

UNE EXPÉRIENCE D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DU TRAVAIL À RENAULT-FLINS

Jean-Yves Bonnefond Chaire de psychologie du travail du CNAM.

jeanyves.bonnefond@cnam.fr

La qualité du travail représente un enjeu d'amélioration décisif pour tous les acteurs de l'entreprise. Elle consiste à impliquer les salariés, l'encadrement et les instances de l'entreprise dans la résolution des problèmes qui empoisonnent la vie de ceux qui y travaillent. La qualité du travail n'est pas un catalogue de solutions toutes faites à la disposition des acteurs. C'est au contraire la recherche patiente, concertée bien que conflictuelle, de solutions adaptées au contexte particulier des entreprises. On sait combien le travail « bien fait » demeure l'objet d'un conflit de critères inévitable du fait de la division sociale du travail, de la complexité et de la variabilité des situations réelles. Or ce conflit est refoulé par les organisations contemporaines (Clot 2010, Clot & Gollac 2014). La santé est sensible à la qualité du travail, car elle est pour le sujet le moyen de parvenir (ou pas) à agir efficacement sur lui et sur le monde et ainsi de pouvoir se reconnaître dans ce qu'il fait (Clot, 2008 ; Tomàs & Bonnefond, 2014). Dès lors on comprend que la santé au travail passe nécessairement par le soin apporté au travail (Fernandez 2009). À défaut, la tentation de réformer les comportements au lieu de transformer le travail conduit bien souvent à vouloir « réparer » les travailleurs pour purger le réel de ses conflits. Pour cela, on décline au rang de « sujets faibles » ceux qui s'entêtent à préserver l'idée qu'ils se font – à tort ou à raison – du travail bien fait. Cette démonstration s'appuie sur une intervention réalisée par l'équipe de psychologie du travail et clinique de l'activité du CNAM avec l'entreprise Renault à l'usine de Flins.

En psychologie du travail, la clinique de l'activité est depuis presque 20 ans une méthodologie d'action pour changer le travail. Elle est d'emblée tournée vers l'action pour développer le pouvoir d'agir des professionnels sur leur milieu de travail, sur l'organisation et sur eux-mêmes. Cela passe par des dispositifs d'institution dans l'entreprise du conflit dialogique sur la qualité du travail afin de développer les ressources individuelles, collectives et organisationnelles (Clot & Simonet, 2015) pour améliorer la santé et la performance.

C'est moins le travailleur « exposé » aux risques, avec sa passivité présumée, qui retient l'attention que la recherche de capacités d'action insoupçonnées dans l'activité de ce dernier ; c'est moins le souci de promouvoir un « bien-être » pensé pour lui et à sa place, souvent pétri de « bonnes intentions » expertes, que celui de redécouvrir, avec lui, les plaisirs du « bien faire ». Car là se trouve le ressort de la santé au travail.

C'est donc moins la Qualité de Vie au Travail que la qualité du travail tout court qui définit les finalités de l'action. On l'aura compris, la question du travail de qualité est ici la donnée d'entrée dans le problème et non une des composantes de la qualité de la vie au travail. Certes, l'Accord national interprofessionnel de juin 2013 sur la Qualité de Vie au Travail ne fait pas l'économie du sujet, mais le pose comme un des éléments à relier à d'autres (p. 3 de l'Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013), ce qui fait courir le risque de s'en écarter. De plus, l'expérimentation que nous allons décrire montre qu'il est très insuffisant de considérer qu'il suffit « d'encourager et favoriser l'expression des salariés sur leur travail » (p.8) au sein d'un espace pour « fournir à l'employeur des éléments de réflexion » (p.8). Ces dispositions nous semblent sous-estimer

la nécessité de développer le conflit de critère évoqué plus haut. Un des enjeux est celui de l'articulation des rapports de la parole à l'action, cela passe par la contribution des salariés aux processus décisionnels sur leur travail. On sait quel fut le destin du droit d'expression des lois Auroux de 1982, ou celui du management participatif ; sans porter attention au processus d'action et de décision, toutes les tentatives de discussion sur le travail, de « libération » de la parole sur le travail auront le même destin.

L'intervention menée depuis 2012 dans l'usine de Flins du groupe Renault présente 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. Elle montre qu'on peut instituer une controverse sociale sur le travail bien fait en faisant reculer la vieille habitude de tricher avec le réel dans les organisations. Ce problème du rapport au réel est aussi objet de travaux en gestion, c'est le cas de Lorino (2002, 2005) pour qui les théories gestionnaires « représentationnistes » amènent à l'illusion d'un pilotage basé sur des instruments de gestion qui contiendraient en eux-mêmes l'objectivité du monde qu'ils représentent. Pour rompre avec cet imaginaire, l'organisation doit être vue comme la « genèse instrumentale de l'action collective ». Selon Lorino, l'évaluation de la performance ne peut se passer de la contribution des acteurs.

Selon nous, pour ne pas perdre pied par rapport au réel, la bonne pratique est celle de la dispute professionnelle entre « connaisseurs », puis entre eux et la ligne hiérarchique.

La question de la transformation durable des organisations pour plus de santé et de performance est au cœur des enjeux d'intervention, c'est le cas en ergonomie notamment où pour certains il faut un modèle centré sur les possibilités des acteurs à transformer le milieu (Coutarel & al., 2015). Dans une autre perspective, en gestion, des travaux sur les enjeux de santé au travail préconisent de réorienter le management au plus près du travail réel à travers des espaces de discussion qui appellent de nouvelles latitudes décisionnelles pour l'encadrement de proximité (Detchessahar, 2013 ; Bertrand & Stimec, 2011). D'une manière générale, soulignons, qu'eu égard aux enjeux de santé publique et de performance des organisations, la demande sociale est importante pour avancer sur ces questions où le travail est appelé à devenir l'objet central du management (Conjard, 2014).

Par ailleurs, on trouve également l'appel à un « leadership libérateur » pour supprimer les entraves organisationnelles qui limitent l'initiative des opérationnels (Getz, 2012). Ici, l'argumentation est basée sur des exemples hétérogènes d'entreprises présentées comme « libérées » par un leader pour des salariés gagnant en autonomie. Cependant, cette question est complexe et souvent confondue avec la discrétion (Maggi, 2003), où les salariés ont en fait des possibilités d'opter entre des alternatives limitées, dans un cadre de dépendance prédéfini. L'autonomie effective est d'un autre ordre, elle se joue dans la production de règles, c'est-à-dire, paradoxalement, dans le développement de l'hétéronomie et, par conséquent, de la prescription.

On souhaiterait donc avoir de véritables données de recherche sur le travail pour y voir plus clair sur les différents processus à l'œuvre, mais peu importe. Cela suffit comme indicateur de la crise des organisations contemporaines à répondre à la question : comment améliorer conjointement performance et santé ? La réponse n'est pas évidente et c'est le sens d'une clinique de l'activité conçue comme un développement de la fonction du collectif : fonction psychologique de ressource pour que chaque professionnel personnalise davantage son activité propre ; fonction sociale de ressource pour que l'organisation se transforme.

ORGANISER LE DIALOGUE SUR LA QUALITÉ DU TRAVAIL

Venons-en à l'expérimentation réalisée avec Renault au sein de l'usine de Flins. À l'origine, une demande de la direction de l'entreprise d'instruire des désaccords qui faute d'être débattus se traduisent par des impasses entre direction et syndicats sur l'appréciation des situations de travail en matière de santé et de qualité. Notre proposition, acceptée par tous, fut non pas d'arbitrer ces désaccords mais d'expérimenter à plusieurs niveaux dans l'entreprise des moyens de dialogue sur la qualité du travail, conflictuelle par nature, pour construire des arbitrages organisationnels nouveaux qui soient source de santé et de performance. Il fut convenu d'expérimenter cela en usine puis dans l'ingénierie. Notre propos ici ne porte que sur l'usine de Flins.

Le dispositif de base de l'expérimentation articule trois principaux niveaux. Tout d'abord celui de l'atelier avec une UET (Unité Élémentaire de Travail) de montage des portes. Ensuite, celui de l'usine avec un comité local réunissant les organisations syndicales locales mais aussi centrales, la direction usine et la ligne hiérarchique, la DRH usine et entreprise, le service santé au travail, les intervenants Cnam et, le moment venu, des opérateurs. Enfin, troisième niveau, celui de l'entreprise, un comité de suivi national qui réplique la même structure avec la direction de l'entreprise.

L'action commence par du temps passé au plus près du travail des opérateurs de la ligne des portes afin de construire avec ceux qui le demandent, une analyse par eux avec nous de leur activité préalablement filmée. Nous mobilisons pour cela la méthode des autoconfrontations croisées (Clot, Faïta & al. 2001 ; Clot, 2008) ; c'est le temps de la dispute professionnelle entre connaisseurs que sont les professionnels concernés, sans participation de la hiérarchie. C'est le temps du travail collectif autour des plaisirs et des déplaisirs de la controverse sur le travail bien fait qui vise à développer la fonction psychologique du collectif pour imaginer de nouvelles possibilités de penser et d'agir. Ensuite, les résultats produits (sous forme de montage vidéo) font l'objet d'un autre dialogue au sein des comités de suivi. Ainsi, le collectif change de place dans le cours de l'intervention en devenant ressource pour modifier l'organisation du travail.

Dans l'UET des portes, après présentation des enjeux de notre présence aux deux équipes et le temps passé à observer leur travail, vingt d'entre eux, intérimaires et « Renault » répartis sur les deux équipes et regroupant dix postes de travail ont souhaité s'engager dans les autoconfrontations croisées. Précisons que l'UET compte environ 35 postes, 2 équipes se partagent les 16 heures de fabrication. Chaque équipe compte 35 opérateurs, 3 opérateurs seniors avec à sa tête un Chef d'Unité (CU). Les opérateurs intérimaires représentent 80% de l'effectif dans une des deux équipes. Les portes arrivent nues dans l'UET, 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. Ainsi les portes sont successivement câblées, vitrées, habillées, équipées pour être ensuite acheminées dans une autre UET où elles sont remontées sur le véhicule en cours de montage sur la chaîne principale.

Il n'y a aucun temps de dialogue à proprement parler, la quasi intégralité du temps de travail des opérateurs est directement productif, entrecoupé de deux pauses. Quasi intégralité du temps, car il est prévu des arrêts appelés « Animations », arrêts hebdomadaires de 7 minutes et un mensuel de 20 minutes. Dans les faits, ces arrêts ne sont pas systématiques et sont facilement utilisés par la direction pour amortir des aléas de flux de production (par exemple lors d'une panne). Les chefs d'unité reçoivent sur leur messagerie un support informatique, parfois quelques minutes avant l'animation, indiquant les éléments à exposer aux opérateurs. Il s'agit de communication

descendante, d'informations ou rappels de prescriptions diverses sur la qualité, la sécurité, les comportements, etc. Cela peut donner lieu à quelques questions-réponses, mais les temps et les sujets sont pratiquement toujours inconnus à l'avance et sont à l'initiative de la direction. C'est dans ce contexte, après beaucoup d'observation du travail et de dialogue avec les opérateurs en poste, que vingt d'entre eux se sont engagés dans les autoconfrontations croisées. Cet important travail sur dix postes de la ligne donnant lieu à un montage vidéo, validé et adressé au comité de suivi.

LE TRAVAIL RÉEL : PAROLE INUTILE ET PERFORMANCE GÂCHÉE

Ces dialogues sur le métier, après avoir eu lieu entre opérateurs, migrent donc comme objet du dialogue au sein des comités de suivi. Véritables diagnostics sur la qualité du travail réel du point de vue des opérateurs, ces films sont le moyen de mettre chacun au diapason de ces évaluations d'experts et d'ouvrir la discussion sur ces bases. Ainsi, il a été donné à voir et à entendre les éléments suivants : l'engagement des opérateurs dans leur travail, la qualité de leurs analyses, leur ingéniosité, mais aussi les compensations parfois au prix de leur santé, des problèmes de conception de pièces, de moyens, d'organisation du poste. De surcroît, apparaissait ce que l'on a qualifié de « parole inutile », c'est-à-dire, l'expérience répétée d'avoir parlé, signalé, proposé, sans que cela puisse porter. Cette expérience de l'inutilité de la parole s'est transformée au plan psychologique en sentiment partagé qu'il est vain de dire, que rien ne peut changer.

Ce premier cycle depuis le travail collectif dans l'atelier entre opérateurs jusqu'à l'ouverture du dialogue à l'échelon des comités de suivi entre direction, ligne hiérarchique et organisations syndicales a posé les bases d'une institution du dialogue sur la conflictualité de la qualité du travail. Si personne ne pouvait alors se dérober face au travail tel qu'il était, devrait ou pourrait être, chacun était également en mesure de s'engager dans le dialogue pour trouver des voies de transformation, du fait du dispositif dialogique de l'expérimentation.

DIALOGUER POUR DÉVELOPPER LE POUVOIR D'AGIR DANS L'ATELIER

Retour à l'atelier après ce premier cycle institutionnel : alors que l'ensemble des postes ont été reconçus pour le lancement de deux nouveaux véhicules, nous avons organisé la mise en discussion de trois postes considérés comme particulièrement problématiques par les opérateurs avec l'encadrement de proximité (chefs d'unité et chef d'atelier). Les opérateurs de ces postes se sont à nouveau engagés dans des autoconfrontations croisées mais cette fois-ci, les montages vidéos ont servi à dialoguer entre opérateurs et encadrement dans le but d'agir sur les problèmes soulevés. Ces espaces-temps, cadres dialogiques conduits par les intervenants, ont produit des résultats qui seront à la base des transformations organisationnelles qui s'ensuivront.

Le cadre de l'expérimentation nous a servi à construire les conditions techniques et sociales du dialogue, pour que la conflictualité entre les rapports de pouvoir hiérarchique et l'expertise sur le travail des opérateurs soit une tension productive. Ainsi, les opérateurs ont investi un espace centré sur leurs analyses des obstacles à l'efficacité, ils ont fait l'expérience que leurs points de vue pouvaient effectivement être discutés avec l'encadrement. Des solutions étaient trouvées à certains de leurs problèmes ; pour les autres, ils n'étaient pas refoulés mais objectivés pour être travaillés au-delà de ce périmètre. Pour l'encadrement, en fonction des sujets, cela a pu être plus ou moins difficile (nous revenons plus bas sur leur activité de travail), mais ce fut aussi une ressource au moins à deux titres. En premier lieu, la qualité des analyses et du dialogue a permis de répondre à des

problèmes de performance ignorés ou refoulés par eux. Ensuite, il leur était possible, enfin, de faire valoir leurs arbitrages, expliquer les contraintes, les impossibilités qui sont les leurs, qui étaient tues jusqu'alors et parfois ignorées des opérateurs. Ainsi ont été traités des réaménagements de postes, des problèmes d'outillages, d'engagement (agencement des opérations de montage). Ce fut également le cas au-delà de l'UET, jusqu'à la modification de conception d'une pièce en ingénierie. Des problèmes non traités qui ont fait l'objet de dialogues sans issue dans l'UET ont fait l'objet de dialogues avec les partenaires sociaux dans les comités de suivi (articulation fabrication et ingénierie, taux d'intérim, polyvalence, effectif, etc.).

Au bout du compte, il était entendu que les problèmes n'ont pas de raison de rester en l'état, ils peuvent se discuter et trouver des issues, que le dialogue est un moyen d'enrichir le travail d'organisation et de remettre des problèmes non traités à l'ordre du jour. En outre, si le dialogue est un moyen, il est aussi un résultat car il permet de développer une expérience partagée où l'on supporte de parler des problèmes du travail sans les évacuer, fussent-ils complexes à résoudre. Insistons, ces bénéfices du dialogue ne sont pas possibles sans concrétisations.

On ajoutera que pour l'encadrement comme pour les opérateurs cela a eu des effets en termes de relation professionnelle ou, dans le vocabulaire usine, de « climat social » ; l'ambiance y gagne, il est plus facile de se comprendre, l'efficacité se développe. Enfin, et c'est un point déterminant pour la suite, des opérateurs engagés dans le dispositif d'expérimentation au tronçon des portes sont devenus au fil du temps de plus en plus capables de discuter du travail avec leurs collègues, leur chef et au-delà en comité de suivi. En un sens, l'exercice du dialogue sur leur activité avec leurs collègues et avec la hiérarchie en a fait des interlocuteurs de référence dans l'UET.

Ces résultats furent l'objet d'un comité de suivi où, pour la première fois, des opérateurs ont pris place comme interlocuteurs directs dans les échanges. Les discussions sur ces résultats considérés comme probants, d'abord par les opérationnels eux-mêmes, ensuite entre opérateurs et encadrement, et aussi avec les partenaires sociaux, comme par la direction, ont porté sur l'importance d'imaginer une organisation qui puisse généraliser l'expérience faite « aux portes ». Dès lors, plusieurs questions se sont posées. Outre les conditions matérielles de temps, d'espace et d'équipement du dialogue, comment faire vivre cela sans la fonction « d'échafaudage » du Cnam ? Comment assurer l'initiative des opérateurs ? Comment empêcher que des problèmes soulevés se referment ? Parmi ces opérateurs expérimentés, la proposition fut faite de créer une fonction d'opérateur référent qui serait élu par ses pairs pour être l'interlocuteur en matière de qualité du travail des opérateurs dans le processus à inventer. Les discussions amenèrent la direction à retenir ce principe d'opérateur « référent » élu par ses pairs et à décider de construire un dispositif organisationnel pour déployer à l'échelle du département montage un processus de dialogue et d'action sur la qualité du travail qui s'affranchisse du périmètre expérimental de l'atelier des portes.

DES RESSOURCES ORGANISATIONNELLES POUR L'INITIATIVE : DES OPÉRATEURS RÉFÉRENTS ÉLUS

Le directeur de l'usine a missionné le chef d'atelier pour travailler, sous l'égide du Cnam, avec quatre « référents » des portes et les deux CU pour concevoir et tester le processus en question. Au final, la structure de base est la suivante : l'activité débute par la sortie de son poste de l'opérateur référent élu par ses collègues, il passe de poste en poste pour rencontrer tous les opérateurs, afin de collecter ce qu'ils ont à dire de leur travail, les difficultés qu'ils rencontrent, les solutions éventuelles qu'ils imaginent. Cette collecte mensuelle doit être complète, précise et formalisée par le référent. Dans

un temps suivant, il rencontre son homologue de l'autre équipe, ils comparent et agrègent leurs données, en fonction des échanges avec leurs collègues et des sujets collectés (criticité, sécurité, ancienneté du problème, etc.) et préparent l'étape suivante, le rendez-vous avec les deux chefs d'unité. Le rendez-vous avec l'encadrement est le moment où les référents présentent l'ensemble des sujets discutés et collectés auprès des opérateurs, puis ceux qu'ils souhaitent voir traiter en priorité. Cela donne lieu à des discussions sur l'analyse et les possibilités de traitement. Les sujets sont ensuite catégorisés et orientés en fonction de leur complexité vers le bon périmètre de responsabilité (chef d'unité, chef d'atelier, chef de département). Les solutions possibles sont mises en œuvre et les sujets qui le nécessitent sont soumis à une analyse complémentaire, ou encore sont pris en compte et orientés vers l'instance de traitement adaptée. L'ensemble est enregistré dans une LUP (Liste Unique de Problèmes), fichier informatique où chaque problème correspond à une ligne, avec les différentes informations nécessaires (problème, catégorie, analyse, solution, délai, pilote, etc.) Ce fichier est ensuite affiché dans les UET et ce cycle se répète toutes les semaines. Jusqu'au mois suivant, la sortie hebdomadaire de chaîne du référent est destinée à suivre le traitement des sujets, à les discuter avec les opérateurs concernés, s'ils valident ou non les solutions mises en œuvre. C'est la condition pour clore un sujet avec l'encadrement lors du rendez-vous suivant.

Pour expliquer comment s'institue le conflit de critères sur la qualité, nous pouvons reprendre l'exemple cité plus haut d'une pièce d'étanchéité avec un défaut de conception. Tout d'abord, cela part d'un conflit de l'activité ordinaire ; ici pour les opérateurs du poste, ce défaut nécessitait des efforts dépassant de trois fois les normes ergonomiques. Ce conflit de l'activité a pu, du fait du dispositif, devenir un conflit de critères institué entre opérateurs, encadrement, ingénierie, direction, syndicats. Cela a permis une solution palliative dans un premier temps de lubrification de la pièce, et dans un second temps la reconception de la pièce par l'ingénierie. Tous les 15 jours, des arrêts de chaîne de 20 mn sont programmés pour animation « DQT » (Dialogue pour la Qualité du Travail). C'est le moment où tous les opérateurs, le référent et le CU discutent ensemble des sujets collectés, traités, en cours, non traités; cela se fait à l'aide de l'impression de la LUP (Liste Unique de Problèmes) affichée dans l'espace UET.

Ce prototype conçu et testé « aux portes » mais aussi discuté avec les syndicats et la direction fut validé en comité de suivi local puis entériné en comité national en vue de son déploiement dans tout le département montage.

CONCLUSION

Insistons sur quelques points. On l'a vu, il ne s'agit pas d'une simple mise en discussion du travail, pour libérer la parole ou permettre l'expression. La fonction de référent élu par ses pairs institue la fonction du collectif du travail comme moyen d'action dans l'organisation. 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. En effet, une opératrice référente désignée par les référents est chargée un jour par semaine de veiller au bon déroulement du dispositif. Elle le fait en circulant dans les ateliers et en rendant compte à la direction qui a nommé un garant usine du dispositif. Il est important d'insister sur l'articulation entre dialogue et décision car, par le passé, les initiatives en matière de simple expression des salariés ont fait long feu.

L'opérateur référent élu incarne donc une autorité professionnelle nouvelle, légitimée par les opérateurs ; en cela, il est un verrou, une force de rappel institutionnelle du collectif de travail pour

faire « descendre » l'organisation et les syndicats sur le travail réel. « Faire descendre » l'organisation et non pas faire remonter les problèmes car la tendance, malgré toutes les bonnes intentions, est de voir les problèmes remonter le long de la ligne hiérarchique et se perdre selon les priorités données à d'autres critères de qualité.

Au regard des enjeux de performance et de santé, l'organisation de la décision au bon niveau est très importante mais complexe car elle touche la question de l'autorité. Pour y réfléchir, on peut mobiliser la notion politique de subsidiarité (Petit & al., 2011 ; Detchessahar, 2013). Selon ce principe, le niveau N+1 ne fait pas ce qui peut être fait à un niveau N et se doit d'intervenir sur ce qui est hors de portée du niveau N. Selon nous, le référent permet l'exercice de ce principe, il est un moyen de pratiquer la subsidiarité dans l'organisation. Soulignons combien le processus de décision est une question centrale : l'engagement subjectif et l'initiative sont incontournables pour la performance des organisations. Or ne pas pouvoir contribuer effectivement aux décisions sur son travail s'y oppose (Bernoux, 2015).

Au printemps 2014, les 600 opérateurs du département montage ont élu leurs 26 référents d'UET qui ont été formés et accompagnés par les référents expérimentés des portes. Plus d'un an après le lancement, le dispositif est toujours opérationnel et se déploie dans les autres départements. Son évaluation est positive, par les référents d'abord, car selon eux il n'est plus possible de revenir en arrière, tant des problèmes qui n'avaient pas voix au chapitre peuvent maintenant se régler. La direction et les quatre syndicats, avec leurs divergences, sont d'accord sur l'importance de la chose. Plus de 1500 sujets ont été collectés, 70% sont réglés, des effets sur l'absentéisme et sur les accidents du travail sont là ; l'usine déploie actuellement le dispositif dans deux autres départements.

Par ailleurs, sans pouvoir instruire ici davantage le sujet, beaucoup de questions se posent sur les effets d'un tel dispositif sur l'encadrement de proximité et au-delà. Cela peut être déstabilisant et c'est d'autant plus le cas lorsque certains avaient fait leur, pour plusieurs raisons, le refoulement des problèmes du travail réel. Pour d'autres, c'est tout le contraire, un tel dispositif, loin de les fragiliser est une ressource pour leur propre pouvoir d'agir sur les problèmes de l'UET, sur l'efficacité de l'équipe et donc leur légitimité de chef. On soulignera combien dans les deux cas il est question ici du rapport entre affect et action (Clot, 2015). Ce rapport est au centre de l'activité d'intervention, qui vise à interposer un cadre dialogique transférentiel (Scheller, 2013) où l'expérience affective que toute activité comporte puisse être le moyen d'un développement du pouvoir d'agir sur soi et sur son milieu. On ajoutera qu'un dispositif analogue à celui des opérateurs est également en cours pour les chefs d'unité. Ceux-ci ont également désigné leur CU référent pour instruire et agir sur leurs propres obstacles avec leur hiérarchie.

Les comités de suivi sont devenus des instances où se discutent et s'évaluent l'efficacité du dispositif et son élargissement dans le reste de l'usine et au-delà de celle-ci. Cette évaluation plurielle en fonction des critères de chacun permet l'expérimentation d'un autre « dialogue social » : celui d'une coopération conflictuelle (Trentin, 2012) directement indexée sur le travail réel au moyen des référents présents à part entière. Aujourd'hui, l'usine a sa propre commission tripartite interne - direction-syndicats-référents- instance de gouvernance locale du dispositif.

Bibliographie

Bernoux, P. (2015), *Mieux-être au travail : appropriation et reconnaissance*. Toulouse, Octarès.

Bertrand, T. & Stimec, A. (2011), « Santé au travail : voyage en pays de Lean management », In *Revue française de gestion*, 5, 214. 127-144.

Canguilhem, G. (2002), *Ecrits sur la médecine*. Paris, Seuil.

Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G., Scheller, L. (2001), « Les entretiens en autoconfrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité », in *Éducation permanente*, 146 17-27.

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. (2015), « Les affects et l'action », préface à la réédition de *La fonction psychologique du travail*, 6ème éd. Paris, PUF.

Clot, Y. & Gollac, M. (2014), *Le travail peut-il devenir supportable ?* Paris, A. Colin.

Clot, Y. & Simonet, P. (2015), « Pouvoirs d'agir et marges de manœuvre », in *Le Travail Humain*, 1. 37-49.

Conjard, P. (2014), *Le management du travail. Une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail*. Lyon, Anact.

Coutarel, F., Caroly S., Vézina N. & Daniellou, F. (2015), « Marge de manœuvre situationnelle et pouvoir d'agir : des concepts à l'intervention ergonomique », in *Le Travail Humain*. 1. 9-29.

Detchessahar, M. (2013), *Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion*. *Négociations*, 1,19. 57-80

Fernandez, G. (2009), *Soigner le Travail*, Toulouse, Eres.

Getz, I. (2012), « La liberté d'action des salariés : une simple théorie, ou un inéluctable destin ? », in *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 2,108. 27-38.

Lorino, P. (2002), *Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion*. Document de Recherche (DR 02015). Cergy Pontoise : ESSEC.

Lorino, P. (2005), « Théories des organisations, sens et action : le cheminement historique, du rationalisme à la genèse instrumentale des organisations », in Teulier, R. et Lorino, P. (dir), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*. (p. 54-71). Paris : La Découverte.

Maggi, B. (2003), *De l'agir organisationnel, un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*. Toulouse octares

Petit, J., Dugué, B., Daniellou, F. (2011), « L'intervention ergonomique sur les risques psychosociaux dans les organisations : enjeux théoriques et méthodologiques », in *Le Travail Humain*, 4. 391-409.

Scheller, L. (2013), « Travail, affects, activité transférentielle », in *@ctivités*, 10(2), 249-260.

Tomàs, J.L., Bonnefond, JY. (2014), « De l'épuisement professionnel à la qualité du travail : le cas de la belle table d'instrumentation », in D. Lhuilier, (dir), Qualité du travail, qualité au travail. Toulouse, Octarès.

Trentin, B. (2012), La cité du travail. Paris, Fayard

Article publié dans « La revue des conditions de travail » de l'ANACT de Décembre 2015