour réinterroger les savoirs existants et offrir une issue nouvelle à l'action et au savoir :

"l'abstraction est une libération" (p. 206), elle est en elle-même "un aspect de l'expérience choisi pour l'aide qu'il peut apporter dans la compréhension de quelque chose d'autre" (Ibid.). On l'aura compris, sciences de l'action ne signifie pas sciences sans concept. Le projet du menuisier que l'on évoquait au début de cette thèse (cf., p.16), si impliquant pour l'action, trouve réciproquement des ressorts dans l'abstraction des connaissances. La capacité à faire des projets trouve ses ressources dans la liberté d'abstraire.

Cette vertu libératrice de l'abstraction permet de capitaliser pour agir comme instrument enrichi pour d'autres interventions. C'est le cas dans notre thèse à propos des quatre questions retenues : la conceptualisation de l'affect avec sa fonction dans l'action est une redéfinition possible de l'activité ; la requalification du conflit de critères sur les quatre registres du métier donne une histoire et une assise à cette notion ; la définition d'une performance dialogique spécifique comme condition de la performance concrète touche à l'idée même de performance ; la tentative de définir l'autorité professionnelle à partir du style des opérateurs permet de donner une autre perspective que celle d'une critique abstraite du pouvoir par les chercheurs, même quand cette dernière s'intéresse à l'autorité de l'encadrement.

Le primat de l'action dans la production de la connaissance chez Dewey est très proche de la conception de Vygotski, pour qui " c'est seulement en mouvement qu'un corps montre ce qu'il est " (Vygotski, 1978), et c'est pourquoi on l'a vu, la méthodologie utilisée ici fait du développement à la fois l'objet et la méthode.

Il nous faut cependant insister à nouveau sur un point : entre l'action et le développement possible de la pensée, il y a le conflit affectif, entendu comme rapport de forces qui oppose activité et passivité, qui fait de l'affectivité ainsi définie l'enjeu de l'action clinique.

On sait qu'en matière d'intervention et de transformation organisationnelle, des approches voisines également référées à Vygotski, privilégient un développement piloté par les concepts des chercheurs (Engeström, 1987, 2000 ; Clot, 2009 ; Kloetzer & al., 2015).

En intégrant la question de l'affect, ce n'est pas la voie que nous privilégions avec Vygotski. En effet, pour lui " l'intellect ne peut s'expliquer complètement par lui-même " (Vygotski, 1994, p. 218). L'affectivité d'ailleurs elle non plus, ne saurait être comprise seulement du dedans, comme " un élément original, propre et autonome, isolé des conditions réelles d'existence (...) comme un fait qui ne peut être modifié au cours du développement " (p. 219). En effet, on a vu que l'affectivité - ce système interfonctionnel entre affect, émotion et sentiment - est mise en activité par l'intervention. Ceci implique une prise en charge par le cadre dialogique, pour que l'énergie déployée ne se transforme pas en obstacle au développement de la pensée et de l'action,

mais au contraire pour que chacun puisse cultiver collectivement *l'intelligence de son affectivité* (Clot, 2015a ; sous presse).

Cette thèse paraît bien l'attester : avec tous les acteurs concernés, "quand on s'aperçoit qu'il y a plusieurs façons de faire la même chose, intellect et affect s'épaulent. Corps et langage se chevauchent dans l'étonnement devant ces points de vue pluriels et simultanés. Emotions et sentiments servent d'instruments à la propagation et à l'enrichissement de l'affect" (Clot, sous presse), c'est la condition de l'action pour revitaliser l'organisation par le professionnalisme pour que reprenne le travail d'organisation, pour parler comme De Terssac (2011, 2016). C'est pourquoi nous avons privilégié l'étude de la fonction des affects inhérents au conflit de critères, instituée comme objet d'action pour le développement de la performance et de la santé.

## Bibliographie

- Alochet, M. (2016). L'humain au centre de l'usine du futur. *Le journal de l'Ecole de Paris du management*, 117, 30-35.
- Aymard, A. (2006). Groupes. In J. Barus-Michel, E. Enriquez & A. Lévy (Eds.), *Vocabulaire de Psychosociologie*, (2<sup>e</sup> éd.). (pp. 134-149). Ramonville Saint-Agne : Eres.
- Arnoud, J. (2013). *Conception organisationnelle : pour des interventions capacitantes*. Thèse pour le doctorat en ergonomie, Paris : CNAM.
- Arnoud, J. & Falzon, P. (2013). La co-analyse constructive des pratiques. In P. Falzon, (Ed.), *Ergonomie Constructive*. (p. 223-236). Paris : PUF.
- Arnoud, J. & Falzon, P. (sous presse). Intervenir "sur" l'organisation : vers un cadre méthodologique. In A.L. Ulmann & A. Weil-Fassina, (Eds.), *De l'intervention en analyse du travail*. Toulouse : Octares.
- Bakhtine, M. (1984). *Esthétique de la création verbale*. Paris : Gallimard.
- Bakhtine, M. (2003). *Pour une philosophie de l'acte*. Lausanne : L'Age d'Homme.
- Barroche, J. (2008). La subsidiarité. Le principe et l'application. *Etudes*, Tome 408(6), 777-788.
- Bernoud, P. (2015). *Mieux-être au travail : appropriation et reconnaissance*. Toulouse : Octares
- Bernstein, N.A. (1996). On dexterity and its development. In M.L. Latash & M.T. Turvey (Eds.), *Dexterity and its development*. New Jersey : LEA.
- Bertrand, T. & Stimec, A. (2011). Santé au travail : voyage en pays de lean management. *Revue française de gestion*, 214(5), 127-144.
- Bevort, A. (2013). De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ? *Participations*, 5(1), 33-51.
- Bevort, A. & Jobert, A. (2011). *Sociologie du travail. Les relations professionnelles* (2<sup>e</sup> éd.). Paris : Armand Colin.
- Bobillier-Chaumon, M.E. (2013). *Conditions d'usage et facteurs d'acceptation des technologies dans l'activité : questions et perspectives pour la psychologie du travail*. (Thèse d'Habilitation à Diriger des Recherches en Psychologie du Travail, Université Pierre Mendès France de Grenoble, France).
- Bobillier-Chaumon, M.E. & Dubois, M. (2009). L'adoption des technologies en situation professionnelle : quelles articulations possibles entre acceptabilité et acceptation ? *Le travail humain* 72(4), 355-382.
- Bonnemain, A. (2015). *Les paradoxes de l'intensité affective dans l'autoconfrontation. L'exemple de l'activité dialogique des chefs d'équipe de la propreté de Paris*. Thèse pour le doctorat en psychologie. Paris : CNAM

- Bonnemain, A. & Clot, Y. (sous presse). Clinique de l'activité : les affects dans l'autoconfrontation. In M. Santiago-Delefosse & M. del Rio Carral (Eds.), *Les méthodes qualitatives en psychologie*. Paris : Dunod
- Bonnemain, A., Perrot, E. & Kostulski, K. (2015). Le processus d'observation, son développement et ses effets dans la méthode des autoconfrontations croisées en clinique de l'activité. *Activités*, 12(2), 98-124. En ligne.
- Bonnemain, A., Prunier-Poulmaire, S. & Clot, Y. (sous presse). Faire autorité dans le métier ? Du collectif au Comité de Pilotage. Un exemple dans une grande collectivité. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*. En ligne.
- Bonnefond, J.Y. (2015). Une expérience d'amélioration de la qualité du travail à Renault Flins. *La Revue des conditions de travail, ANACT*, 3, 66-73.
- Bonnefond, J.Y., Clot Y. & Scheller L. (2015). Pour une psychologie de l'initiative : une expérience à Renault Flins. *Psychologues et Psychologie*, 239, 25-30.
- Bonnefond, J.Y., Bonnemain, A., Fontes, F. & Clot, Y. (sous presse). To institute conflictive cooperation on the quality of work. *Educação*.
- Bonnefond, J.Y. & Clot, Y. (2016). Les affects et leur destin dans l'intervention. *Activités* 13(2). En ligne.
- Bourdu, E., Péréité, M.M. & Richer, M. (2016). La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail. La Fabrique de l'industrie. En ligne.
- Bournel-Bosson, M. (2005). *Les organisateurs du mouvement dialogique : autoconfrontations croisées et activité des conseillers en bilans de compétences*. Thèse pour le doctorat en psychologie. Paris : CNAM.
- Bottazi, V., Collin, J. L., Saily, M. & Couvreur, E. (2015). Des espaces de discussion au service de la capacité d'action des salariés et de la performance. *Revue des conditions de travail*, 3, 74-83. En ligne.
- Bourgeois, F. (2012). Que fait l'ergonomie que le lean ne sait / ne veut pas voir ? *Activités* 9(2), 138-147. En ligne.
- Bourgeois, F. & Gonon, O. (2010). Le lean et l'activité humaine. Quel positionnement de l'ergonomie, convoquée par cette nouvelle doctrine de l'efficacité ? *Activités*, 7(1), 136-142. En ligne.
- Bouverot, G. (1993). Mieux travailler ensemble. *Avec Renault Hors-série*, 24-25.
- Briec, C. (2013). *Syndicalisme : la dimension impersonnelle à l'épreuve. Le cas d'une section départementale du SNUIPP-FSU*. Thèse de doctorat de psychologie. Paris : Cnam.
- Briec, C. (2014). L'activité syndicale : un travail ordinaire ? *Nouvelle revue de psychosociologie* 18(2), 69-83.
- Burawoy, M. (2015). *Produire le consentement*. (Q. Ravelli, trad.). Paris : La ville brûle.
- Canguilhem, G. (1984). *Le normal et le pathologique*. Paris : PUF.

- Canguilhem, G. (2002), *Écrits sur la médecine*. Paris : Seuil.
- Canguilhem, G. (2002), *Résistance, philosophie biologique et histoire des sciences. Œuvre complètes, tome IV*. Paris : Vrin.
- Caroly, S. (2002). Différences de gestion collective des situations critiques dans les activités de service selon deux types d'organisation du travail. *Perspective interdisciplinaires sur le travail et la santé* 4(1). En ligne.
- Caroly, S. (2010). *Activité collective et réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail* (Document d'habilitation à diriger des recherches en ergonomie, Université de Bordeaux 2, France).
- Caroly, S. & Barcelini, F. (2013). Le développement de l'activité collective. In P. Falzon, (Ed.), *Ergonomie Constructive*. (pp. 33-45). Paris : PUF.
- Chassaing, K. ; Daniellou, F. ; Davezies, P. & Duraffourg, J. (2010). *Recherche-action "Prévenir les risques psychosociaux dans l'industrie automobile : élaboration d'une méthode d'action"*. Rapport IRES Emergences.
- Clot, Y. (1997). Le problème des catachrèses en psychologie du travail : un cadre d'analyse. *Le Travail Humain*, 60, 113-129.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris : PUF.
- Clot, Y. (2001). Psychopathologie du travail et clinique de l'activité. *Éducation permanente*, 146, 35-49.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : PUF.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte.
- Clot, Y. (2011). Théorie en clinique de l'activité. In B. Maggi, (Ed), *Interpréter l'agir : un défi théorique* (pp. 17-39). Paris : PUF.
- Clot, Y. (2012). Le travail soigné, ressort pour une nouvelle entreprise. *La nouvelle revue du travail*, 1.
- Clot, Y. (2013). Suicides au travail : un drame de la conscience professionnelle ? *Activités*, 10(2), 39-53.
- Clot, Y. (2014). Clinique de l'activité. In P. Zawieza & F. Guarnieri (Eds.), *Dictionnaire des risques psychosociaux*. (pp. 97-101). Paris : Seuil
- Clot, Y. (2015a). Les affects et l'action, préface à *La fonction psychologique du travail* (6è éd). Paris : PUF.
- Clot, Y. (2015b). De Mayo à Oddone. L'instruction au sosie. Préface de I. Oddone, A. Re & G. Briante. *Redécouvrir l'expérience du travail* (2è éd.). (pp. 7-34). Paris : Editions sociales.
- Clot, Y. (2015c). Vygotski avec Spinoza au-delà de Freud ? *Revue Philosophique*, 2,112-120.
- Clot, Y. (2015d). *Se changer les idées. Affects, émotions, sentiments*. Communication présentée

au 6ème séminaire pluridisciplinaire international Vygotski, Paris.

- Clot, Y. (2016a). Activité, affect : sources et ressources du rapport social. In M. A. Dujarier, C. Gaudart, A. Gillet & P. Lenel. (Eds.), *L'activité en théories. Regards croisés sur le travail*. (pp. 51-80). Toulouse : Octarès.
- Clot, Y. (2016b). Clinique, travail et politique. *Travailler*, 36(2), 91-106.
- Clot, Y. (sous presse). L'affectivité en activité. In J. M. Barbier, & M. Durand, *Encyclopédie de l'analyse des activités*. Paris : PUF.
- Clot, Y. & Faïta, D. (2000). Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes. *Travailler*, 4, 7-42.
- Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G. & Scheller, L. (2001). Les entretiens en autoconfrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité. *Éducation permanente*, 146, 17-27.
- Clot, Y. & Gollac, M. (2014). *Le travail peut-il devenir supportable ?* Paris : A. Colin.
- Clot, Y. & Gori, R. (2003). *La catachrèse : éloge du détournement*. Nancy : PUN
- Clot, Y. & Lallement, M. (2015). Qualité de vie au travail et qualité du travail. *La revue des conditions de travail*, 3, 45-56. En ligne.
- Clot, Y. & Simonet, P. (2015). Pouvoirs d'agir et marges de manœuvre. *Le travail humain*, 78(1), 37-49.
- Clot, Y., Tomàs, J.L., Kloetzer, L. & Prot, B. (2008). Des dilemmes du travail syndical au référentiel. La VAE à la CFE CGC. Rapport d'étude à la CFE CGC.
- Conjard, P. (2014). *Le management du travail. Une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail*. Lyon : ANACT.
- Collard, D. & Drouard, A. (2015). Mettre le développement du "pouvoir d'agir" au centre de l'intervention : une autre voie de prévention des risques psychosociaux ? *Gérer & comprendre*, 119, 53- 61
- Coutarel, F., Caroly S., Vézina N. & Daniellou, F. (2015). Marge de manœuvre situationnelle et pouvoir d'agir : des concepts à l'intervention ergonomique. *Le travail humain*, 78(1). 9-29.
- Dalarun, J. (2012). *Gouverner c'est servir*. Paris : Alma.
- Daniellou, F. (2001). L'action en psychodynamique du travail : interrogation d'un ergonomiste. *Travailler*, 7(2), 119-130.
- Daniellou, F. (2004). L'ergonomie dans la conduite de projets de conception de systèmes de travail. In P. Falzon, (Ed.), *Ergonomie*, (pp. 359-373). Paris : PUF.
- Daniellou, F. (2007). Des fonctions de la simulation des situations de travail en ergonomie. *Activités*, 4(2), 77-83. En ligne.
- Davezies, P. (2014). L'individualisation du rapport au travail : un défi pour le syndicalisme. *ETUI Policy Brief*, 3, 1-5.

- De Coninck, F. & Gollac, M. (2006). L'intensification du travail : de quoi parle-t-on ? In P. Askenazy, D. Cartron, F. de Coninck & M. Gollac, (Eds.), *Organisation et intensité du travail*. (pp. 3-8). Toulouse : Octares.
- Dejours, C. (1993). *Travail usure mentale*. Paris : Bayard Editions.
- Dejours, C. (2015). *Le Choix. Souffrir au travail n'est pas une fatalité*. Montrouge : Bayard Editions.
- Dejours, C. & Bègue, F. (2009). *Suicide et travail : que faire ?* Paris : PUF
- De Keyser, V. (1982). La politique du regard. *Le Travail Humain*, 45(1) (Hommage à J.M. Jean Marie Faverge), 93-100.
- Delsol C. (2015). *l'Etat subsidiaire*. Paris : Les éditions du Cerf.
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème mais la solution. *Revue française de gestion*, 214(5), 89-105.
- Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*, 19(1), 57-80.
- Detchessahar, M. (2014). Penser le travail pour repenser le management Réflexions à partir de l'enseignement social-chrétien. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* 13(4), 68-81.
- Detchessahar, M. (2015). *Le marché n'a pas de morale*. Paris : Les éditions du Cerf.
- Detchessahar, M., Devigne, M., Grevin, A. & Stimec, A. (2012). Santé et souffrance au travail, le management en question. " Contribution au débat sur les excès et les déficits du management : trois études de cas dans des établissements de santé". In P. Bardelli et al. (Eds.), *La souffrance au travail : quelle responsabilité de l' entreprise ?* (pp. 293-318). Paris : Armand Colin.
- Detchessahar, M. & Grevin, A. (2009). Un organisme de santé... malade de "gestionnite". *Annales des Mines - Gérer et comprendre* 98(4), p. 27-37.
- Detchessahar, M. & Honoré, L. (2002). Fonctionnement et performance des équipes autonomes : le cas d'un atelier de soudure des Chantiers de l'Atlantique. *Finance Contrôle Stratégie*, 5(1), 43-75.
- De Terssac, G. (2003). Travail d'organisation et travail de régulation. In G. de Terssac, (Ed.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*. (pp. 41-49). Paris : La Découverte.
- De Terssac, G. (2011). Théorie du travail d'organisation. In B. Maggi, (Ed.), *Interpréter l'agir : un défi théorique* (pp. 97-121). Paris : PUF.
- De Terssac, G (2016). L'activité dans le travail : un point de vue sociologique. In M. A. Dujarier, C. Gaudart, A. Gillet & P. Lenel. (Eds.), *L'activité en théories. Regards croisés sur le travail*. (pp. 187-222).Toulouse : Octarès.
- Dewey, J. (1975). *Démocratie et éducation*. Paris : Armand Colin.
- Dewey, J. (2010). *L'art comme expérience*. Paris : Folio.

- Dewey, J. (2014). *Reconstruction en philosophie*. Paris : Folio.
- Doise, W. & Mugny, G. (2004). *Psychologie sociale & développement cognitif* (2<sup>e</sup> éd.). Paris : Armand Colin.
- 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*, 4(2), 255-286.
- Dubost, J. & Lévy, A. (2006). Recherche-Action et Intervention. In J. Barus-Michel, E. Enriquez & A. Lévy (Eds.), *Vocabulaire de Psychosociologie*, (2<sup>e</sup> éd.). (pp. 391-416). Ramonville Saint-Agne : Eres.
- Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding : An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki : Orienta-Konsulti.
- Engeström, Y. (2000). Activity theory as a framework for analyzing and redesigning work. *Ergonomics*, 43(7), 960-974.
- Falzon, P. (2008). Enabling safety: Issues in design and continuous design. *Cognition Technology and Work*, 10(1), 7-14.
- Falzon, P. (2013). Pour une ergonomie constructive. In P. Falzon, (Ed.), *Ergonomie Constructive*. (pp. 1-15). Paris : PUF.
- Falzon, P., Nasciemento, A., Gaudart, C., Piney, C., Dujarier, M.A. & Germe, J.F. (2012). Performance and quality of work: an empirical assessment. *Work*, 41, Supplement 1. 3855-3860.
- Falzon, P., Dicioccio, A., Mollo, V. & Nascimento, A. (2014). Qualité réglée, qualité gérée. In D. Lhuilier, (Ed.), *Qualité du travail, qualité au travail*. (pp. 28-37). Toulouse : Octares.
- Faverge, J. M. (1968). La démarche clinique en psychologie industrielle. *Bulletin de psychologie*, 270, tome XXI, 15-19, 904-908.
- Faverge, J.M. (1970). L'homme agent d'infiabilité et de fiabilité du processus industriel. *Ergonomics*, 13(3), 301-327.
- Faverge, J-M. (1979). Le travail en tant qu'activité de récupération. *Bulletin de Psychologie*, Tome XXXIII, 203-206.
- Fernandez, G. (2004). *Développement d'un geste technique. Histoire du freinage en gare du Nord*. Thèse pour le doctorat en psychologie, Paris : CNAM
- Fernandez, G. (2009). *Soigner le travail. Itinéraires d'un médecin du travail*. Toulouse : Erès.
- Fernandez, G. Gatounes, F. Herbain, P. & Vallejo, P. (2003). *Nous conducteurs de trains*. Paris : La dispute.
- FGMM-CFDT, (2012). *Transformations du travail et dialogue social. Améliorer la qualité de la vie au travail avec les salariés*.
- Gâche, F. (2012). Faire du syndicat un outil pour le développement du pouvoir d'agir des salariés. Les leçons d'une recherche-action. *Archives des maladies professionnelles*, 73, 239-245.

- Gaudart, C. & Rolo, D. (2015). L'ergonomie, la psychodynamique et les ergodisciplines. Entretien avec François Daniellou. *Travailler* 34(2), 11-29.
- Getz, I. (2012). La liberté d'action des salariés : une simple théorie, ou un inéluctable destin ? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 108(2), 27-38.
- Gornet M. (2015). La mutation industrielle 1975-2009. *Renault Histoire*, 32, 67-82.
- Green, A. (2004). *Le discours vivant*. Paris : PUF.
- Henry, M. (2008). *Développements de l'activité et histoire des mots. Le cas de la VAE au ministère chargé de la jeunesse et des sports*. Thèse pour le doctorat de psychologie. Paris : CNAM.
- Hubault, F. (2010). Autorité du travail et pouvoir d'agir de l'ergonome. In F. Hubault (Ed.), *Pouvoir d'agir et autorité dans le travail*. (pp. 103-110). Toulouse : Octarès.
- Irion, B. (1990). L'usine du futur, l'entreprise communicante et intégrée. Commissariat Général au Plan. *La documentation Française*.
- Kaltcheva, R. & Sandoval, A. (2014). Trentin, B. La Cité du travail. Le fordisme et la gauche. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 43(2), 240-243.
- Kloetzer, L., Clot, Y. & Quillerou-Grivot, E. (2015). Stimulating Dialogue at Work: The Activity Clinic Approach to Learning and Development. *Francophone perspectives of learning through work - Conceptions, traditions and 13 practices*. (pp. 49-70). Springer.
- Kloetzer, L. & Clot, Y. (2016). Modèles de l'activité. In G. Valléry, M. E. Bobillier Chaumont, E. Brangier & M. Dubois (Eds.). *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*. (pp. 302-307). Paris : Dunod.
- Kostulski, K. (2004). Développement de la pensée et du rapport à l'autre dans une interlocution : " Est-ce que c'est un endroit pour poser un paquet de contre-rail ? ". *Cahiers de linguistique française*, 26, 113-131.
- Kostulski, K. (2010). Quelles connaissances pour l'action en clinique du travail ? In sous la direction de Y. Clot & D. Lhuilier, *Agir en clinique du travail*, pp. 13-27. Toulouse : Erès.
- Kostulski, K. (2011). *Formes et fonctions psychologiques des réalisations langagières : Vers une psychologie concrète du langage*. Thèse d'habilitation à diriger des recherches, Université Paris 8.
- Kostulski, K. (2012). La diversité fonctionnelle du langage : usages et conflictualités dans l'activité. In, Y. Clot (Ed.). *Vygotski maintenant*. Paris : La Dispute.
- Kostulski, K., Clot, Y. (2007). Interaction et migration fonctionnelle : un développement en autoconfrontation croisée. In Y. Clot & K. Kostulski. *Dialogue, activité, développement, Psychologie de l'interaction*, 23-24, 73-109.
- Kostulski, K., Clot, Y., Litim, M. & Plateau, S. (2011). L'horizon incertain de la transformation en clinique de l'activité : une intervention dans le champ de l'éducation surveillée. *Activités*, 8(1), 129-145. En ligne.
- Lallement, M. (2008). *Sociologie des relations professionnelles*. Paris : La Découverte.

- Le Guillant, L. (2006). *Le drame humain du travail*. Toulouse : Erès.
- Léontiev, A. (1984). *Activité, conscience, personnalité*. Moscou : Éditions de Progrès
- Leplat, J. (2010). Jalons dans l'œuvre d'Alain Savoyant. *Travail et apprentissages*, 5,13-30.
- Leplat, J. (2014). Aperçu sur les critères à la lumière de l'histoire. In D. Lhuilier, (Ed.), *Qualité du travail, qualité au travail*. (pp. 17-25). Toulouse : Octares.
- Leplat, J. & Cuny, X. (1977). Introduction à la psychologie du travail. Paris : PUF.
- Leplat, J. & Hoc, J.-M. (1983/1992). Tâche et activité dans l'analyse psychologique des situations. In J. Leplat (Ed.), *L'analyse du travail en psychologie ergonomique. Recueil de textes*. Toulouse : Octares.
- Lhuilier, D. (2006). *Cliniques du travail*. Toulouse : Erès.
- Lhuilier, D. (2014). Introduction. In D. Lhuilier, (Ed.), *Qualité du travail, qualité au travail*. (pp. 3-14). Toulouse : Octares.
- Lhuilier, D. & Meynaud, H.Y. (2014). Introduction. Actualité du travail syndical. *Nouvelle revue de psychosociologie* 18(2), 7-11.
- Linhart D., Linhart, R. & Malan, A. (1999). Syndicats et organisation du travail : un jeu de cache-cache ? *Travail et Emploi*, 80, 109-122.
- Litim, M., Zittoun, M. & Briec, C. (2012). L'intervention au-delà de l'expertise CHSCT : entre action et instrument d'action. *Bulletin de psychologie*, 519(3). 227-237.
- Livet, P. (2007). Emotions et révision : la dynamique des débats. In C. Blatrix et al., (Eds.), *Le débat public : une expérience française de démocratie participative*. (pp.339-352). Paris : La Découverte.
- Lorino, P. (Ed.), (2000). *Enquêtes de gestion, à la recherche du signe dans l'entreprise. Huit récits du compact-disc au pain biologique*. Paris : L'Harmattan.
- Lorino, P. (2002). *Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion*. Document de Recherche (DR 02015). En ligne. Cergy Pontoise : ESSEC.
- Lorino, P. (2005a). Théories des organisations, sens et action : le cheminement historique, du rationalisme à la genèse instrumentale des organisations. In Teulier, R. et Lorino, P. (Eds.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*. (pp. 54-71). Paris : La Découverte.
- Lorino, P. (2005b). Contrôle de gestion et mise en intrigue de l'action collective. *Revue française de gestion*, 159(6), 189-211.
- Lorino, P. (2009). Concevoir l'activité collective conjointe : l'enquête dialogique. Étude de cas sur la sécurité dans l'industrie du bâtiment. *Activités* 6(1), 87-110. En ligne.
- Lorino, P. (2013). L'activité collective, processus organisant : un processus discursif fondé sur le langage pragmatiste des habitudes. *Activités*, 10(1), 221-242. En ligne.
- Lorino, P. (2014). *La fuite managériale devant la complexité : l'exemple historique du "lean management"*. Document de Recherche. Cergy Pontoise : ESSEC.

- Lorino, P., Tricard, B. & Clot, Y. (2011). Research Methods for Non-Representational Approaches to Organizational Complexity : The Dialogical Mediated Inquiry. *Organization Studies*, 32(6),769-801.
- Macherey, P. (1999). Descartes et Spinoza devant le problème de l'usage des passions. In, C. Lazzeri (coord.), *Spinoza, puissance et impuissance de la raison*. Paris : PUF.
- Maggi, B. (2003). *De l'agir organisationnel, un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*. Toulouse : Octares.
- Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Andover : Harvard University.
- Mias, A. (2014). Entre complexification et simplification du travail de négociation. L'ambivalence des pratiques de connaissance en entreprise. *Nouvelle revue de psychosociologie* 18(2), 41-43.
- Mias, A., Guillaume, C., Denis, J.M. & Bouffartigue, P. (2016). Vers un " dialogue social " administré ? *Nouvelle Revue du Travail*, 8. En ligne.
- Ministère de l'économie (2014). La nouvelle France industrielle. En ligne, [http://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/industrie-du-futur\\_dp.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/industrie-du-futur_dp.pdf)
- Miossec, Y. (2011). *Les instruments psychosociaux de la santé. Le cas des managers de proximité de l'industrie électrique*. Thèse pour le doctorat en psychologie, Paris : CNAM.
- Miossec, Y., Clot, Y. & Boucher, C. (2014). L'intervention dialogique pour agir sur les risques psychosociaux : une troisième voie. In L. Lerouge, (Ed.), *Approche interdisciplinaire des risques psychosociaux au travail*. (pp. 51-67). Toulouse : Octares.
- Molinier, P. (2001). Souffrance et théorie de l'action. *Travailler*, 7(2), 131-145.
- Moscovici, S. (1991). *Psychologie des minorités actives*. Paris : PUF.
- Moscovici, S. (1994). *Psychologie sociale des relations à autrui*. Paris : Nathan.
- Munoz, M.I. (2016). "*Prendre soin*" du travail. *Dispositifs de Gestion du Flux et Régulations Emergentes en Radiothérapie*. Thèse de doctorat en ergonomie, Paris : CNAM.
- Nascimento, A. & Falzon, P. (2009). Produire la santé, produire la sécurité. Récupérations et compromis dans le risque des manipulatrices en radiothérapie. *Activités*, 6(2), 3-23. En ligne.
- Nascimento, A. & Falzon, P. (2014). Jugement différentiel d'acceptabilité et cultures de sécurité en radiothérapie. *Le travail humain*, 77(4). 325-349.
- Naville, P., (2012). *Essai sur la qualification du travail*, Paris : Syllepse.
- Oddone, I., Re, A., Briante, G. (2015). *Redécouvrir l'expérience du travail* (2è éd.). Paris : Editions sociales.
- Ombredane A. & Faverge J.M. (1955). *L'analyse du travail*. Paris : PUF.

- Paradeise, C. (2003). La théorie de la régulation sociale à l'épreuve de la pratique. In G. de Terssac, (Ed.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*. (pp. 41-49). Paris : La Découverte.
- Pastré, P. (2012). *La didactique professionnelle. Approche anthropologique du développement chez les adultes*. Paris : PUF.
- Perez Toralla, M.S. (2013). *Pour une prescription capacitante : ergonomie et débats des règles du travail. Le cas d'une entreprise déployant la Lean production*. Thèse de doctorat en ergonomie, Paris : CNAM.
- Petit, J. & Coutarel, F. (2013). L'intervention comme dynamique de développement des acteurs et de l'organisation. In P. Falzon, (Ed.), *Ergonomie Constructive*. (p. 133-146). Paris : PUF.
- Petit, J. & Dugué, B. (2013). Quand l'organisation empêche un travail de qualité : étude de cas. *Perspective interdisciplinaires sur le travail et la santé* 15(2). En ligne.
- Petit, J., Dugué, B., Daniellou, F. (2011). L'intervention ergonomique sur les risques psychosociaux dans les organisations : Enjeux théoriques et méthodologiques. *Le travail humain*, 74(4), 391-409.
- Philippon, T. (2007). *Le capitalisme d'héritiers. La crise française du travail*. Paris : Seuil.
- Poussin, N. (2014). *Développement des sentiments au travail : dialogues sur l'efficacité et l'utilité chez des médecins du travail*. Thèse pour le doctorat de psychologie. Paris : CNAM.
- Poussin, N. (2015). Développement du sentiment d'efficacité : un développement du rapport entre affectivité et pensée. *Activités*, 12(1), 89-103. En ligne.
- Poussin, N. & Miossec, Y. (2015). Développement du sentiment et du pouvoir d'agir : un exemple chez des médecins du travail. *Le Travail Humain*, 78(1), 81-96.
- Prot, B. (2003) *Le concept potentiel : une voie de développement des concepts. Le cas de la validation des acquis*. Thèse pour le doctorat de psychologie. Paris : CNAM.
- Prot, B. (2006). La fonction du clinicien dans les méthodes de clinique de l'activité. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1(1). 31-44.
- Prot, B. (2014). Concevoir des référentiels à partir de dilemmes génériques ? Deux essais. In B. Prot, (Ed.), *Les référentiels contre l'activité. En formation, gestion, certification*. (pp. 133-149). Toulouse : Octares.
- Quillerou-Grivot, E. (2011). Fonction psychologique et sociale du collectif pour la santé au travail : le cas de l'activité d'opérateurs de montage automobile. Thèse pour le doctorat en psychologie. Paris : CNAM.
- 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), 229-248. En ligne.
- Quillerou-Grivot, E. & Clot, Y. (2014). La qualité du travail : un problème avant d'être une solution. In D. Lhuilier, (Ed.), *Qualité du travail, qualité au travail*. (pp. 141-159). Toulouse : Octares.

- Rabardel, P. (1995). *Les hommes et les technologies. Approches cognitives des instruments contemporains*. Paris : Armand Colin.
- Renault (2004). Dossier du management du SPR. Usines de mécanique et usines de carrosserie-montage.
- Revault d'Allones, M. (2006). *Le pouvoir des commencements. Essai sur l'autorité*. Paris : Seuil.
- Ricoeur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Paris : Seuil
- Rimé, B. (2005). *Le partage social des émotions*. Paris : PUF
- Rot, G. (2006). *Sociologie de l'atelier. Renault, le travail ouvrier et le sociologue*. Toulouse : Octares.
- Rouat, S. & Sarnin, Ph. (2013). Prévention des risques psychosociaux au travail et dynamique de maturation : le processus d'intervention comme opérateur de la transformation et du développement de la coopération. *Activités*, 10(1), 58-72. En ligne.
- Roy, D. (2006). *Un sociologue à l'usine*. Paris : La découverte.
- Sarnin, P. & Bobillier-Chaumont, M.E. (2012). L'individu et l'organisation. In M.E. Bobillier-Chaumont & P. Sarnin, (Eds.), *Manuel de psychologie du travail et des organisations*. (pp. 47-93). Louvain-La-Neuve : De Boeck.
- Sarnin, P., Bobillier-Chaumont, M.E., Cuvillier, B., Grosjean, M. (2012). Intervenir sur les souffrances au travail : acteurs et enjeux dans la durée. *Bulletin de psychologie*, 519(3). 251-261.
- Scheller, L. (2013). Travail, affects, activité transférentielle. *Activités*, 10(2), 249-260. En ligne.
- SELF, (2015). Déclaration de la SELF au sujet du projet de loi en préparation en vue de la modernisation du dialogue social dans l'entreprise. *Bulletin de la SELF*, 173, 9-10.
- Séverac, P. (2005). *Le devenir actif chez Spinoza*. Paris : Honoré Champion.
- Spinoza, B. (1677/1979). *Traité politique*. Traduction P. F. Moreau. Paris : Réplique.
- Théry, L. (2010). *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail* (2è éd.). Paris : La Découverte.
- Tomás, J.L. (2005). *Deux voies de développement de l'activité de pensée en autoconfrontation croisée. Le cas de deux sportifs de haut niveau en haltérophilie*. Thèse de doctorat en psychologie, Paris : CNAM.
- Tomás, J.L. & Bonnefond, J.Y. (2014). De "l'épuisement professionnel" à la qualité du travail : le cas de la "belle table d'instrumentation". In D. Lhuillier, (Ed.), *Qualité du travail, qualité au travail*. (pp. 129-140). Toulouse : Octares.
- Tomás, J.L., Kloetzer, L. & Clot, Y. (2014). Coanalyser l'activité syndicale : un référentiel d'activité entre dilemmes et acquis de l'expérience syndicale. *Nouvelle revue de psychosociologie* 18(2), 177-194.
- Tosquelles, F. (2009). *Le travail thérapeutique en psychiatrie*. Toulouse : Erès.

- Trentin, B. (2016). *Le travail et la liberté*. Paris : Les Editions sociales.
- Trentin, B. (2012). *La cité du travail. Le fordisme et la gauche*. Paris : Fayard.
- Valeyre A. (2006). Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'Union Européenne : des situations contrastées selon les formes d'organisation. *Centre d'études de l'emploi, document de travail, 73*.
- Van Belleghem, L., De Gasparo, S. & Gaillard, I. (2013). Le développement de la dimension psychosociale au travail. In P. Falzon, (Ed.), *Ergonomie Constructive*. (pp. 47-60). Paris : PUF.
- Veltz, P. (2008). *Le nouveau monde industriel*. Paris : Gallimard.
- Vygotski, L. (1978). The History of the development of higher psychological functions. In M. Cole, V. John-Steiner, S. Scribner & E. Soubberman (Eds.), *Mind in society: the development of higher psychological processes*. Cambridge : Harvard University Press.
- Vygotski, L. (1994). *Défectologie et déficience mentale*. Textes publiés par K. Barisnikov et G. Petitpierre. Neuchatel : Delachaux et Niestlé.
- Vygotski, L. (1997). *Pensée et Langage*. (F. Sève, trad.). Paris : La dispute.
- Vygostki, L. (1998). *Théorie des émotions. Etude historico-psychologique*. (N. Zavialoff & C. Saunier, trad.). Paris : l'Harmattan.
- Vygotski, L. (2003). *Conscience, inconscient, émotions*. (F. Sève & G. Fernandez, trad.). Paris : La Dispute.
- Vygotski, L. (2005). Psychologie concrète de l'homme. In M. Brossard, (Ed.), *Lectures et perspectives de recherches en éducation*. (pp. 231-255). Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion.
- Vygotski, L. (2014). *Histoire du développement des fonctions psychiques supérieure* (F. Sève, trad.). Paris : La Dispute.
- Wallon, H. (1982). *La vie mentale*. Paris : Editions sociales.
- Womack J.P., Jones D.T. & Roos D. (1990). *The Machine That Changed The World*. New Jersey, USA : Simon & Schuster.

# Annexes papiers

## Annexe P1 : Fiche d'Opération Standard (FOS)

Page : 1/7

No.		Ver	Etagé principale	Point clé	Temps par variante			Temps de cycle requis	Délai d'apprentissage	Date d'application : 06/02/2016				
					VAR 3	VAR 6							A	B
<b>Feuille d'Opération Standard</b> (ENGAGEMENT OPERATEUR)										Schéma d'implantation				
Famille : X10 Engagement : ENGAGEMENT FEVRIER 46 vehi Pannel : Pannel JANVIER X98-84% et X10-16% Poste : 585 MEP JOINT DE PORTE GAUCHE										UET : 113 SE8 Statut : Appliqué Période : 02-01-2016 - 29-01-2016 Adresse : -				
OA			Dépose intermédiaire de 1 outil dans habitacle (Dépose visseuse sur table en bordure de lig)		0,02	0,02	0,02	2 jours						
MIO			PRISE JOINT DE PORTE AV / ARG SUR CHARIOT		0,02	0,02								
OA			Dépose intermédiaire pièce moyenne (Dépose joint sur épaulet)		0,01	0,01								
OA			Déplacement 3 pas		0,03	0,03								
OA			Dépose intermédiaire pièce moyenne (Dépose tapabe sup sur tapis habitacle)		0,01	0,01								
G0610 1 2	7		CLIPSER ENJOLIVEUR AILE AVG SUR AILE G		0,09	0,09								
OA			Déplacement 2 pas		0,02	0,02								
OA			Reprise intermédiaire pièce moyenne (FACADE SUPERIEUR CONSOLE dans chariot)		0,01	0,01								
MIO			PRISE VIBREUSE		0,02	0,02								
G0900 1 3	7		INDEXER ET CHAUSSER JOINT DE PORTE AVG SUR FEUILLEURE ENTREE DE PORTE	1) le repère de couleur bleu (A1) au milieu de l'arondi sup. 2) Festonner en zone (B) en respectant l'ordité de montage	0,27	0,27								
G0610 1 3	8		INDEXER ET CHAUSSER JOINT DE PORTE ARG SUR FEUILLEURE ENTREE DE PORTE	1) le repère de couleur jaune (A1) au milieu de l'arondi sup. 2) Festonner le joint en le perçant (zone 7) en respectant l'ordité de montage	0,25	0,25								
OA			Déplacement 2 pas		0,02	0,02								
MIO			DEPOSE VIBREUSE		0,01	0,01								
OA			Déplacement 2 pas		0,02	0,02								
OA			Reprise intermédiaire pièce moyenne (Reprise façade supérieur sur tapis)		0,01	0,01								
D5070 1 4	4		CLIPSER OBTURATEUR DANS L'AJOUR DE LA CONSOLE											
Temps total des opérations associées (TOA)										Temps objectif total (TEP + TOA)				

Symboles : Sécurité Stock Contrôle Opération

Date édition : 18/02/2016

Formulaire FOS Engagement opérateur - DPSI - 22 Mars 2002 65912-02-SP-FR003 V002

# Annexe P2 : Supports du premier comité de suivi local, septembre 2012

le cnam  
GRTD

RENAULT

Expérimentation sociale :

Dialogues sur la qualité du travail

Usine de Flins  
1<sup>er</sup> comité de suivi local

17/09/2012

Cadre général de l'expérimentation

- Créer les conditions d'un dialogue sur la qualité du travail entre organisations syndicales, direction et professionnels concernés, pour des transformations qui relient efficacité et santé.
- Septembre 2011 : Les Organisations Syndicales et Direction Générale valident la démarche après la rencontre entre Yves Clot et Carlos Tavares. Octobre 2011, signature d'une convention de 24 mois.
- Deux sites : Usine de Flins (Avril 2012) et un terrain ingénierie (en cours de validation)

le cnam  
GRTD

RENAULT

Un dispositif local et national

Comité de suivi Local (4 fois/an)

- Direction et DRH usine, chefs de département, d'atelier, d'unité, et opérateurs (éventuellement)
- DRH France et équipe
- Délégués syndicaux centraux et locaux
- Médecine du travail usine
- Equipe Cnam dirigée par Y. Clot

Comité de suivi National (2 fois/an)

- Direction Fabrication, DRH groupe et DRH France, (MF. Damesin, G. Leclercq, J. Agulhon, V. De-Los-Mozos, Th. Charvet, Ph. Brismontier, Ph. Vogin, C. Ploton)
- DRH usine, chefs de département, d'atelier, d'unité et opérateurs (éventuellement)
- Délégués syndicaux centraux et locaux
- Médecine du travail
- Equipe Cnam dirigée par Y. Clot

le cnam  
GRTD

RENAULT

Dialogues entre opérateurs :  
Atelier des portes

- Depuis Avril 2012, l'expérimentation a lieu au sein des deux équipes de l'atelier des portes (PO4) du département montage.
- 20 opérateurs (6 Renault et 14 intérimaires) volontaires se sont engagés dans le dialogue entre eux sur la qualité de leur travail, à partir de leur activité filmée.
- 2 montages vidéos des analyses réalisées ont été présentés et discutés au sein de chaque équipe d'opérateurs avec l'équipe du Cnam.

le cnam  
GRTD

RENAULT

Objectifs de ce 1<sup>er</sup> comité

- Présentation de l'expérimentation (1) avec les opérateurs.
  - Projection du montage vidéos de chaque équipe (2 x 20 mn)
- Expérimentation (2) au sein de ce comité de suivi : Dialogue sur les questions de travail soulevées par les opérateurs.
  - L'équipe du CNAM est chargée de l'organisation des échanges
- Quelles suites à donner ?
  - Vers le comité de suivi national
  - Vers les opérateurs qui demandent la poursuite du travail

le cnam  
GRTD

RENAULT

Expérimentation entre opérateurs



Montage Equipe 1

le cnam  
GRTD

RENAULT

Expérimentation entre opérateurs



Montage Equipe 2

le cnam  
GRTD

RENAULT

# Annexe P3 : Référentiel des rendez-vous du processus DQT

## 1- Rendez-vous Mensuel collectage des problèmes

<b>Objectifs</b>	1- Collecter dans chaque équipe sur le terrain, les problématiques opérateurs
<b>Acteurs</b>	Référents intra-équipe
<b>Durée et Périodicité</b>	1 h par mois par référent
<b>Modalités</b>	Sortie du flux des 2 référents intra-équipe en décalé et sur le même jour
<b>Activités principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Recueil des problèmes poste à poste avec explication de l'opérateur</li> <li>-1<sup>ère</sup> analyse du référent pour évaluer la criticité</li> <li>-Documentation de la LUP de façon manuscrite</li> <li>-Retour sur les sujets en cours sur les postes faisant l'objet de question LUP</li> </ul>

## 2- Rendez-vous Référents intra-équipe

<b>Objectifs</b>	1- Semaine du collectage : Validation des nouveaux sujets de l'équipe pour préparation RDV référents inter-équipes 2- Autres semaines : avancement des sujets en cours
<b>Acteurs</b>	Référents intra-équipe
<b>Durée et Périodicité</b>	1- 1 h par mois par référent 2- 30' par semaine
<b>Modalités</b>	2 référents sortie du flux
<b>Activités principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Agrégation des nouveaux sujets collectés (spécifique semaine du collectage)</li> <li>-Etat d'avancement des sujets en cours (UET, QRQC, chantier, autres)</li> <li>-Remise à niveau de la LUP</li> </ul>

## 3- Rendez-vous Référents inter-équipes

<b>Objectifs</b>	1- Semaine du collectage : Validation des nouveaux sujets partagés dans les 2 équipes 2- Autres semaines : Préparation RDV CUETs / Référents
<b>Acteurs</b>	Référents inter-équipes
<b>Durée et Périodicité</b>	1- 1 h par mois par référent 2- 30' par semaine
<b>Modalités</b>	1 référent sortie de chaîne et l'autre en débordement
<b>Activités principales</b>	<p>Semaine du collectage :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Partage des sujets recueillis dans les 2 équipes</li> <li>-Choix des sujets à intégrer dans la LUP après validation</li> <li>-En cas de désaccord, formaliser les sujets spécifiques à une équipe dans la LUP</li> </ul> <p>Autres semaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Echange et validation sur les sujets traités, en cours</li> <li>-Réflexion sur les sujets viviers QRQC</li> <li>-Remise à niveau manuscrite de la LUP</li> </ul>

## 4- Rendez-vous Hebdo CUETs

<b>Objectifs</b>	Préparation RDV CUETs
<b>Acteurs</b>	CUETs
<b>Durée et Périodicité</b>	30' par semaine
<b>Modalités</b>	Journée progrès
<b>Activités principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Point d'avancement sur les sujets traités en interne avec point terrain</li> <li>-Planification des sujets internes à traiter semaine N+1</li> <li>-Préparation du dossier sujet QRQC atelier</li> <li>-Préparation des animations 20'</li> </ul>

## 5- Rendez-vous hebdomadaire CUETs / Référents

<b>Objectifs</b>	1- Validation des nouveaux sujets (semaine de collectage) 2- Point d'avancement des sujets de la LUP (autres semaines)
<b>Acteurs</b>	2 Référents (1 par équipe) + CUETs
<b>Durée et Périodicité</b>	1 h par semaine
<b>Modalités</b>	2 référents (dont 1 en débordement) + CUETs Déroulé en journée progrès
<b>Activités principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Validation des nouveaux sujets avec orientation et priorisation (semaine du collectage)</li> <li>- Point d'avancement sur les sujets internes : Sujets traités Vérification des délais de la LUP Choix des sujets à traiter en semaine n+1</li> <li>- Visite terrain</li> <li>- Construction du vivier des sujets à orienter hors UET</li> <li>- Impression et affichage de la LUP après mise à jour</li> <li>- Mise à niveau du classeur des référents</li> </ul>

## 6- Fiche Rendez-vous bimensuel Animation

<b>Objectifs</b>	Point d'avancement sur les sujets traités, en cours de traitement et visibilité sur les délais
<b>Acteurs</b>	CUETs + Référents pour animation et opérateurs
<b>Durée et Périodicité</b>	22 minutes tous les 15 jours qui se décomposent en : - 2' rassemblement - 20' animation
<b>Modalités</b>	Arrêt programmé fabrication
<b>Activités principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation indicateurs macro de la LUP - 5'</li> <li>Présentation des sujets prioritaires pour traitement et état d'avancement : délai,... - 7'</li> <li>Retour sur les sujets traités et en cours avec échanges opérateurs - 8'</li> </ul>

## 7- Fiche Rendez-vous Hebdo Ratissage CA

<b>Objectifs</b>	Point d'avancement sur les sujets pris pour un traitement en interne dans la LUP
<b>Acteurs</b>	CUETs+ CA/ACA
<b>Durée et Périodicité</b>	1 heure par semaine
<b>Modalités</b>	Suivant planning des UET de l'atelier
<b>Activités principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation par le CUET des indicateurs de la LUP</li> <li>- Point sur les sujets hors délais - choix de réorientation</li> <li>- Point sur les sujets traités : solution + visite de terrain</li> <li>- OPT sur les postes impactés et recueils avis opérateurs</li> </ul>



## Annexe P4 : Tract CFDT changement de cadence et DQT



### CHANGEMENT DE CADENCE

**L**undi s'est tenu un **CHSCT** extra lors duquel la direction nous a présenté la mise en place du 34v/h pour le département montage.

#### **« SUPPRESSIONS DE POSTE A TOUT VA !!! »**

Ci-dessous les objectifs de suppression de poste par atelier :

- **Montage 1 : de 76 postes à 56 = MOINS 20 POSTES.**
- **Montage 2 : de 88 postes à 65 = MOINS 23 POSTES**
- **Montage 3 : de 71 postes à 52 = MOINS 19 POSTES**
- **TCM (hors retouche) : de 12 postes à 9 = MOINS 3 POSTES.**

Au total, la direction du montage prévoit de supprimer avec le nouvel engagement **65 postes**, ce qui pour la **CFDT** est inacceptable.

De plus, à aucun moment la direction n'a envisagé de s'appuyer sur l'expérimentation du **CNAM** et de son déploiement sur l'ensemble du montage, ce qui pour la **CFDT**, aurait été un atout majeur pour la bonne organisation de ce nouvel engagement.

Une fois de plus, la direction nous a démontré sa volonté de privilégier les gains de productivité au détriment de nos conditions de travail.

Il est clair que la **CFDT** se réjouit qu'il n'y ait pas eu de passage à une équipe pour notre site mais nous condamnons cette forte baisse de cadence car pour la **CFDT**, elle est injustifiée du faite que la direction a sa part de responsabilité sur cette baisse de cadence.

En effet lors du dernier CE, nous avons interpellé la Direction sur le fait que des véhicules (Clio 4) nous étaient imputés sans aucune raison en faveur de Bursa, alors que nous augmentions à valeur équivalente la production de la ZOE (voir tableaux).

# Annexe P5 : Extraits LUP

N° INDIC	DPT	UET	POSTE	PROBLEME	DATE DE DÉBUT	EQUIPE	ANALYSE	CATEGORIE	ORIENTATION	SUPPORT NECESSAIRE	ETA / D'AVANCEMENT	PILOTE	SOLUTION	DEJA ANNONCE	DATE DE LA VALIDATION	MEASURE D'EFFETS	Autre pour Répondre Positif	Etat d'avance
53	MONT	GP	King	Prise par trop serré - bords soulevés en partie	01/02/2015	us deux	Perte de temps pour l'opérateur et court-circuit intempestif des arêtes qui peuvent gêner par riges à moindre qualité	Qualité	3	Maintenance/Abat	Etrou de rainnet						Erreur	Problème au passage en compte
54	MONT	GP	30	Stalon déposé dans trop loin	01/02/2015	us deux	Trop de pas pour l'opérateur	Qualité	1	Maintenance/Abat	Frais				18/02/2015		Sûr	Problème au passage - Triage
55	MONT	GP	28	Assistance 81 mauvais	01/02/2015	us deux		Qualité	1	Maintenance/Abat	Collecté						Erreur	Problème au passage en compte
57	MONT	GP	Général	Cable trop glissant - huile	01/02/2015	us deux		Sécurité/Environnement	0	Fabrication	Etrou de rainnet						Erreur	Problème au passage en compte
58	MONT	GP	Général	Chaque combat trop serré	01/02/2015	us deux		Sécurité/Environnement	1	Maintenance/Abat	Frais						Sûr	Problème au passage - Triage
6	MONT	MS	11	Répétition à répétition	08/02/2014	us deux	Bonne exécution	Sécurité/Environnement	1	Logique	Frais		Répondre par la barre	21/02/2014	24/02/2015		Sûr	Problème au passage - Triage
10	MONT	MS	12	Manque de précision dans les TM	08/02/2014	us deux	Manque de précision dans les TM	Qualité	1	Logique	Frais		Bien le placement des outils - si possible mesurer dans les bacs		24/02/2015		Sûr	Problème au passage - Triage
8	MONT	MS	14	Un des bords de la commande	04/11/2014	us deux		Qualité	1	Usure	Frais		LUP PALE		24/02/2015		Sûr	Problème au passage - Triage
8	MONT	MS	34	Mauvaise prise	06/02/2014	2	Mauvaise prise	Qualité	2	DTP	Frais		Comprendre et évaluer les impacts du changement de la commande - si possible mesurer dans les bacs - si possible mesurer dans les bacs		14/02/2015		Sûr	Problème au passage - Triage
20	MONT	MS	20	Un des bords de la commande - Feu arête	21/02/2014	us deux	Problème de gestion de l'arbre	Qualité	3	DTP	Collecté		QCQC				Erreur	Problème au passage en compte
50	MONT	MS	48 et 32	Manque de précision	04/11/2014	us deux		Qualité	0	Usure	Frais		LUP sans huile, juillet 2015 - commander les clés pour faire plus précisément la commande		14/02/2015		Sûr	Problème au passage - Triage
51	MONT	MS	Général	Espace de passe à régler pour régler le montage	08/02/2014	2	Lieu trop grande	Sécurité/Environnement	3	Maintenance Générale	Etrou de rainnet	A. Labrin					Erreur	Problème au passage en compte
52	MONT	MS	Général	Manque de précision	04/11/2014	us deux		Qualité	1	Usure	Etrou de rainnet	SM					Erreur	Problème au passage en compte
55	MONT	MS	RY	Codeur toujours en panne - arête	04/11/2014	us deux	Opérateur qui se prend en panne	Sécurité/Environnement	2	DTP	Collecté						Erreur	Problème au passage en compte

N° INCIDENT	DPT	UET	POSTE	PROBLEME	DATE DE l'INCIDENT	EQUIPE	ANALYSE	CATEGORIE	ORIENTATION	SUPPORT NECESSAIRE	ENT D'AVANCEMENT	NOTE	SOLUTION	DELAI ANNONCE	DATE DE LA VALIDATION	MESURES D'EFFETS	Aleure pour Réparé	Points	Etat d'avance Bis
82	MONT	MES	RO7	Réhaussement de l'écran (LTP)	06/02/2024	Les deux	Arrêt du poste / opérateur stabilisé	Securité/Environnement	3	Kajon	Normal (horaires) / Opérations		Ces LTPS ont été chaque semaine et de faire le PIR réhaussés, les CI redonnés à l'opérateur pour mettre à jour le matériel.	04/07/2024		Traité à l'heure fonctionnelle / stable au bonjour des équipes	Enterré	Problème au poste	Non traité
85	MONT	MES	RO7	Boulin dépassant réhaussement	06/06/2024	2	Opérateur tombé	Securité/Environnement	1	Kajon	Normal (horaires) / Opérations		Casier signalé semaine 24 - mail envoyé par le mail semaine 25 - 20/06/2024	20/06/2024			Enterré	Problème au poste	Non traité
88	MONT	MES	RO7	la profondeur mauvaise au niveau du pontage / bar et axe gauche / toutes les roues sont trop haute en pression	06/06/2024	2	Perte de temps - moitié des défauts non réparés	Coût/Perf	2	Maintenance Ateliers	Normal (horaires) / Opérations		Voir avec Dan Pira et stop pour donner le point				Enterré	Problème au poste	Non traité
7	MONT	TS2	636	Support protection B30 mal positionné	11/06/2024	2	gléant pour l'opérateur	Coût/Perf	1	Réhabilitation	En cours de traitement		déplacement du support - mettre sur un bouillottes				Enterré	Problème au poste	Non traité
81	MONT	MES	RO7	Problème d'alimentation aux parties (batteries 30 & 11) non débranchées	07/07/2025	Les deux	Risque de choc / conformité - perte de temps / danger ?	Coût/Perf	2	Maintenance Ateliers	Normal (horaires) / Opérations	R.B	CI N° 139049444 FATEE 15/09/2025				Enterré	Problème au poste	Non traité
82	MONT	MES	RO7	Tableau sur pied - manque de visibilité	01/07/2025	Les deux	si ça s'arrête ça est dangereux	Securité/Environnement	1	Maintenance Ateliers	Collecté						Enterré	Problème au poste	Non traité
84	MONT	MES	46	Pas assez de stock / arête aux joints	01/07/2025	Les deux		Coût/Perf	1	Kajon	En cours de traitement		LUP à faire - LUP fait juillet 2025 - engagement au 9/9 semaine 20/27				Enterré	Problème au poste	Non traité
85	MONT	MES	48	Table de carburant qui tombe et se glisse	01/07/2025	Les deux	risque d'accident	Securité/Environnement	2	Maintenance Ateliers	Traité		Nouvelles règles ST et de renouveau pour les factures de carburant	14/04/2026			Solide	Problème au poste	Traité
86	MONT	MES	Remplissage	Points sur engins - sur jolisant	01/07/2025	Les deux		Securité/Environnement	2	Maintenance Ateliers	Traité		Nouvelles règles ST et de renouveau pour les factures de carburant	14/04/2026			Solide	Problème au poste	Traité
87	MONT	MES	Général	Manque un poste serrage - postes de l'UET trop engagés	01/06/2025	Les deux	fatigue des opérateurs - mauvaise qualité	Coût/Perf	2	Réhabilitation	Traité		Engagement est travaillé pour la venue de la mer - les engagements pour au fur et à mesure	14/04/2026			Solide	Problème au poste	Traité
88	MONT	MES	REV	Temps de copie trop long sur B30 uniquement	01/09/2025	Les deux	perte de temps pour les opérateurs	Coût/Perf	1	DTP	Traité	Bojatos	réunion - il y a plus de cables à faire sur le B30 - le temps plusieurs semaines sur la B88 - opérateur réformé / arrêté	14/04/2026			Solide	Problème au poste	Traité
89	MONT	MES	11	Donnée de demande de pièces inexistante avec le cheminement logiciel de l'opérateur	01/09/2025	Les deux	toppe pas pour l'opérateur - perte de temps	Coût/Perf	3	DTP	Traité	R. DOMINO		01/10/2025			Solide	Problème au poste	Traité
91	MONT	MES	PR50	Tous les B30 s'arrêtent avec le défaut UCT occupé	01/09/2025	Les deux	il faut débrancher le cossé batterie et il arrive que les véhicules soient bon du grand	Qualité	2	DTP	En cours de traitement		voir si pas de défaut avec B38 et voir si pas de défaut du côté avant B38 mettre à l'automatisme en ce qui concerne				Enterré	Problème au poste	Non traité
91	MONT	MES	RO7	Fuite d'eau au niveau partie RH	11/07/2026	Les deux		Securité/Environnement	2	Maintenance Ateliers	Traité				14/04/2026		Solide	Problème au poste	Traité
94	MONT	MES	RO7	Manque de matériel opérateur (poids)	18/07/2026	Les deux		Coût/Perf	1	Maintenance Ateliers	Collecté						Enterré	Problème au poste	Non traité

## Annexe P6 : Bilan hebdomadaire référente des référentes

Bonjour,

Bilan semaine 42 :

### 1- INDICATEURS DE PROCESSUS

#### • TENUE DES RENDEZ-VOUS :

##### Montage :

- Amélioration de la tenue des rendez-vous dans certaines UET(s). Election de nouveaux référents dans les UET où les référents sont partis en nuit. Formation des nouveaux référents en cours. Chantiers pour traiter des problèmes qui se font les samedis.

##### Peinture :

- **Les RDV ne se tiennent pas !** départ de CU mastic et laques et de référent laques en nuit. Elections à prévoir en finition et aux laques.

##### Emboutissage :

- Rendez-vous ok dans l'ensemble. CU Outillage en arrêt. Référent logistique qui évolue donc reprise par David et CU de nuit en arrêt. Attente du retour pour faire un prochaine RDV.

##### Qualité :

- Redémarrage prévu semaine 43 (retour des référents et formation du nouveau CU à la DQT)

##### Tôlerie :

- Formation de l'unit avant et arrière, P1 en cours et Ferrage formé.

##### Logistique :

- Formation prévue semaine 43

MONTAGE	S36	S37	S38	S39	S40	S41	S42
SE2	Red	Yellow	Red	Red	Green	Green	Yellow
PC2	Yellow	Red	Green	Green	Green	Green	Yellow
SE4	Red	Yellow	Yellow	Red	Red	Green	Yellow
TMA	Yellow	Red	Green	Yellow	Red	Red	Red
GMP	Yellow	Red	Green	Yellow	Green	Green	Yellow
PO4	Yellow	Red	Green	Yellow	Red	Red	Red
SE6/SE8	Yellow	Green	Red	Yellow	Red	Yellow	Red
TSA	Yellow	Red	Green	Red	Yellow	Yellow	Yellow
ME5	Yellow	Red	Green	Red	Red	Yellow	Red
TCM	Red						

TCIV							
BANCS							
BATTERIE							

<b>QUALITE</b>	S36	S37	S38	S39	S40	S41	S42
CSC							

<b>PEINTURE</b>	S36	S37	S38	S39	S40	S41	S42
MASTIC							
LAQUES							
FINITION							
LA							
LH							
CIRE							
CATA							

<b>EMBOUITISSAGE</b>	S36	S37	S38	S39	S40	S41	S42
DECOUPE							
INJECTION							
AB1/AB2							
LOGISTIQUE							
OUTILLAGE							
AB4/AB6							

<b>TOLERIE</b>							S42
UNIT AVANT							
UNIT ARRIERE							
OUVRANTS							
FERRAGE							
P1							
CDC							

- **TENUE DES ANIMATIONS :**  
Pas la semaine des animations

## **2- INDICATEURS DE RESULTATS**

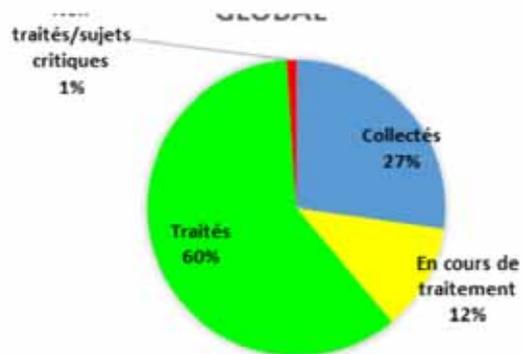
- **Résultats DQT par Département :**

Nombre total de sujets : 2184 dont 1323 traités (60%), 250 en cours de traitement (12%), 588 collectés (27%) et 23 non traités (1%)

Non

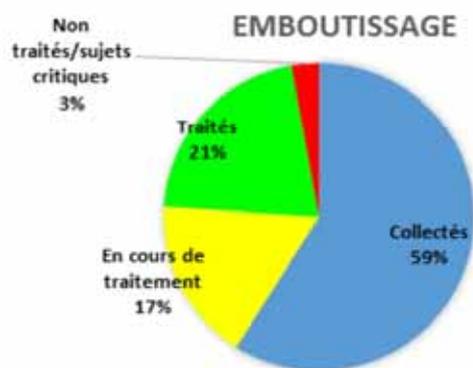
GLOBAL

e



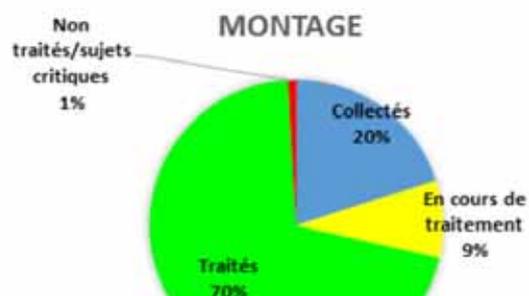
ü **Emboutissage :**

Nombre total sujets : 246 dont 52 traités (21%), 42 en cours de traitement (17%), 145 collectés (59%) et 7 non traités (3%)



ü **Montage :**

Nombre total de sujets : 1681 dont 1186 traités (70%), 144 en cours de traitement (9%), 336 collectés (20%) et 15 non traités (1%)





**û Peinture :**

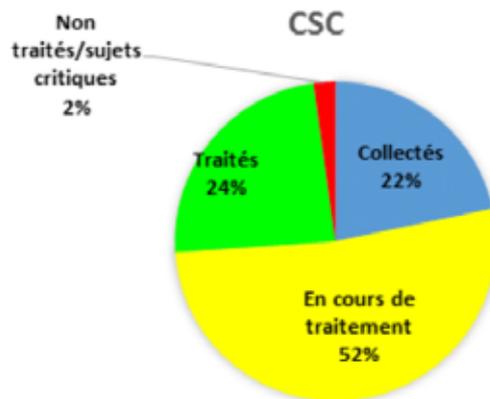
Nombre total de sujets : 208 dont 74 traités (36%), 38 en cours de traitement (18%), 96 collectés (46%) et 0 non traités

**PEINTURE**



**û CSC :**

Nombre total de sujets : 46 dont 11 traités (24%), 24 en cours de traitement (52%), 10 collectés (22%) et 1 non traités (2%)



**û Tôlerie :**

Nombre total de sujets : 24 dont 14 en cours de traitement et 10 collectés (chiffre à relativiser car sur une seule UET ferrage pour le moment)

**TOLERIE**





- **Sujets de niveau 3 et sujets critiques :**

Pas de nouveaux sujets cette semaine mais toujours des sujets en cours sans retours d'informations.

# Annexe P7 : Evaluation et enseignements de l'expérimentation par la Direction de Renault - comité national 5 octobre 2016.

## RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

**A retenir**

- Expérimentation (vs déploiement): finalités pas claires au départ => appropriation progressive
- Etapes clés : mise en place du référent, de la LUP, extension du dispositif DQT à l'ensemble de l'usine, départ du CNAM.
- 3338 problèmes remontés, 62% sont traités
- Une question qui revient: pourquoi la structure existante n'a pas su faire?

### Référents

- Très motivés (même les intérimaires)
- Confiance, on ne lui dit pas la même chose qu'au CU
- Faire avancer les sujets
- Petite responsabilité qui me permet d'aller de l'avant.

### Managers

- Levier pour traiter les problèmes
- CUET: beaucoup de jeunes managers
- Formation des CU à la gestion des temps managériaux.
- Faible lisibilité du rôle du CA
- Des talents se révèlent parmi les opérateurs référents

### Organisations syndicales

Centralité des questions du travail telles qu'insultées dans le cadre de la DQT, en insistant sur la qualité du travail, vecteur de santé.

- CFDT: adhésion forte au dispositif avec des exigences,
- CGT: la DQT ne peut suffire à définir la qualité des conditions de travail,
- CFE/CGC: préoccupation particulière aux conditions d'exercice du métier de managers de proximité
- FC: question de la communication interne autour du dispositif DQT

### Opérateurs

- Permet de voir d'autres pistes de progrès
- Maintenant les problèmes sont traités
- Amélioration des relations interpersonnelles
- La DQT cela crée du collectif





OCTOBRE 2016

---

RENAULT INTERNAL

4

---

**GROUPE RENAULT**

## PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'EXPÉRIMENTATION

### FORCES DU DISPOSITIF

- Engagement du directeur
- Des référents motivés et prenant des initiatives pour faire vivre le dispositif
- Une ligne managériale qui semble à avoir compris l'intérêt de la DQT
- La structure de pilotage national local qui a soutenu l'expérimentation

### POINTS DE VIGILANCE

- Temps dédiés, un dispositif efficace est un dispositif animé régulièrement, « la DQT n'est pas la priorité »
- Fragilité du dispositif porté avant tout par 3 personnes,
- Renouvellement des référents et reconnaissance,
- Prévenir la perte d'expérience liée notamment à la forte rotation du personnel
- Les problèmes ne sont pas toujours traités au bon niveau (à rapprocher de la problématique CA et maturité des CUET),
- Une communication usine devenue maintenant nécessaire, car déficit de compréhension (en cours de préparation).

### INTERROGATION

- Lien APW et DQT: La DQT est beaucoup vécue comme « en plus » et pourtant elle est ressentie comme découlant des mêmes principes au service des mêmes buts, comme complémentaire avec d'autres actions menées (ex: QRQC, observations de poste, binôme sécurité...) « on forme les managers à APW, et leur formation à la DQT? »



OCTOBRE 2016

RENAULT INTERNAL

5

**GROUPE RENAULT**

## Annexes vidéos

### (Voir clé USB)

Annexe V1 : Des gestes qui font autorité. (Vitre 1)

Annexe V2 : Des gestes qui font autorité. (Vitre 2)

Annexe V3 : Des gestes qui se discutent. (Riveteuse)

Annexe V4 : Des gestes qui se discutent. (Montant)

Annexe V5 : Des gestes qui mettent en discussion la qualité de l'organisation du travail.  
(Riveteuse)

Annexe V6 : Des gestes qui mettent en discussion la qualité de l'organisation du travail.  
(Lumière)

Annexe V7 : Des gestes qui mettent en discussion la qualité de l'organisation du travail.  
(Lécheur)

Annexe V8 : Des gestes qui mettent en discussion la qualité de l'organisation du travail.  
(Poignée)

Annexe V9 : Montage premier comité de suivi local

Annexe V10 : Impuissance et renoncement de l'encadrement. (Lécheur)

Annexe V11 : Sous-développement du conflit de critères sur la qualité. (Lécheur)

Annexe V12 : Montage poste lécheur – dialogue opérateurs-encadrement

Annexe V13 : Montage poste coulisse – dialogue opérateurs-encadrement

Annexe V14 : Montage deuxième comité de suivi local.

Annexe V15 : Montage troisième comité de suivi local (prototype DQT)

Annexe V16 : Montage information processus DQT pour déploiement du dispositif

Annexe V17 : Montage quatrième comité de suivi local (déploiement dans le département)

Annexe V18 : QRQC performance dialogique (transmissions)

**Jean-Yves BONNEFOND**  
**L'intervention dans l'organisation**  
**en clinique de l'activité**

## Résumé

Cette thèse contribue à explorer une voie possible de transformation organisationnelle au service de la santé et de la performance par l'institution du conflit de critères sur la qualité du travail. Elle est issue d'une expérimentation réalisée avec l'entreprise Renault à l'usine de Flins dans le cadre d'une méthodologie développementale en psychologie du travail, sous les modalités de la clinique de l'activité.

Cette expérimentation a donné lieu au développement et à l'institution d'un dispositif de Dialogue sur la Qualité du Travail (DQT) des opérateurs. Notre travail de recherche prend pour objet l'examen minutieux des résultats obtenus, de la genèse du dispositif à son institution dans l'organisation.

Nous étudions alors quatre dimensions au centre des enjeux d'intervention et de transformation durable des organisations : le conflit de critères sur la qualité du travail, la fonction du conflit affectif dans l'activité, la performance dialogique de l'organisation et l'autorité professionnelle comme conditions de la performance concrète et de la santé.

En conclusion nous insistons sur les perspectives ouvertes par cette thèse : la fonction des affects inhérents au conflit de critères, instituée comme objet d'action pour le développement de la performance et de la santé.

Mots Clés : qualité du travail, conflit de critères, dialogue, affect, intervention, organisation, santé et performance industrielle, Clinique de l'Activité.

## Résumé en anglais

This thesis contributes to explore a way of organizational transformation from the perspective of a joint development of health and efficiency. It is based on the institution of criteria's conflict on the quality of work. This thesis comes from an experiment conducted with the Renault company in the Flins factory, using a developmental methodology in occupational psychology, under the terms of the Activity Clinic.

This experiment resulted in the development and the establishment of a dialogue process on the Quality of operators Work. The object of our research consists to examine the practical results produced by this methodology, since the genesis of the device to its institution into the organization.

We study four main dimensions at the center of intervention and sustainable transformation of organizations issues: The conflict criteria on the quality of work, the function of affective conflict in activity, and the dialogic performance and professional authority as conditions for performance and health.

We conclude on the perspectives opened by this work : the affect, inherent in criteria's conflict as an object of action to improve health and performance into organization.

Keywords: quality of work, criteria's conflict, dialog, affect, intervention, organization, health and industrial performance, Activity Clinic.