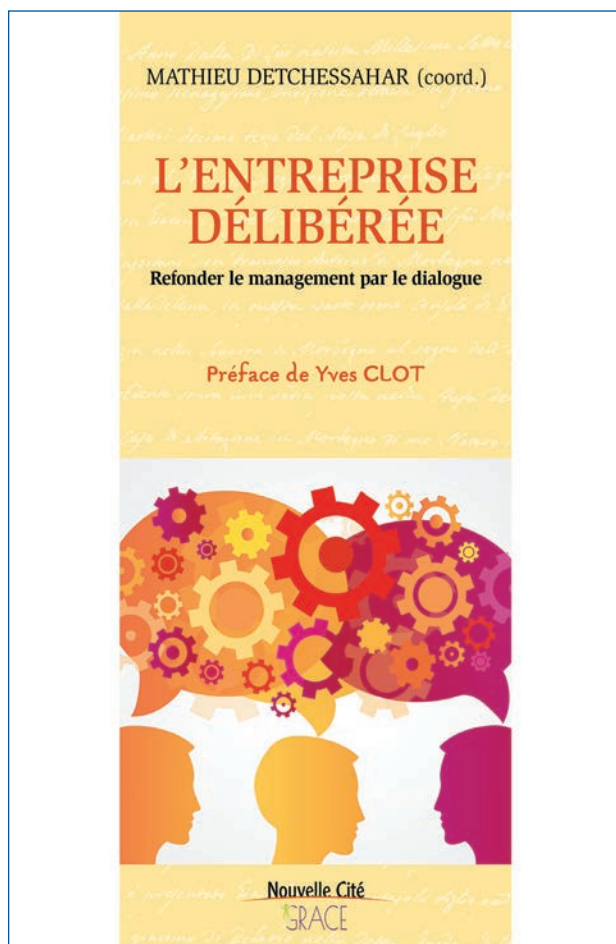


Penser le dialogue sur le travail (et sa mise en pratique) dans les organisations

À propos du livre de
Mathieu DETCHESSAHAR (coord.),
L'Entreprise délibérée.
Refonder le management par le dialogue,
 Bruyères-le-Châtel, Éditions Nouvelle Cité,
 Collection du G.R.A.C.E, 2019.

Par **Xavier LEON**,
 sociologue et psychosociologue,
 CentraleSupélec - Université Paris-Saclay,
 Laboratoire de Changement Social et Politique
 (LCSP, Paris-Diderot) - Université de
 Paris / ESCP Business School.



© Éditions Nouvelle Cité

Si le titre de cet ouvrage⁽¹⁾ peut sonner à l'oreille comme un slogan d'une nouvelle mode managériale, ou comme une critique théorique de plus du mouvement de « libération » des entreprises, son objectif général ne saurait se résumer à cette simple intention ni à cette analyse. Plus que des promesses d'autonomie et de liberté, les auteurs⁽²⁾ mettent le dialogue *sur* le travail au cœur des débats sur les transformations organisationnelles. La préface du psychologue Yves Clot⁽³⁾ soutient et approfondit le propos central de ce livre : celui d'instaurer un nouveau pacte productif, qu'incarne un management par le dialogue – au plus près des conflits de critères sur le travail de qualité, afin de développer un *pouvoir d'agir* et de *faire autorité* autrement.

Mathieu Detchessahar développe (introduction et chapitre 1) une réflexion dense sur les enjeux, les difficultés et les principes de son approche par les espaces de discussion sur le travail (EDT), qui se définissent d'une part comme un lieu d'exploration des écarts entre les prescriptions du travail (les règles, les plans, etc.) et les événements de l'activité (une panne, un collègue agressif, etc.), et, d'autre part, comme un lieu de solutions productives (« que fait-on ? ») entre acteurs interdépendants (concepteurs et opérationnels), soutenus et reconnus par la ligne managériale (de première ligne, mais aussi de niveau supérieur). Cette approche théorique cherche d'abord à mieux comprendre les maux des organisations, comme la diminution de la qualité de l'innovation ou encore la montée des risques psychosociaux. Elle vise également à soutenir la parole sur les difficultés et les contradictions du travail, tout en construisant une « régulation conjointe » (Reynaud, 1997) qui articule les règles de « contrôle » et les règles « autonomes » élaborées pour faire face aux situations réelles, permettant ainsi des accords locaux ajustés et révisables. Cela suppose d'organiser des EDT qui se différencient fortement d'autres espaces de communication (les « réunions d'information descendante ») par leur fonction « politique » de production de règles – qui orientent, tant sur le volet opérationnel que stratégique, les décisions des organisations de plus en plus « hyper-instrumentées ». Face à la surabondance d'outils de gestion, de supports d'information et de réunions qui empêchent paradoxalement le

⁽¹⁾ Il est coordonné par Mathieu Detchessahar, Professeur des Universités au Laboratoire d'Economie et de Management Nantes-Atlantique (LEMNA). Notons qu'il est également membre du conseil scientifique de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) et membre fondateur du Groupe de Recherche Anthropologie Chrétienne et Entreprise (GRACE) au sein duquel il développe, entre autres, un programme de recherche intitulé « Travail, dialogue, organisation ».

⁽²⁾ Il s'agit de Sandrine Frémeaux, Professeur de management, Audencia Ecole de Management, Nantes ; Stéphanie Gentil, Maître de conférences en management, Université de Nantes ; Anouk Grevin, Maître de conférences en management, l'Université de Nantes ; Jean-Luc Merceron, Directeur de la formation continue, ESSCA ; Jean-Didier Moneyron, Doctorant en management, Université de Nantes ; Laurent Taskin, Professeur de management, Université Catholique de Louvain.

⁽³⁾ Il est Professeur émérite au Centre National des Arts et Métiers (CNAM) et ancien titulaire de la Chaire de Psychologie du Travail, Paris.

dialogue sur le travail quotidien, l'auteur montre que les managers déploient différentes stratégies : activisme, résignation ou encore éloignement des « tourments de l'activité ». Tout en assumant la portée normative de son approche, le chercheur propose la création d'un « écosystème » favorable au bon déroulement des EDT, où les discussions sont soutenues, entre autres, par une dynamique commune entre les différentes instances (opérationnelles, décisionnelles, etc.) et les différents acteurs (services transverses, RH, etc.). Sans sous-estimer les « coûts » individuels et les obstacles organisationnels d'une telle ingénierie, il propose de décrire le substrat culturel, tant « matériel » (lieu, outils, etc.) que « conventionnel » (normes de comportements, objets de communication, etc.), du dialogue existant et contingent à l'organisation (taille, secteurs, etc.). De ce constat, il conçoit plusieurs chantiers, matérialisés par des EDT connectés aux différents niveaux hiérarchiques (local, méso-organisationnel et stratégique). Notons que cette démarche permet l'émergence de nouveaux supports (« un journal des événements ») mais aussi de nouvelles conventions (accepter la critique sur son travail, par exemple). En explorant de nombreuses voies, comme celle de « désempêcher » le management en lui redonnant du temps et des moyens, tout en reconnaissant la valeur de ses initiatives locales, le chercheur réinterroge également les politiques de GRH (notamment la formation des managers) et les modes de gouvernance. Ce qui nécessite, selon lui, de fonder un management structuré par une communication sur les « conflits du travail du quotidien », un mode de prise de décision collégial selon une logique de compromis, et une pratique de l'autorité subsidiaire qui adopte un principe de délégation inversée – au plus près du réel de l'activité, le niveau inférieur actionne et sollicite le niveau supérieur en tant que soutien ou arbitre.

Si cette première partie invite à penser la problématique organisationnelle du dialogue (et la pertinence des EDT), l'objet de la deuxième partie est de prêter attention aux conditions susceptibles d'instituer un dialogue de qualité sur le travail, à travers des études empiriques et des recherches-interventions dans des organisations diversifiées.

Sandrine Frémeaux et Laurent Taskin (chapitre 2) examinent la place du dialogue au sein du « modèle » de l'entreprise libérée. A partir de la littérature grise de ce mouvement managérial, les chercheurs repèrent trois caractéristiques du dialogue dans ces entreprises : la communication se rapproche plus du monologue explicatif que d'une véritable délibération ; la participation, qui peut mener à une prise de décision collégiale, est un mode de fonctionnement par défaut ; l'existence de « décisions mixtes » à des niveaux et dans des périmètres distincts, entre la direction et les équipes opérationnelles par exemple, sont autant d'indices d'une pratique de l'autorité subsidiaire. Grâce à une enquête exploratoire menée auprès de managers d'entreprises dites « libérées » (Kiabi, Accor et Michelin), les chercheurs mettent en lumière trois façons d'appréhender le dialogue :

lors du lancement de la « libération projetée », le dialogue se focalise sur la vision (le « pourquoi ») ; pendant une « libération partielle », le dialogue s'ouvre à certaines dimensions organisationnelles (le « quoi ») ; et durant une « libération totale » où le management intermédiaire est supprimé, le dialogue est occasionnellement lié au travail (le « comment »). Soulignant que les conditions d'un dialogue de qualité sur le travail réalisé ne sont pas toujours réunies, les auteurs identifient également certains aspects « sombres » de la « libération de la parole »⁽⁴⁾ : instrumentalisation du dialogue, injonction paradoxale à dialoguer spontanément et, *in fine*, mise à distance du dialogue sur l'activité de coopération.

Jean-Didier Moneyron (chapitre 3) présente une enquête nourrie d'observations de situations de dialogue sur le travail d'équipe dans une très grande association du secteur social. Cette étude qui se fonde sur l'analyse des critères du « travail bien fait » montre que la qualité du dialogue sur le travail est déterminante dans la réussite des projets coopératifs quotidiens. Jean-Luc Merceron et Mathieu Detchessahar (chapitre 4) reviennent sur les différentes étapes d'une recherche-intervention dans le secteur bancaire. Dans cette organisation « trop » bureaucratique, l'enjeu est de redynamiser le dialogue sur le travail, la plupart du temps bloqué et étouffé par un management « infantilisant ». Si ces deux chapitres confirment que ces organisations ont déjà des espaces de dialogue divers, la mise en pratique d'espaces spécifiques pour discuter du travail de qualité n'a rien d'une évidence. Le cas de la banque illustre les nombreuses phases à construire, du diagnostic jusqu'au déploiement progressif des EDT, pour soutenir des dynamiques subsidiaires performantes. La recherche dans l'association montre la nécessité d'espaces institutionnalisés pour structurer un dialogue dynamique et sécurisant auprès des collectifs de travail. Ces démarches prouvent qu'il est possible d'articuler les réflexions avec les actions et d'instituer de véritables évolutions culturelles auprès d'un management traditionnellement descendant.

Anouk Grevin, Mathieu Detchessahar et Stéphanie Gentil (chapitre 5) exposent les principaux résultats d'une recherche-intervention dans un établissement chirurgical et médical aux prises avec un contexte social fortement dégradé. Si les chercheurs synthétisent ici les solutions co-construites et les plans d'action pour transformer cette situation, l'objet de leur réflexion est centré sur le processus même de construction des conditions d'un management qui intègre le dialogue sur le travail. Sans revenir sur les détails de cette intervention, alors que le comité de direction est sollicité – malgré ses réticences – dans la validation des projets de transformation proposés par le comité de pilotage, cette recherche donne à comprendre le renversement de logique que produisent les EDT qui redistribuent et déplacent les dynamiques de pouvoir dans l'organisation. Cela implique un important travail d'accompagne-

⁽⁴⁾ Pour aller plus loin : CULTIAUX J. & LEON X. (2019), « Les jeux du pouvoir dans l'entreprise libérée », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 27, n°1, Toulouse, Éditions Erès, pp. 109-124.

ment des chercheurs-intervenants auprès des décideurs pour qu'ils éprouvent la pertinence de déployer et d'animer de nouveaux espaces et modes d'action efficaces. Ainsi, les EDT promettent de nouveaux apprentissages du dialogue et de la décision, afin de soutenir et de faciliter l'imbrication du dire et du faire.

Si les résultats de cet ouvrage mettent en évidence des appropriations variées des EDT, l'effort d'exposition théorique et pratique consacré à décrire et à fonder cette approche dialogique mérite d'être remarqué. Soulignons ici quelques limites : les auteurs n'approfondissent pas la réflexion sur les dynamiques de groupes (Amado et Guittet, 2012) qui sont pourtant très présentes et importantes dans ce type de recherches, certes disparates ; ils évoquent certains éléments sur leurs propres postures, mais des prolongements plus soutenus sur leurs implications et les côtés « obscurs » (ambivalences, rapports de forces, etc.) inhérents à toute recherche-intervention auraient mérité, selon nous, d'être développés. Au final, en attestant qu'un dialogue de qualité sur le travail est un préalable indispensable pour développer de nouvelles formes organisationnelles, au-delà de celles qui génèrent un « management désincarné » (Dujarier, 2015), ce livre apporte des arguments précieux, et mérite d'être lu par celles et ceux qui veulent contribuer à une culture délibérative du management subsidiaire, à l'écoute des épreuves du travail réel.

Bibliographie :

AMADO G. & GUITTET A. (2012), *Dynamique des communications dans les groupes*, Paris, Armand Colin.

DUJARIER M. (2015), *Le Management désincarné : Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte.

REYNAUD J-D. (1997/1987), *Les Règles du jeu – L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.