

« L'ENTREPRISE DÉLIBÉRÉE. REFONDER LE MANAGEMENT PAR LE DIALOGUE »,

MATHIEU DETCHESSAHAR (COORDINATEUR), 2019, NOUVELLE CITÉ, 238 P.

AVEC : SANDRINE FRÉMAUX, STÉPHANIE GENTIL, ANOUK GREVIN, JEAN-LUC MERCERON, JEAN-DIDIER MONEYRON ET LAURENT TASKIN

Thierry Rousseau

Anact - département ECP

— INTRODUCTION

Il ne manque pas d'ouvrages sur la transformation des organisations qui ne fassent la promotion de l'importance du dialogue et de l'autonomie des acteurs de terrains¹. L'ouvrage coordonné par Mathieu Detchessahar, professeur des universités à l'IAE de Nantes est donc particulièrement bienvenu pour prolonger la réflexion autour des espaces de discussion sur le travail (EDT) et des conditions d'organisations qui peuvent favoriser leur développement. L'originalité et l'importance de cet ouvrage ne réside pas seulement dans la promotion d'un nouvel artefact technique destiné à favoriser la discussion sur le travail. L'ambition est plus large : il s'agit de penser les conditions théoriques et pratiques permettant la mise en œuvre de ce que les auteurs, à la suite d'Yves Clot², nomment « entreprise délibérée ».

Un premier constat des auteurs est qu'il ne manque généralement pas d'espace pour discuter aujourd'hui dans les entreprises : réunions d'équipes, entretiens divers, discussions à la volée plus ou moins formelles, groupes de travail *ad hoc*, ateliers kaizen, etc. Même dans les organisations les plus rigides et bureaucratiques, il faut échanger, préciser le sens de certains événements et apporter *a minima* des correctifs aux manières de faire et aux procédures. Il n'est pas possible d'imager autre chose, et un monde productif entièrement régi par des règles définies *a priori* reste du domaine de l'utopie. Ce n'est tout simplement pas comme cela que marchent les organisations et que l'action collective se déploie.

Pour autant, faut-il libérer entièrement l'entreprise de toute tutelle organisationnelle et/ou administrative pour imaginer un monde irénique dans lequel les « producteurs associés » pourraient enfin donner corps à des formes de régulation horizontale et immédiatement démocratique ? On pense ici à la notion « d'entreprise libérée » qui fait florès et inspire de nombreuses expériences mais aussi aux débats sur les coopératives, la sociocratie ou encore l'holocratie.

Le débat sur ces questions n'est sans doute pas facile et un des mérites de l'ouvrage consiste à ne jamais simplifier les positions en présence. Mais face à cette antinomie, entre l'entreprise bureaucratique et l'entreprise libérée, le point de vue de Mathieu Detchessahar est clairement affiché : l'approche par le dialogue proposée constitue d'une certaine manière une « troisième voie » (p. 211) entre ces positions. Il ne s'agit pas, bien sûr, de suggérer un juste milieu entre deux figures repoussoirs mais de reconnaître la difficulté à mener ce débat.

Il n'y a bien sûr pas de baguette magique pour promouvoir une entreprise idéale. Et la raison est d'ordre conceptuel et bien expliquée dans l'introduction générale de l'ouvrage : (...) « Les organisations ne peuvent être le monde de l'autonomie et de la liberté » (p. 27). C'est au contraire un monde

de « dépendances assumées » : l'action n'est pas décidée de façon unilatérale par chacun. En pratique, il faut s'ajuster, coopérer, se confronter... « et faire mieux ensemble » que seul. L'organisation, ce n'est pas le marché et la liberté. D'une façon ou d'une autre, c'est la « main visible des managers » qui conduit l'action et en appelle à des formes organisées. Mais cette construction n'est pas définie unilatéralement. S'il n'est pas possible de libérer l'entreprise, son organisation et ses modalités de constitution peuvent emprunter à une plus grande délibération : « Entre hétéronomie et autonomie, l'entreprise est nécessairement le lieu du dia-logue, du langage (*logos*) qui passe entre les hommes (*dia*) et au travers duquel se tisse et se retissent en permanence les fils de l'action commune » (p. 28). Ce logos, il faut le faire éclore et le développer. Il est déjà à l'œuvre en filigrane et il s'agit moins de subvertir complètement le mode d'organisation actuel des entreprises par une improbable libération que de favoriser ce qui existe déjà à l'état de potentialités et de tendances. Pour chacun, il s'agit alors de participer à l'action commune, de faire entendre sa voix en accédant à un « agir politique dans l'organisation » (p. 29) permis par les espaces de dialogue sur le travail (EDT).

— QU'EST-CE QU'UN EDT ?

Le **premier chapitre** de l'ouvrage, rédigé par Mathieu Detchessahar, précise cette position « réaliste » en montrant comment celle-ci peut se déployer pratiquement. Le travail prescrit ne correspond jamais au travail réel comme l'ont montré les sciences humaines (ergonomie, psychologie, sociologie, etc.). C'est un point de départ : « travailler », ce n'est jamais faire directement ce qui est demandé, c'est ajuster l'action en fonction des circonstances et des événements, c'est élaborer de nouvelles règles, déployer un travail d'organisation pour faire ce qu'exige la situation. Là réside la performance pour une entreprise lorsqu'elle peut soutenir son développement par la valorisation de l'apport du travail à son fonctionnement.

Comment définir l'EDT et quel est son rôle ? « Il est un espace de construction par le dialogue de solutions ou de règles collectives entre acteurs interdépendants », (p. 42). L'EDT n'a pas prioritairement une fonction psychologique ou sociale ; il n'est pas là – ou pas seulement – pour permettre l'expression individuelle ou collective. L'EDT ne sert pas à faire du *Wellness* et à promouvoir le bonheur au travail. Il y est discuté de l'orientation de l'action commune ; les participants sont là pour décider et produire de nouvelles règles autour des questions que pose l'activité de l'entreprise. C'est dire que la fonction expressive de l'EDT reste ici minorée. Et les auteurs, sans négliger éventuellement l'utilité de cette fonction en reconnaissent la faiblesse relative : s'exprimer à travers une parole sans effets concrets risque d'être à la longue décourageant. Ce n'est pas comme cela que les EDT sont ici conçues. Il faut plus d'exigence et, dans cette perspective, la discussion « (...) a donc fondamentalement une fonction politique » (p. 43). En effet, il s'agit de produire des solutions productives, de la décision, des changements, de nouvelles règles d'action... c'est le sens donné à un agir en commun renouvelé et exigeant.

Évidemment, la mise en place d'EDT ne va pas de soi : « Rien n'est moins simple que de conduire le dialogue sur le travail qu'appelle la régulation » (p. 57). Outre les conditions sociales qui doivent être réunies (nous y reviendrons), la mise en place des EDT est un processus qui peut requérir beaucoup des personnes qui s'y engagent... Il faut accepter de discuter, d'expliquer ses idées, de se justifier et de faire face à la contradiction. Il y a des risques de conflits et de blessures. Il faut aussi renoncer à l'usage privé de certaines sources d'informations. De plus, toute discussion « engage » les parties prenantes dans le partage d'une représentation du monde : des obligations peuvent y être associées, notamment en termes de coopérations et de redéfinition de ce qu'il faut faire. Ces obligations devront être honorées un jour ou l'autre.

L'effort organisationnel pour mettre en place les EDT ne saurait donc être sous-estimé d'autant plus que ceux-ci surgissent dans un espace souvent saturé en discussion de toutes sortes. Le management ne consiste pas à expliquer ce qui doit être fait : plus fondamentalement, il s'agit de « s'expliquer » – de confronter les représentations – sur le sens de l'action et la meilleure façon de répondre aux contraintes qui s'imposent et dans lesquelles évoluent l'entreprise. Le raisonnement ne constitue pas ici une simple plaidoirie en faveur des vertus de l'échange communicationnel. Pour les auteurs, le caractère dialogique des échanges, en reprenant M. Bakhtine, permet de construire un monde où l'on agit en commun : c'est la « réalité » que l'on construit au contact de l'autre, d'où la nécessité de faire naître les controverses et de se donner les moyens organisationnels de les instruire. Enfin, précisons également que ces EDT ne peuvent avoir un caractère informel et officieux. Il faut des institutions pour rendre possibles les confrontations dialogiques qui se déroulent avec la mise en place des EDT.

— UN MONDE D'AUTONOMIE ET DE LIBERTÉ ?

Le **second chapitre** rédigé par Sandrine Frémaux et Laurent Taskin reprend et développe la controverse sur les entreprises libérées. Les auteurs en retracent la généalogie notamment dans l'ouvrage d'Isaac Getz et Brian M. Carney³. Ils font également état des différentes recherches qui portent sur le développement de cette notion en lien avec des investigations empiriques encore rares. Les entreprises libérées sont-elles des entreprises délibérées au sens défendu dans l'ouvrage ? Il manque sans doute encore de recul pour vraiment vérifier ce qu'il en est. De plus, la variété des expériences interdit d'aller trop vite en besogne et de prononcer un jugement définitif. Mais les deux auteurs avancent en conclusion et de façon prudente que « (...) les conditions d'un management par le dialogue ne sont pas réunies » p. 121. Plusieurs raisons à cela. L'insistance dans la doctrine de l'entreprise libérée du rôle du leader libérateur doit être soulignée. Il est non seulement celui par qui vient la libération mais son rôle consiste à expliquer le sens de l'action au salarié – le pourquoi – pour que celui-ci puisse répondre aux impératifs opérationnels. En théorie, il n'y a pas de véritable échange entre le leader libérateur, garant de la stratégie, et les salariés dont le rôle est confiné à réaliser une orientation programmatique définie par un autre. En pratique, il peut en être autrement. Mais à ce moment, il reste impossible de parler véritablement d'une institutionnalisation des EDT. Le caractère dialogique des échanges est bloqué.

— QUELLE SUBSIDIARITÉ ET QUELLE ORGANISATION POUR LES EDT ?

Les **chapitres trois à cinq** font état d'interventions et de recherches menées par les auteurs. Le chapitre trois, rédigé par Jean-Didier Moneyron, porte sur les associations à caractère éducatif et social (ACES). Le chapitre 4, écrit par Jean-Luc Merceron et Mathieu Detchessahar, traite d'une intervention dans le secteur bancaire. Ces deux chapitres sont l'occasion pour les chercheurs de tester et de vérifier leurs hypothèses. Ils permettent aussi de définir les EDT comme une véritable praxis de la communication organisationnelle. Les exemples montrent également que ces organisations sont déjà « travaillées » par des espaces de dialogue divers. Mais là encore, la mise en place des EDT ne va pas de soi et suscite parfois des résistances. C'est le cas dans la banque lorsque les managers font le constat d'un risque plus grand d'hétérogénéité entre les différentes agences si davantage d'autonomie de décisions leur est octroyée. Après discussion, ce risque doit être pris et peut être compensé par un plus grand engagement de chacun dans l'activité. Enfin, la mise en place des EDT n'apporte pas moins de management mais amènent à « (...) manager autrement en organisant et en animant des espaces pour soutenir les dynamiques dialogiques », p. 181.

C'est toutefois dans le chapitre 5, dont l'écriture échoit à Anouk Grevin, Mathieu Detchessahar et Stéphanie Gentil, que le rôle des EDT est précisé avec force. Il s'agit de l'exemple d'une institution médicale qui a connu une crise sociale aiguë. Après une période d'échec apparent de l'intervention, la direction reprend les conclusions des chercheurs et développe une organisation que l'on peut qualifier de véritablement « délibérée ».

Dans cette perspective, il ne s'agit pas seulement d'ouvrir des espaces de dialogue locaux sur le travail « (...) mais de distribuer des espaces de discussion tout au long de la ligne hiérarchique » p. 206. La question centrale ne consiste donc pas seulement à mettre en place des groupes de travail localisés pour traiter des « problèmes » dans une vision instrumentale des EDT. Ce n'est pas suffisant. D'ailleurs, en l'absence d'espaces de régulations aux échelons supérieurs pour traiter des problèmes du travail réel, il y a fort à parier que les espaces locaux « s'essouffent » rapidement. À limiter ceux-ci, « (...) ils risquent fort de décevoir s'ils ne donnent pas les moyens aux salariés de reconstituer en même temps leur autorité sur l'organisation », p. 207. L'expérience risque de « faire long feu » et d'apparaître manipulatoire et sans contrepartie.

L'objectif est de proposer un « (...) développement conjoint du travail et des organisations », p. 207. Le dialogue doit ainsi « (...) quitter l'espace des pairs pour se jouer entre concepteurs, managers et opérationnels », p. 207. Ce sont, ajoutent-ils, « (...) les structures managériales marquées au sceau de la stricte subordination » qu'il faut transformer (p. 208). Le dialogue ne doit pas seulement être horizontal, il doit aussi être vertical. C'est ce qui peut assurer une transformation durable du travail, résoudre les RPS et assurer un véritable engagement des salariés dans le travail et la vie de l'entreprise. C'est un point central de l'argumentation de l'ouvrage : avec les EDT, il ne s'agit pas seulement de libérer les énergies sur le terrain mais de s'assurer d'une confrontation entre les logiques opérationnelles et stratégiques. De toute évidence, le « management » reconnaît implicitement l'importance de développer des espaces de discussion sur le travail. Mais la plupart du temps, il aimerait pouvoir confiner ceux-ci dans des limites extrêmement étroites : résoudre des problèmes que la conception du travail ne peut, *a priori*, ni prévoir ni anticiper, et qu'il faut bien assigner aux agents sur le terrain. Les auteurs proposent d'aller plus loin et de développer de véritables institutions qui permettent cette confrontation. Les EDT ne peuvent pas simplement être conçus comme un correctif à l'incomplétude de la prescription : c'est une façon de faire agir l'ensemble des acteurs en vue de défendre le bien commun représenté par le développement de l'entreprise.

— CONCLUSION

L'Anact soutient depuis plusieurs années les expériences de mise en place des espaces de discussion sur et dans le travail⁴. Cet ouvrage est donc particulièrement pertinent pour ce propos. Il souligne l'intérêt de mettre en place des EDT et en précise les conditions de mise en œuvre. Il participe également d'un renouvellement des approches sur le travail en insistant sur l'utilité des controverses et la nécessité de les instruire collectivement. Travailler, ce n'est pas simplement exécuter un programme, c'est participer à une action commune qui mérite d'être explicitée et débattue. Il en va de l'efficacité des organisations mais aussi de la formation d'une citoyenneté démocratique dans et hors de l'entreprise.

¹ Par exemple, Hervé Sérieyx et Michel Vakaloulis, (2018), *Du pouvoir vertical aux pouvoirs partagés*, Les éditions de l'atelier, 207 p.

² Voir l'entretien avec Michel Lallement et Yves Clot, (2015), « Qualité de vie au travail/qualité du travail », in *La Revue des conditions de travail*, n ° 3, Éditions de l'Anact.

³ (2012), *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Flammarion.

⁴ Voir notamment (2015), « 10 questions sur les espaces de discussion », www.anact.fr/10-questions-sur-les-espaces-de-discussion, Éditions de l'Anact, 18 p.
