

D'UN MÉTIER À L'AUTRE : DÉPLOYER LA QUALITÉ DU TRAVAIL

Bernard Prot, Jean-Yves Bonnefond et Yves Clot

Centre de recherche sur le travail et le développement – CNAM,
Équipe Psychologie du travail et clinique de l'activité

Cette contribution s'inscrit dans une série de travaux qui visent à modifier et même à transformer les rapports managériaux en recentrant le dialogue au travail et ses institutions autour des conflits de critères en matière de *qualité du travail*, une notion qui se distingue de celle de *qualité de vie au travail* (Clot, 2010). Pour privilégier l'analyse sous l'angle des rapports entre le management et les professionnels impliqués dans l'expérimentation présentée ici, nous ne revenons pas sur la présentation générale de notre approche qui a fait l'objet de nombreuses publications (Clot, 2002; 2015) (Bonnefond, 2019); elle est d'ailleurs présente dans quelques textes de *La Revue des conditions de travail* [(Clot & Lallement, 2015) (Bonnefond, 2016)]. En octobre 2016, la ville de Lille, à l'initiative de sa directrice des ressources humaines chargée des relations sociales et du directeur de la Propreté publique¹, s'engage dans une convention avec l'équipe de recherche de psychologie du travail et clinique de l'activité². Jusqu'en octobre 2018, A. Bonnemain, le chercheur qui est régulièrement présent sur site, organise entre les agents et avec la hiérarchie des analyses tournées vers de nouvelles manières d'arbitrer les conflits d'activité vécus dans les situations réelles de travail. Peu à peu, ces participants instituent des temps et des moyens pour le faire régulièrement, à l'aide de référents métiers élus dans le collectif des agents.

Mots-clés: qualité du travail, activité

¹ La direction de la Propreté publique compte 130 agents. Ses missions sont le nettoyage des espaces publics, ce qui inclut les prestations saisonnières (feuilles, neige...), les collectes de corbeilles publiques et toute une série de prestations réalisées en lien avec les usagers (traitement des nuisibles, enlèvement de tags...). Son directeur J. Dedourge sera activement impliqué dans l'expérimentation jusqu'à son départ, fin 2020.

² <https://crttd.cnam.fr/equipes/>

³ Cette nouvelle phase sera réalisée dans le cadre d'une contractualisation avec l'entreprise DQT (Dialogue sur la qualité du travail), une JEU (Jeune Entreprise Universitaire) conventionnée avec le CNAM.

Un comité de pilotage réunit tous les 3 mois les référents métiers et la direction de la Propreté, les directeurs et directrices des services impliqués (RH, Pôle des espaces publics), la médecine professionnelle préventive et les chercheurs ; ce cadre permet de prolonger les discussions et la recherche de solution pour des sujets qui dépassent les compétences de la seule direction de la Propreté publique ; ce comité analyse également les avancées et les obstacles rencontrés par le dispositif. Un comité de suivi élargit ces dialogues aux organisations syndicales.

Cette organisation du dialogue est constituée pour fonctionner après le départ des chercheurs selon un objectif qui est commun aux expérimentations en clinique de l'activité (Bonnemain, 2020). Mais elle est en partie spécifique à l'expérimentation de Lille. En 2019, au regard des résultats obtenus, la ville de Lille a souhaité engager une nouvelle phase de travaux : l'extension du dispositif, désormais nommé Dialogue professionnel pour la qualité du service (DPQS), au sein de la Direction de la Petite enfance et, dans un premier temps, dans une crèche de Hellemmes, une commune associée à la ville de Lille.

Comment prend forme, concrètement, cette « transmission » entre deux services, alors même que : a) ces deux services n'ont pas les mêmes objets (la propreté urbaine / l'accueil et l'éducation d'enfants de 4 mois à 3 ans) ; b) ils n'ont pas les mêmes lignes hiérarchiques puisqu'ils relèvent de deux directions différentes ; c) l'intervenant qui a conduit la première phase à la direction de la Propreté a dû s'engager dans de nouvelles fonctions, si bien que deux nouveaux cliniciens ont pris le relais, sous la même direction scientifique ?

Pour apporter des éléments de réponse à cette question dans cet article, on a choisi de centrer l'analyse sur la tenue de deux comités de pilotage et plus précisément sur les moments où la « transmission » s'engage entre la Propreté et la Petite enfance pendant ces comités⁴. De façon plus générale, on a aussi choisi d'adopter le point de vue de l'action en cours - souvent dans le genre du récit - pour procéder à cette analyse.

— 1. AGENTS DE PROPRETÉ ET AUXILIAIRES DE PUÉRICULTURE

Les cliniciens ont commencé l'installation de la démarche à la crèche avant l'été et ils ont fait une série d'analyses à partir de situations de travail. En novembre 2019, se tient le premier comité de pilotage « conjoint ». Sur la base d'un diaporama précisément détaillé, projeté devant tous les membres du comité, le directeur de la Propreté présente de manière synthétique le processus de dialogue professionnel sur la qualité du service, tel qu'il fonctionne à ce moment dans son service. Il souligne oralement les 5 étapes présentées dans le diaporama :

1. la collecte des problèmes concrets du travail instruits entre collègues par les référents élus au sein du collectif ; ils font une liste et commencent à l'instruire à leur niveau ;
2. le dialogue des référents avec les encadrants de premier niveau, chaque semaine avec les premières pistes pour les résoudre, si possible à ce niveau ; puis avec la direction au sens large, une fois par mois, sur la base d'un tableau récapitulatif, indispensable pour le reporting, et aussi avec le dossier que les référents apportent pour chaque sujet ;
3. la hiérarchisation des priorités pour éviter l'engorgement du dispositif ; le classement selon quatre

⁴ Une note de méthode : les comités sont filmés parce qu'ils sont partie intégrante de la méthode de dialogue. Les citations des participants, dans ce texte, sont les transcriptions de ces enregistrements.

- niveaux de difficulté, en fonction par exemple des partenaires qu'il faudra impliquer dans la solution ;
4. la période de test de la solution envisagée ;
 5. la validation finale par les agents.

Le directeur souligne que ce cycle fonctionne selon des allers-retours, en réalité, entre l'instruction des problèmes par chaque niveau, les essais de solutions, l'approfondissement de l'instruction du problème, jusqu'à ce qu'on trouve un arbitrage assez robuste pour être validé par les agents dans la situation réelle de travail.

Une centaine de « sujets » ont été passés au tamis du dispositif depuis 3 ans. Le dispositif lui-même a été ajusté, modifié. Par exemple, au niveau des agents de maîtrise, où par « essais et erreurs », il a été finalement introduit un point chaque semaine entre référents et agents de maîtrise pour consolider le dispositif et éviter l'attente de la réunion mensuelle avec la direction.

1.1 Changer de « rasette » à la Propreté

Citons la présentation que fait un référent — on le nommera Christopher — des positions opposées qu'il a vécues lui-même, au cours de ces trois ans d'expérimentation, ainsi que la leçon qu'il en tire. Ses propos sont repris ici en soulignant à quel point ils sont adressés aux participants, aussi bien l'encadrement que ses nouvelles « collègues » de la crèche, à travers les formes de l'énoncé et les traits d'humour :

« Aux yeux des agents, c'est simple, pour certains : *la direction, ils ne font rien pour nous.* Et au début, nous on disait : oui, on est d'accord avec vous ! Aujourd'hui, on voit les étapes derrière, les étapes quand un sujet se complique, on peut dire à nos collègues : *Eh bien, vous allez attendre... !* ».

Christopher met en scène ce mouvement de retournement de manière volontairement schématique, sans nuance et avec un brin d'humour, ce qui montre aussi qu'il n'est pas dupe de la vérité de cet énoncé qui veut surtout donner une idée de la complexité de l'expérience de référent. Cet humour suscite les sourires et même le rire des membres du comité, lorsqu'il rapporte devant eux ce « *vous allez attendre... !* », avec un geste de la main qui souligne la patience qu'il faudra à ses collègues. Et il ajoute aussitôt : « On n'imagine pas comme les dates peuvent être longues, pour des choses aussi simples ». Puis, dans le même élan, il retourne son argument :

« Et aussi l'inverse. Par exemple les pinces (un outil manuel pour saisir les déchets au sol), eh bien pour eux (Christopher montre la direction) c'était rien ; pour nous, c'était beaucoup ». Et il conclut : « C'est pour ça qu'il faut communiquer, c'est ce qui fait notre force ».

Communiquer, dans ce cas, c'est construire peu à peu des arbitrages qui seront plus robustes que les habituels compromis obtenus à mi-distance de deux postures définies d'avance. Les allers-retours, l'instruction du problème, la validation, obligeant à « faire le tour de la question », à découvrir des arguments auxquels on ne pensait pas, des idées qu'on n'avait pas envisagées, pour que la qualité du travail y gagne. Le directeur comme le référent le soulignent, chacun à sa manière.

Deux « sujets » sont alors passés en revue par le comité de pilotage. On dira juste quelques mots du premier qui illustre particulièrement bien ce qui précède : la « rasette » est un outil qui sert à racler les sols et découper les bordures d'herbe. Utilisée à tous moments, la « rasette » fournie était trop fragile,

ce qui provoquait une série de problèmes quotidiens. Mais il n'existe pas de modèle adéquat dans le catalogue du fournisseur qui a remporté l'appel d'offre de la commande publique. Modifier l'offre du fournisseur n'est pas une mince affaire. De plus, les agents doivent parvenir à expliciter entre eux les caractéristiques de l'outil qu'ils aimeraient avoir. Il a fallu plus d'un an d'allers-retours entre tous les niveaux hiérarchiques, au sein des équipes et avec le service des achats pour qu'un nouvel outil soit intégré au catalogue du fournisseur. Ce sujet est désormais validé et clôturé.

1.2 Le temps du dialogue, à la crèche

La directrice et trois auxiliaires de la crèche ainsi que la directrice du CCAS et la directrice générale des services de Hellemmes entendent cette présentation en comité. La directrice de la crèche commence par souligner que la crèche est de grosse taille, 73 places d'enfants, 30 personnels éducatifs et techniques répartis en 4 unités de 15 à 20 enfants sur plus de 1000 m². « Mon combat de tous les jours, souligne la directrice dans sa présentation, c'est qu'on reste une même crèche et non pas 4 unités séparées ».

Dès les premières séances sur le site, les deux intervenants ont été confrontés, eux aussi, à la difficulté évoquée par la directrice : allons-nous nous focaliser sur une unité, ou bien répartir notre temps d'intervention entre les 4 unités ? L'engagement d'une équipe dans des analyses en auto-confrontation croisée à partir d'un film d'activité en situation offrira de fait rapidement une forme de réponse concrète : on commence où la demande est la plus manifeste. Les prémices de dialogues s'ouvrent alors sur des sujets qui demandent à être instruits entre elles plus précisément, dans lesquels on commence à percevoir l'intensité de la coordination au sein d'une équipe pour répondre à l'activité de 15 à 20 enfants simultanément. Mais s'ouvre alors une question de méthode. Les enfants sont présents tout au long de la journée et l'organisation d'une crèche repose sur une répartition au plus juste du taux d'encadrement, avec une complexe répartition en « décalé » des horaires de début et de fin de service de chaque auxiliaire ainsi que des pauses de midi, courtes et prises généralement sur site. « Les enfants sont là tout le temps, comment faire ? » pour organiser le dialogue, s'interroge la directrice en comité de pilotage.

Les intervenants vivent cette question dans leur propre activité, lorsqu'il s'agit de mettre en place des temps d'analyse entre auxiliaires : quand trouver le temps de se parler du travail ? C'est ainsi, toujours en cours d'action, pour résoudre des problèmes précis que la question est posée et reprise au sein de la crèche d'abord et jusque dans le cadre du comité de pilotage.

C'est le cas à propos d'un problème rencontré lors d'un film d'activité. Ici c'est le détail qui compte. Alors qu'Ildiko, une auxiliaire, se trouve seule avec un groupe de 5 enfants, une petite fille qui est en train d'apprendre à se passer de couches dans la journée demande à aller « faire pipi ». Il ne faut pas faire attendre, dans ces cas-là... Mais Ildiko ne peut pas non plus laisser son groupe seul sans transgresser la consigne de présence auprès des enfants. C'est ce conflit de critères vécu dans l'activité courante qui suscite alors le dialogue dans l'équipe, devant les images filmées, en même temps qu'on fait la pause de midi avec les repas que les unes et les autres apportent de la maison.

C'est à partir de ce sujet – et quelques autres – que la directrice est invitée à engager l'analyse du problème avec les auxiliaires, quelques jours plus tard, dans les mêmes conditions pratiques. Lors du premier comité de pilotage ce conflit d'activité, les dialogues qu'il a suscités et les premières pistes d'action sont présentés aux participants : un téléphone serait pratique pour appeler les collègues ; on pense aussi aux *babyphones* que les parents installent dans la chambre des enfants.

Pour les professionnelles de la crèche, il s'agit de faire les « premiers pas » dans ce comité, d'en expérimenter la fonction. Ce qui n'est pas rien pour les 3 auxiliaires peu habituées à s'exprimer devant une assemblée de plus de 20 personnes parmi lesquelles des dirigeants de services de la Ville, peu habitués eux-mêmes à « descendre » à ce niveau d'analyse. C'est là, pour nous, que commence le dialogue inter-métiers.

Cet exemple souligne deux caractéristiques des méthodes en clinique de l'activité : le dialogue porte sur des *conflits d'activité*, vécus en situation et constitués peu à peu en objets de discussion par le collectif et les cliniciens à travers des films ou des entretiens ou d'autres techniques qui seront ajustées aux conditions de l'intervention. On y parle de ce qu'on fait, mais aussi de ce qui devrait être fait, de ce qu'on aimerait mieux ne pas faire, de ce qu'on a déjà tenté de faire pour régler le problème ; il est question des hésitations, des dilemmes, et des compromis adoptés jusque-là, des renoncements et des possibilités qu'on redécouvre ou qui surgissent dans le dialogue lui-même, etc.

Ce travail collectif sur les conflits d'activité vécus, les ressources mobilisées et leurs limites, permet aux professionnels de redécouvrir et mettre en discussion leur manière de relier les quatre dimensions de leur *métier* entendu ici au sens psychologique (Clot, 2008) : la dimension *impersonnelle* trouve son histoire dans l'organisation de la tâche, ses buts et les méthodes et moyens prédéfinis ; la dimension *transpersonnelle* est constituée des manières d'agir ou de parler constituées entre collègues à travers l'expérience et plus ou moins transmises ou moins dans l'histoire d'un milieu. Ces deux dimensions existent effectivement à travers les rapports *interpersonnels* qui se nouent ou qui se délient dans la vie quotidienne au travail, tout en sollicitant la dimension *personnelle* du métier de chacun. C'est ainsi que s'élaborent, se discutent, se contredisent, des appréciations plus ou moins différentes de la manière de conjuguer ces quatre instances pour répondre aux conflits de critères vécus en situation et des possibilités d'y changer quelque chose. C'est un ressort déterminant des expérimentations en clinique de l'activité qui n'est pas centrée seulement sur la résolution du problème mais aussi sur la relance durable du dialogue quotidien pour chercher des arbitrages plus favorables entre santé et qualité du travail, au sein du collectif d'abord et, potentiellement, avec la hiérarchie.

Si ce travail collectif peut déboucher sur des possibilités d'action auxquelles on avait renoncé ou auxquelles personne n'avait pensé jusqu'alors, il peut aussi rapidement montrer ses limites. Il peut faire porter l'effort trop exclusivement sur les ressources de la fonction psychologique du collectif, sans effets réels sur leur situation, s'il n'est pas inscrit dans un cadre institutionnel plus large qui permet de porter le dialogue vers les niveaux hiérarchiques (Clot & Gollac, 2014). C'est pourquoi, l'intervention a un double objectif : en premier, l'institution de conflits de critères sur la qualité du travail, comme moyen de développement du collectif de travail, par l'expérience faite par chacun des objections et controverses sur le travail bien fait ; en second, l'institution de conflits de critères sur la qualité du travail au moyen du collectif de travail en dialogue avec la hiérarchie (Bonnefond, 2019).

Revenons alors au comité de pilotage, auquel participent les référents expérimentés de la Propreté ainsi que les nouvelles participantes de la crèche. Dans une idée classique de la transmission, on peut penser que les participants de la Propreté, avec leurs 3 années d'expérience, pourront peut-être apporter des conseils directs à leurs nouvelles collègues. Et, justement, le problème de communication des auxiliaires entre elles fait réagir Christopher, que nous avons déjà cité plus haut : « Nous, on utilise des *talkies-walkies*. Des appareils de longue portée. C'est vraiment pas mal. Et puis on peut le laisser dans la salle... ».

Cette idée, relayée d'ailleurs par une participante du service RH, est un peu discutée. Mais pour Élise, une auxiliaire, ce n'est pas sur l'objet technique qu'elle demande une discussion : « L'histoire du téléphone... on a vraiment peu de temps pour penser ça ». Elles ont bien commencé à faire l'inventaire des salles où ce serait utile, qui ne sont pas nombreuses et dont certaines ont déjà une prise murale. On peut probablement trouver des solutions. Mais ce qui leur pose problème c'est « la mise en commun », dit Élise, parce que « on a peu de temps ! ». Elle ajoute alors : « C'est pour ça qu'on est contentes qu'il y ait cette vidéo ». C'est à partir du film d'activité et de la démarche engagée avec les intervenants qu'elles ont pu « mettre en commun » cette question. Elles se demandent bien désormais quand et comment l'instruire de manière plus avancée.

La question du temps de dialogue sur les sujets qui entravent la qualité du travail est alors reprise par plusieurs directeurs en présence, à commencer par le directeur de la Propreté qui a pu dégager une journée par semaine pour les référents des 130 agents ; ces derniers étant déployés géographiquement les référents doivent beaucoup se déplacer. Il confirme qu'à la crèche, « pour passer à une étape supérieure, en matière de qualité du travail, il faut trouver du temps ». Ou par la directrice du CCAS qui commence à réaliser plus concrètement l'importance de ce comité pour traiter des questions qui n'ont pas de solution au sein d'un service :

« Oui, il faut qu'on construise la structuration de notre méthode. En amont des comités de pilotage, pour qu'il puisse y avoir des échanges avec la propreté. On ne peut pas démultiplier, mais il faut s'organiser ».

Ce n'est donc pas directement mais indirectement que quelque chose se transmet au sein du comité de pilotage. La situation initiale porte en elle des impératifs d'action, une recherche de solution concrète, mais elle constitue le socle vivant à partir duquel un dialogue se déploie sur un plan plus général, celui du temps d'instruction et de traitement du sujet sur les différents registres du métier : entre collègues, avec la direction du service et au niveau des instances de la ville.

On peut alors noter que devant ce dialogue entre les agents, c'est le niveau hiérarchique qui entre à son tour dans une discussion qui va, peu à peu, interroger le métier de cadre. C'est à ce point du comité, en effet, que la DRH en charge de l'expérimentation apporte sa contribution :

« Ma prédécesseure avait pris l'engagement, que j'ai réitéré depuis, de venir en appui en termes de moyens en plus de l'enveloppe RH des services. Sans dire précisément comment : c'est à votre demande, en fonction des besoins, des solutions que vous avez imaginées ».

Mais en réponse le DRH de Hellemmes, qui gère les ressources de la crèche, rapporte qu'il a déjà fait une demande dans ce sens. Or, dit-il, « cette demande, quand on l'a faite, elle n'a pas été enregistrée ; quand on a été dans le concret avec la direction Ressources et prospectives, ça n'a pas été possible ». Voilà donc qui ouvre la question au plus haut niveau de l'organisation de la Ville. Les auxiliaires peuvent voir là un effet de leur engagement dans le dispositif. Ce sujet va revenir lors du deuxième comité de pilotage.

Dans ce qui précède on vient de souligner que la transmission entre les référents et les auxiliaires ne se fait pas - du moins pas seulement - sous l'angle qu'on imagine facilement, celui des conseils pour l'action entre les professionnels de première ligne expérimentés vers celles qui découvrent la démarche.

La transmission de procédures ou de méthodes, qui peut avoir son intérêt, ne suffit pas à rendre compte de ce qui se passe dans cette situation. Un comité de pilotage conjoint entre professionnels de différents métiers devient le lieu privilégié du dialogue avec l'encadrement. Or c'est un moment décisif de l'apprentissage d'un tel dispositif. Le référent Christopher l'a souligné à sa manière, dans l'exemple précédent. C'est aussi ce dialogue « inter-niveaux » qui va se trouver déterminant, mais cette fois du côté des directeurs et directrices, dans la partie suivante.

— 2. DIRECTRICES ET DIRECTEURS CONFRONTÉS AUX « PETITS SUJETS »

Lors de ce premier comité conjoint, la directrice du CCAS écoute la présentation de la méthode DPQS telle qu'elle fonctionne à la Propreté et les propos du référent qu'on a rapportés ci-dessus. C'est l'occasion d'assister à un moment de débat sur la différence entre la culture du « compromis », juste milieu entre parties prenantes, et celle de « l'arbitrage » — éventuellement réversible — qui, suite au dialogue, engage finalement la direction à prendre ses responsabilités. Elle prend alors la parole pour la première fois dans ce cadre et souligne rapidement ce qu'elle retient :

« En vous écoutant, je me dis que le dialogue est constructif à condition qu'il soit construit ; et ce que vous avez mis en avant là (dans le diaporama de présentation détaillée du dispositif) montre qu'il faut que nous ayons des lieux d'instruction des sujets ».

La directrice relie d'ailleurs ce qu'elle vient d'entendre avec son expérience des établissements de soins et d'aide aux personnes âgées : on y parle aujourd'hui beaucoup « d'expertise d'usage des familles, des citoyens, des habitants ». Il y a quelque chose de semblable, pour elle, dans ces dialogues en comité de pilotage sur les détails du travail.

2.1 Les conflits de critères dans l'activité de directrice

Lors du deuxième comité de pilotage, trois mois après le premier, ce principe va être mis à l'épreuve de l'action. Il semble utile d'en rapporter plusieurs « rebondissements », pour rendre compte de la dynamique dialogique par laquelle une certaine manière de dialoguer s'institue dans le cadre de ce comité.

Une seule auxiliaire a pu venir et elle devra quitter le comité à 10h30 alors qu'il dure jusqu'à 12h. À la crèche, en effet, plusieurs absences liées à des congés maladie et maternité n'ont pas pu être remplacées, malgré la diligence de la directrice qui souligne à quel point la difficulté de remplacer les absences la préoccupe.

La tenue d'un comité avec les auxiliaires intensifie donc la difficulté habituelle, au point que la veille, comme le dit l'un des chercheurs, « on était à deux doigts d'annuler le volet Petite enfance du comité ». Finalement, à force de régler avec minutie la répartition des auxiliaires dans les équipes et avec leur accord, et aussi pour ne pas faire défection, une auxiliaire, Charlotte, est venue. Elle sera pressée de rejoindre la crèche en milieu de matinée, lorsque les activités sont plus lourdes à gérer pour ses collègues qui font déjà l'effort en début de matinée. Après un échange de points de vue sur ce problème, on décide de modifier l'ordre du jour, pour commencer par le tableau des sujets de la crèche et non celui de la Propreté. Le premier sujet est celui du remplacement des modèles de blouses portées actuellement par les auxiliaires, qui n'est pas adapté sur plusieurs points. Notamment parce que le tissu est trop chaud et les poches – dans lesquelles on met sans cesse toutes sortes d'objets, sont inclinées et donc à portée de main des enfants. Elles ont repéré un autre modèle utilisé par des aides éducatives qui travaillent en maternelle.

Le sujet a été discuté en équipe, il a fait l'objet d'une « enquête » dans toutes les équipes de la crèche par une des auxiliaires, qui a constitué un dossier « à la manière des référents de la Propreté », pour en parler avec la directrice. Celle-ci partage l'idée qu'on devrait changer de modèle. Mais ceci demande une modification au niveau du service municipal des commandes qui affecte les blouses en fonction des métiers. Il faudra travailler avec le DRH d'Hellemmes qui est l'interlocuteur pour ce genre de sujets.

Or devant le comité la directrice ajoute que ce dossier des blouses, elle n'a pas pu le suivre : « il est bien au chaud sur mon bureau... ». Ce n'est évidemment pas une négligence de sa part. C'est plutôt un embarras à l'égard du DRH qu'elle sollicite déjà beaucoup depuis un moment sur les problèmes de remplacement d'auxiliaires absentes : « Je harcèle tellement le DRH d'Hellemmes avec les demandes de recrutement que je n'ose pas l'embêter pour les blouses ! ». De notre point de vue, la directrice cherche à protéger la coopération interpersonnelle avec son collègue RH. C'est alors le sujet des blouses qui reste en suspens. Mais il se trouve que dans le dispositif, la priorité des sujets en traitement ne peut pas être redéfinie par la direction seule. C'est alors l'activité de la directrice qui est traversée par ce conflit entre deux manières de régler le problème. L'un des intervenants accompagne d'ailleurs les propos de la directrice d'un commentaire qui souligne ce conflit d'arbitrage lié à l'organisation du travail actuelle qui se retourne contre son activité, on l'entend bien lorsqu'elle dit à propos du DRH : « je n'ose pas l'embêter pour des blouses ! ».

La Directrice du CCAS vient alors en quelque sorte « défendre » la directrice de crèche : depuis longtemps elles sont confrontées aux difficultés de remplacement et aussi à un « gros, gros, gros problème » : l'absence de médecin qui est pourtant prévu à l'organigramme d'une crèche. Le problème des blouses est en attente au regard de ces autres sujets.

C'est le directeur du pôle Cadre de vie, qui suit depuis le départ la mise en œuvre du dispositif à la Propreté, qui contribue alors au dialogue à partir de l'énoncé d'une règle de fonctionnement centrale : « il n'y a pas de petits et de gros problèmes ; ça touche le quotidien des agents. On l'a vu à la Propreté avec les sacs poubelles qui n'allaient pas, par exemple ». Il ajoute que « quand il voit les auxiliaires accompagner la directrice en comité », il « mesure le niveau d'implication des gens ». Pour lui, « s'attaquer d'abord à ces problèmes-là, plus faciles que celui des ressources RH c'est important. Ça permet de mieux supporter les problèmes plus lourds » qui demandent beaucoup de temps.

À ce stade, dans ce comité, c'est un processus d'apprentissage qui s'ouvre. On ne considère pas que la directrice aurait fait une « erreur ». On s'intéresse au conflit d'activité vécu entre deux manières de fonctionner, celle qui prévaut dans les relations interprofessionnelles habituelles et celle qu'on cherche à déployer, sur la base du dispositif dialogique. Chaque directeur sait bien, dans sa propre expérience, que la culture managériale peut être tentée par la pente « verticale » quand les difficultés s'accumulent. Les dirigeants en viennent parfois, à leur corps défendant, à conserver des habitudes qu'il savent contre-productives. C'est que les relations interpersonnelles de la coopération quotidienne sont réglées par le genre managérial qui fait, ici, l'expérience de l'autorité que peuvent acquérir les professionnels quand ils hiérarchisent à leur manière les priorités en matière de qualité du travail.

Il faut noter, c'est évidemment essentiel dans le processus de transmission d'expérience entre Propreté et Petite enfance, que ceci se discute entre dirigeants et devant les agents. Il faut souligner également que les agents ont vécu, eux aussi, les efforts qu'il faut soutenir dans ce genre d'inconfort lors de leurs analyses en auto-confrontation croisée, découvrant des contradictions entre eux et ensuite lors

de leurs échanges avec la direction. Dirigeants et agents font ensemble l'expérience de la recherche des arbitrages de qualité dans lesquels les priorités des uns et les priorités des autres ne sont pas de même ordre. L'arbitrage demande une instruction poussée des arguments des uns et des autres. Et la solution qui sera adoptée ne reposera pas sur la pratique habituelle des compromis qui laissent trop souvent les choses en l'état. Le travail d'arbitrage doit pouvoir déplacer la définition même du problème et déboucher sur des solutions que personne n'avait envisagées.

2.2 Généralisation du dialogue à partir des blouses

Cette discussion à partir du sujet des blouses rend plus vif encore l'importance de traiter les questions RH qui sont source d'engorgement du travail. Mais c'est parce qu'on traite le problème des blouses, et non parce qu'on le relègue, qu'on aura ensemble la force de se consacrer au problème du remplacement des auxiliaires. C'est ce qui se produit dans la suite de ce comité. La difficulté de recrutement dans les crèches est abordée avec l'expertise de la directrice du CCAS de Hellemmes et du directeur de la Petite enfance de Lille. C'est un problème constant, bien connu non seulement à Lille mais dans les grandes villes de France. Il est d'ailleurs pris en compte dans des instances professionnelles qui cherchent des solutions à leur niveau.

Mais dans le cadre de ce comité, le problème prend une intensité particulière : Charlotte, la seule auxiliaire qui a pu se dégager un moment pour venir participer, va désormais devoir partir rejoindre ses collègues qui ne peuvent pas rester plus longtemps en effectif tendu. C'est un moment déterminant de la fonction du comité de pilotage. C'est là que la volonté des protagonistes de définir un cadre de dialogue partagé est mise à l'épreuve et qu'elle peut se consolider : on ne va pas continuer à parler entre dirigeants alors même que les professionnelles directement concernées sont empêchées de contribuer à la réflexion ! Chacun peut éprouver *in vivo* le risque qu'il y aurait à le faire.

Avant le départ de Charlotte, la discussion dégage alors deux actions possibles sans délai :

- On gagnera quelques journées d'intérimaires sur l'année, à travers une mesure technique de rémunération d'heures supplémentaires.
- La DRH de la Ville s'était engagée à abonder des heures pour soutenir l'expérimentation, elle l'a rappelé lors du premier comité conjoint, à partir des demandes qui lui seront faites. DRH centrale et responsable RH du service vont donc regarder précisément ce qui n'a pas fonctionné pour la mise en œuvre jusque-là, et faire en sorte que ces ressources soient opérationnelles.

Ces axes de travail sont alors inscrits à l'ordre du jour du comité suivant, comme tous les sujets abordés lors de ce comité et qui demandent un suivi.

Avant de conclure sur l'idée centrale de ce texte, apportons quelques remarques sur la situation au moment de la rédaction de ce texte. Les tailles des auxiliaires ont été relevées pour acheter les blouses, il reste à finaliser effectivement le changement de référence au niveau du service des achats ; la rémunération de quelques journées d'intérimaires a fonctionné, mais elle est perturbée à nouveau en novembre 2020 et doit faire l'objet d'une nouvelle régulation au sein de la crèche et en comité de pilotage ; le soutien de la RH centrale pour le fonctionnement du dispositif à la crèche a commencé ; la réflexion sur des solutions de recrutement à plus long terme a fait l'objet d'une réunion de travail, mais les suites à donner ont été lourdement perturbées par les mesures relatives à l'épidémie de Covid, qui a également retardé la tenue des élections municipales. Pour les mêmes raisons, le comité de pilotage du dispositif prévu en septembre a été reporté en novembre et ne s'est donc pas encore tenu au moment de la rédaction de ce texte.

— CONCLUSION

Notre question initiale était : comment favoriser le déploiement d'un dispositif de dialogue sur la qualité du travail qui s'est fondé initialement dans l'exercice du métier des agents de la propreté vers l'exercice d'un tout autre métier, celui des auxiliaires de puériculture ? Notre réponse, partielle, au regard de l'ampleur de la question, peut être résumée de la manière suivante : ce « comité de pilotage » particulier, qui réunit les protagonistes directs et la ligne hiérarchique jusqu'au niveau central de l'organisation, permet d'instaurer peu à peu et d'instituer plus durablement le déploiement d'un genre de dialogue inter-métiers effectivement centré sur les conflits d'activité vécus en situation - mis à l'agenda par les agents - et non résolu par les instances habituelles de l'organisation.

Cette réponse paraîtra contradictoire : pourquoi passer par des échanges avec la hiérarchie pour favoriser la transmission d'expérience entre professionnels de « première ligne », selon l'expression en vogue actuellement ? C'est que l'expérience qui doit se transmettre, repose précisément sur une certaine manière de dialoguer entre les différents niveaux hiérarchiques. C'est en faisant ensemble cette expérience que les agents de la propreté et les auxiliaires peuvent généraliser quelque chose que chacun et chacune vit dans son milieu propre.

On trouve aussi dans ce texte de quoi soutenir la même affirmation pour l'encadrement qui fait l'expérience d'une autre manière de régler les arbitrages. Il ne s'agit pas d'ignorer que chaque encadrant peut avoir développé des pratiques de dialogue dans son périmètre, mais de souligner que c'est dans un cadre institutionnel particulier, un comité de pilotage, que chacun dans son propre métier peut expérimenter la fonction de ces dialogues dans ses rapports professionnels avec ses pairs, avec sa hiérarchie, pour améliorer ses arbitrages. C'est l'idée générale que soutiennent les analyses concrètes qui précèdent. On comprendra facilement qu'elle prête à discussion. En choisissant d'axer la rédaction de ce texte sur le travail dans des comités de pilotage, on n'a pas choisi d'avancer sur un terrain particulièrement exploré. Il faut dire que les comités de pilotage d'études ou même d'intervention sont souvent limités à un échange de points de vue, sinon même à l'enregistrement passif du rapport des chercheurs en fin d'action.

Nous cherchons à soutenir une tout autre conception de l'organisation du travail et de l'encadrement, à la discuter avec d'autres approches qui s'intéressent à transformer les modalités de négociation sur les conditions du travail qui ne sont pas seulement les conditions de travail (Detchessahar, 2019), (Mériaux & Rousseau, 2016), (Clot, 2020). Il faut cependant conclure avec beaucoup de réalisme. Certes l'engagement des professionnels n'est plus à démontrer dans ce genre d'expérimentation, il met en perspective de fortes potentialités de développement de l'efficacité et des sentiments de faire son métier. Il reste que dans le cas qui nous occupe ici, durant les trois, quatre années écoulées, la Directrice des ressources humaines de la Ville, en charge du dialogue social et du pilotage de l'expérimentation, le Directeur général des services de la ville, l'adjointe au Directeur de Pôle qualité de vie, la Directrice générale des services de Hellemmes et, récemment, le directeur de la Propreté ont quitté leurs fonctions pour d'autres emplois. Les agents de la propreté et les auxiliaires restent à leurs postes et les référents persévèrent dans leur fonction, malgré tout, jusque-là. Cette donnée indique le travail à faire pour stabiliser des institutions du dialogue assez robustes pour durer au-delà des engagements individuels. Des institutions impersonnelles indispensables à la pérennité, c'est-à-dire au renouvellement, du travail de culture professionnelle, à cet effort constant pour conserver vivantes les organisations, c'est-à-dire les garder tournées du côté des conflits du réel.

— BIBLIOGRAPHIE

- Bonnefond, J.-Y. (2015), « Une expérience d'amélioration de la qualité du travail à Renault-Flins », in *La Revue des conditions de travail*, n° 3, <https://www.anact.fr/node/10689>
- Bonnefond, J.-Y. (2019), *Agir sur la qualité du travail. L'expérience de Renault-Flins*. Toulouse : Eres.
- Bonnemain, A. (2020), « Intervenir en clinique de l'activité sur la qualité du travail dans l'organisation. Le cas du service de propreté d'une grande collectivité », in *Psychologie du travail et des organisations*, 26(1), 82-97. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2019.12.001>
- Clot, Y. avec J.Y. Bonnefond, A. Bonnemain, M. Zittoun, (2021), *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*, Paris : la Découverte.
- Clot, Y. (2002), « Cliniques du travail et psychopathologie du travail », in *Cliniques méditerranéennes*, n° 66 (2), 5-10. <https://doi.org/10.3917/cm.066.0005>
- Clot, Y. (2010), *Le travail à cœur : Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris : la Découverte.
- Clot, Y. (2020), *Éthique et travail collectif. Controverses*, Toulouse : Erès.
- Clot, Y., Lallement, M. (2015), « Qualité de vie au travail / qualité du travail », in *La Revue des conditions de travail*, n° 3, p. 45-53.
- Clot, Y., Gollac, M. (2014), *Le travail peut-il devenir supportable ?* A. Colin. <http://www.sudoc.fr/178098787>
- Detchessahar, M. (2019), *L'entreprise délibérée*, Nouvelle cité.
- Mériaux, O., Rousseau, T. (2015), « Qualité de vie au travail. Négocier le travail pour le transformer : enjeux et perspective d'une innovation sociale », in *La Revue des conditions de travail*, n° 3.
- Prot, B. (2015), « La fonction du clinicien dans les méthodes de clinique de l'activité », in *Perspectives en clinique du travail*, (p. 34-54), ERES.