Mathieu Detchessahar

Le dialogue professionnel : enjeu de santé et de qualité du travail

Depuis trente ans, la recherche en sciences sociales promeut la mise en dialogue régulière du travail au sein des équipes comme un enjeu essentiel de santé comme de qualité du travail.

Ce sujet a récemment migré dans le milieu des praticiens de l'entreprise et des relations sociales et suscité plusieurs textes importants. Parmi ceux-ci, le rapport des Assises du travail appelle à *« renouveler la démocratie au travail en généralisant le dialogue professionnel sur la qualité et l'organisation du travail »*. Par ailleurs, les signataires de la convention collective de la métallurgie de 2022 s'engagent à développer le dialogue professionnel qui doit permettre « *d'impliquer plus directement les salariés sur les questions opérationnelles des activités de l'entreprise* » et dans l'animation duquel *« les responsables hiérarchiques occupent une place essentielle »*. Ce dernier texte confère ainsi un début de normativité juridique au dialogue.

Aussi intéressant soient-il, ces textes à caractère programmatique donnent assez peu d'éléments sur la nature exacte de ce dialogue, sur les dispositifs concrets censés l'incarner

Mathieu Detchessahar est professeur des Universités, essayiste, conférencier, chercheur-intervenant. Auteur notamment de L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue, Editions Nouvelle Cité, 2019, Prix de l'Association Française de Communication Interne.

505.indd 57 02/07/2025 10:24:22

dans les entreprises ainsi que sur les difficultés à vaincre. Tentons de revenir sur chacun de ces points.

Au fondement du dialogue professionnel : règles et régulation dans les organisations

La réflexion sur la place du dialogue dans les organisations trouve son origine dans la critique du paradigme technocratique. Dans ce dernier, l'efficacité productive dépend principalement de la qualité des plans et des règles conçus par des experts (en méthodes de production, en systèmes d'information, en gestion de la qualité, en contrôle de gestion, en ressources humaines…). Cette technostructure (Galbraith, 1967) prépare l'organisation détaillée de l'action avant qu'elle ait lieu, elle cadre l'activité des travailleurs à l'aide de procédés et de dispositifs multiples. Les entreprises sont vues comme des espaces *à régler* toujours plus finement. Cette approche repose sur une sorte d'illusion rationnelle selon laquelle le travail pourrait être totalement décrit et cadré par avance par des experts lointains et l'action des travailleurs pourrait se limiter à l'exécution consciencieuse des plans et des règles… Une approche plus réaliste souligne que le travail recèle toujours une part irréductible d'inattendu ou d'imprévu qui suppose que les équipes opérationnelles ajustent, modifient ou inventent des règles complémentaires dans l'action… Dans cette deuxième perspective, les organisations sont vues comme des espaces *à réguler*.

Pour dire les choses de façon très concrète, cette tradition d'analyse établit que travailler suppose toujours des *règles* bien entendu, mais aussi de la *régulation*. Tout d'abord, l'action de travail fait appel à la connaissance et à l'application de règles inscrites dans une organisation. Soigner un patient ou entretenir un réacteur nucléaire, par exemple, nécessitent la connaissance et l'application de protocoles de soins issus de la médecine ou de règles de maintenance et de sécurité issues des sciences de l'ingénieur. Mais ce n'est pas suffisant pour faire du bon travail.

505.indd 58 02/07/2025 10:24:22

Travailler suppose toujours aussi une *régulation*, c'est-à-dire une activité d'adaptation des règles ou de production de règles complémentaires en fonction des spécificités de la situation. On régule toujours parce que chaque situation de travail est spécifique : une personne est absente, un matériel est en panne, une pièce est en rupture de stock, le client a une demande particulière ou, dans la situation, certaines règles sont en contradiction ou encore parce que la situation à laquelle l'on s'affronte n'a tout simplement pas été prévue par les concepteurs des règles... En effet, ceux qui conçoivent les règles n'étant pas omniscients, les règles, aussi pertinentes soient-elles, sont toujours incomplètes, et c'est cette incomplétude que vient combler la régulation réalisée par les travailleurs. Le vocabulaire quotidien des entreprises est d'ailleurs plein de ces inattendus du travail pour lesquels il faudra bien réguler. On y parle « d'incidents » – sur lesquels on écrira souvent des rapports... –, « d'évènements indésirables », de « non-conformité », « d'aléas » ou encore de « fortuits ». Seule la régulation permet de sauver la qualité du travail réel.

Le dialogue professionnel au cœur de la régulation

Lorsque l'on ouvre la boîte noire de la régulation, on découvre qu'elle est constituée d'une activité de parole très dense. Pour réguler, les acteurs de l'organisation se parlent : dans les couloirs ou au pied des machines, au téléphone ou en face en face, en réunion ou dans le cours de l'activité... Cette intense communication permet d'échanger des informations sur la situation mais aussi et surtout d'ouvrir le dialogue. Ce dernier a au moins deux vertus. Il permet aux participants de mieux comprendre les caractéristiques de l'imprévu et de répondre à la question « *Que se passe-t-il ?* ». Pourquoi la machine est-elle en panne ? Pourquoi le patient du deuxième étage a-t-il agressé une infirmière ? Pourquoi les produits ne sortent-ils pas de la ligne dans les conditions de qualité attendue ? Il permet ensuite de produire un accord autour des caractéristiques nouvelles de l'action collective à entreprendre et de répondre à la question « *Que fait-on ?* ». Ce dialogue pro-

Lorsque l'on ouvre la boîte noire de la régulation, on découvre qu'elle est constituée d'une activité de parole très dense. Pour réguler, les acteurs de l'organisation se parlent : dans les couloirs ou au pied des machines, au téléphone ou en face en face, en réunion ou dans le cours de l'activité.

505.indd 59 02/07/2025 10:24:22

fessionnel redonne ainsi une direction à l'action collective dont le sens a été dévié par l'imprévu.

La mise en discussion du travail poursuit donc avant tout une finalité opérationnelle, en même temps qu'elle ne manque pas de produire des effets psycho-sociaux (construction de l'équipe, reconnaissance, santé…). Pour l'entreprise, ce dialogue est vertueux. Tout d'abord parce qu'il permet en quelque sorte de « terminer l'organisation », toujours frappée comme on l'a vu d'incomplétude, de faire face à l'évènement et de « sortir la production ». Ensuite, les solutions découvertes par le dialogue professionnel en situation pourront éventuellement être approfondies et intégrées aux règles de l'organisation.

De ce point de vue, la littérature académique distingue le dialogue professionnel à chaud du dialogue professionnel à froid. Le dialogue professionnel à chaud se déploie lors de séquences assez courtes et très fréquentes dans le cours de l'activité et permet de la recomposer face aux évènements qui la déstabilise. Il peut s'agir, par exemple, de revoir le planning de la journée et la division du travail dans l'équipe suite à l'absence d'une pièce qui aurait dû arriver d'un stade amont de la production et qui révèle une défaillance dans la planification ou dans la logistique interne. Le dialogue professionnel à froid suppose des séquences souvent plus longues mais moins fréquentes au cours desquelles l'équipe et son cadre reviennent sur l'ensemble des évènements et problèmes du travail quotidien afin de construire des solutions pérennes de nature organisationnelle. On examinera, par exemple, les causes susceptibles d'expliquer l'absence de la pièce et on réfléchira à la définition de mécanismes de coordination et d'information plus efficaces avec le stade amont de la production ou avec le service planification. Ce dialogue à froid pourra donner lieu soit à des solutions locales directement à la main de l'équipe, soit à des groupes de travail temporaires avec d'autres services pour approfondir les solutions possibles, soit encore à des questions et des solutions devant être arbitrées à des niveaux supérieurs de l'organisation. On com-

505.indd 60 02/07/2025 10:24:22

prend que le dialogue sur le travail est au cœur des dynamiques de résolution de problèmes comme d'apprentissage organisationnel. Il est bien le *moyen* d'un véritable agir politique dans l'entreprise dont la *finalité* est la production de solutions productives et de règles d'organisation du travail intégrant les enjeux et les problèmes du travail réel portés par les salariés de la base opérationnelle.

Ce dialogue est aussi un moyen essentiel à travers lequel les salariés remettent la main sur leur travail et se l'approprient. Ils font entrer une part de leurs compétences et de leur rationalité dans le travail qui ne se limite plus à une exécution passive. Le travail devient le leur car ils y mettent du leur ! Il porte désormais la griffe de leur subjectivité et de leur intelligence. A l'horizon du dialogue sur le travail, se joue pour eux une possible reconnaissance, au sens fort d'une possibilité d'initiative et d'action personnelles, d'un pouvoir d'agir sur leur travail. En ce sens, l'ouverture d'espaces de dialogue professionnel apparaît comme une pratique susceptible de réconcilier le développement de l'organisation et le développement des personnes, l'efficacité productive et le bien-être au travail, la performance économique et la performance sociale.

La littérature académique distingue le dialogue professionnel à chaud du dialogue professionnel à froid.

Difficultés et ingénierie du dialogue professionnel

Si l'importance comme les vertus du dialogue professionnel sont bien établies, il n'en reste pas moins qu'ouvrir le dialogue est toujours un effort tant celui-ci rencontre d'obstacles et de difficultés qui contrarient son déploiement dans bon nombre d'organisations. Vaincre ces difficultés et soutenir le dialogue professionnel suppose une organisation, des espaces et des outils, bref une véritable ingénierie. Au moment de concevoir cette ingénierie, quatre difficultés au moins méritent une attention particulière. La dernière concerne l'enjeu délicat d'articulation entre dialogue professionnel et dialogue social, c'est sur elle que nous conclurons.

1. Parmi les difficultés du dialogue professionnel, la pre-

505.indd 61 02/07/2025 10:24:22

mière concerne la question, *a priori* banale, du temps du dialogue, à chaud comme à froid. Dans un contexte à la fois d'intensification du travail et de réduction du temps de travail, on a assisté au cours des dernières années à une véritable rétractation des temps du dialogue, aussi bien des temps informels de communication que des temps de réunion formalisés (Massot, Simonnet, 2017). Dans ce contexte, « sortir les opérateurs des lignes » dans l'industrie ou « sortir les soignants des services » à l'hôpital pour ouvrir le dialogue sont des exercices extrêmement délicats dont il ne faut pas sous-estimer la difficulté. De même, mobiliser les cadres pour animer un dialogue régulier avec les équipes relève souvent de la gageure tant ceux-ci ont été au cours des dernières années mobilisés par tout un ensemble d'activités administratives et de gestion qui les éloignent du travail réel et embolisent leurs agendas (Detchessahar, 2019). Il en résulte que le dialogue ne s'ouvrira pas si l'on ne parvient pas à inscrire dans les routines de management de l'organisation des temps qui lui soient spécifiquement dédiés. En contexte d'intervention, et compte tenu de la situation de famine temporelle dans laquelle évoluent les cadres et leurs équipes, ouvrir des espaces de dialogue professionnel suppose bien souvent de les loger dans des temps de réunion déjà existants. Très concrètement, cela peut conduire à remplacer une réunion d'équipe régulière à caractère essentiellement informatif et descendant basé sur un ordre du jour construit par le cadre par un temps dialogique et remontant dont l'ordre du jour est entièrement constitué des sujets portés par les professionnels de l'équipe.

2. Le dialogue pose ensuite d'évidentes questions de nature politique. Il suppose en effet que les directions reconnaissent un droit d'organiser aux équipes opérationnelles et acceptent donc de partager le monopole du pouvoir d'organisation. Cela implique que ce qui se discute au niveau opérationnel puisse, lorsque c'est nécessaire, venir nourrir le dialogue de direction, interroger les modes d'organisation comme, parfois, la stratégie de l'entreprise. Il est bien évident que cette articulation entre dialogue professionnel

505.indd 62 02/07/2025 10:24:22

et dialogue de direction doit être prévue et organisée. Ceci suppose de penser les connexions entre les arènes locales du dialogue professionnel, les espaces intermédiaires du dialogue managérial et les arènes centrales du dialogue de direction de manière à permettre la circulation des sujets entre ces différents niveaux. Il est certain que, sans cette architecture verticale des espaces de dialogue, le dialogue professionnel ne manquera pas de faire long feu devant l'impossibilité de mettre l'organisation au travail en fonction des sujets qui se débattent au niveau local. En situation d'intervention, cela conduit à l'ouverture de conseils du travail, séquences spécifiques du comité de direction entièrement consacrées aux sujets élaborés dans le dialogue professionnel et nécessitant l'instruction et l'arbitrage de la direction.

3. Le dialogue est ensuite le lieu du face-à-face, de l'expression des problèmes du travail et des divergences de points de vue. Devant la conflictualité potentielle dont il est inévitablement porteur, il n'est pas rare que les acteurs de l'entreprise éprouvent finalement une grande réticence à entrer dans le dialogue alors même qu'ils en disent le désir et sont capables d'en imaginer les bienfaits. Il existe parfois un « *difficile à dire* » (Clot, 2005) alimentant soit le silence soit le conflit. Les recherches empiriques montrent en effet que, une fois les temps de dialogue posés et le mandat reçu de la direction d'entreprendre un véritable travail de régulation, les acteurs du dialogue, cadres comme non cadres, font preuve d'une certaine frilosité. Tout semble se passer comme s'ils anticipaient que l'ouverture du dialogue les confrontait à la possibilité d'une blessure dont le fonctionnement habituel de l'organisation les préservait. C'est pourquoi le dialogue demande à être soutenu par des dispositifs et une culture susceptibles de le « refroidir », de permettre de tirer bénéfice de la force motrice du dialogue en domestiquant sa conflictualité potentielle. Si les questions de culture sont importantes, sans doute ne faut-il pas attendre que soient enfin réunis les éléments culturels favorables au dialogue pour se lancer. Ceux-ci se construisent justement dans la pratique régu-

Le dialogue demande à être soutenu par des dispositifs et une culture susceptibles de le « refroidir », de permettre de tirer bénéfice de la force motrice du dialogue en domestiquant sa conflictualité potentielle.

505.indd 63 02/07/2025 10:24:22

lière et outillée du dialogue ! D'une part la routinisation du dialogue permet de garantir aux acteurs du travail que s'ouvrira régulièrement un espace au sein duquel les difficultés pourront être dites et explicitées, ce qui les éloigne des prises de parole intempestives ou violentes qui alimentent une conflictualité régressive. De ce point de vue, l'existence d'un calendrier clair et partagé des rendez-vous du dialogue professionnel est tout à fait clef. D'autre part, la recherche montre qu'il existe des dispositifs dialogiques inspirés par exemple de l'entretien d'explicitation (Vermersch, 2019) qui permettent de donner une structure au dialogue et d'aider les cadres dans son animation. Il y a ici un enjeu évident de développement des compétences managériales, de formation et d'accompagnement des managers dans la prise de poste qui doit concerner en premier lieu les directions des ressources humaines. Cet enjeu interroge également la formation dispensée dans les écoles de management privées et universitaires et donne aussi du grain à moudre au dialogue social au niveau des branches d'activité qui pourraient, via les commissions nationales paritaires de l'emploi et de la formation, construire des dispositifs de formation au dialogue professionnel de type certificat de qualification professionnelle (CQP).

4. Enfin, le dialogue professionnel soulève la question de sa bonne articulation au dialogue social. Si le dialogue professionnel relève bien d'un dialogue direct et quotidien dans les équipes animé par le management, il n'en reste pas moins que la qualité et l'efficacité de ses dispositifs comme une grande partie de ce qui s'y échange intéressent au premier chef les acteurs du dialogue social en charge notamment des questions de santé et de conditions de travail. Il en résulte que si les représentants du personnel ne peuvent en être les animateurs, ils doivent être impliqués dans la construction de l'ingénierie du dialogue professionnel et tenus régulièrement informés des questions qui s'y discutent comme des solutions qui s'y élaborent. Dans cette perspective, on peut imaginer que l'ingénierie du dialogue professionnel fasse l'objet d'une négociation ou d'une consultation du comité économique et social et

505.indd 64 02/07/2025 10:24:22

qu'un bilan régulier de son fonctionnement y soit présenté. Dans le même esprit, la commission santé, sécurité et conditions de travail pourrait être saisie par les acteurs du du dialogue professionnel lorsque des problèmes de sécurité, de conditions de travail ou de qualité du travail peinent à trouver une solution dans le cadre du dialogue professionnel. Cette bonne articulation entre dialogue professionnel et dialogue social présente par ailleurs l'insigne avantage d'accroître le niveau d'institutionnalisation du dialogue professionnel dans l'organisation et de le rendre moins vulnérable aux changements de direction ou de management qui, souvent, menacent sa pérennisation. Dialogue professionnel et dialogue social méritent donc d'être profondément articulés dans la mesure où ils se renforcent mutuellement : le dialogue social donne une assise technique et politique au dialogue professionnel quand ce dernier produit des informations et des sujets à même de nourrir le premier.

On peut imaginer que l'ingénierie du dialogue professionnel fasse l'objet d'une négociation ou d'une consultation du comité économique et social et qu'un bilan régulier de son fonctionnement y soit présenté.

Bibliographie

Y. Clot, « *L'auto-confrontation en analyse du travail : l'apport de la théorie bakhtinienne du dialogue* », in *L'analyse des actions et des discours en situation de travail,* L. Fillietaz, J.-P. Bronckart (dir), Louvain, Peeters, 2005 : M. Detchessahar, *L'entreprise délibérée : refonder le management par le dialogue*, Nouvelle Cité, 2019 ; J. K. Galbraith, *The New Industrial State*, The James Madison Library, 1967 ; C. Massot, P. Simonet, « *Intervenir dans l'entreprise pour soutenir la discussion sur le travail comme moyen de transformation. Action et conditions de l'action* », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, n°19-3, 2017 ; P. Vermersch, *L'entretien d'explicitation*, ESF sciences humaines, 2019.

505.indd 65 02/07/2025 10:24:22