



sont possibles, plus favorables à la santé au travail et aussi bonnes, voire meilleures du point de vue de la performance économique. La coopération, l'autonomie individuelle et collective au travail, la possibilité de former de l'expérience sont une alternative, largement répandue dans certains pays, à la densification et à l'intensification du travail.

Vous parlez de controverse, de conflit professionnel. C'est une solution pour améliorer le service rendu ?

Le déni du conflit sur les critères de la norme, sur la qualité de l'acte et donc sur la définition de la performance, n'est ni sain ni efficace. Le professionnalisme est devenu un objet d'étude en France. Le souci du travail « bien fait » révèle de plus en plus de « problèmes de conscience » alors même que le discours sur la qualité est omniprésent. La conscience professionnelle est pourtant le trait d'union entre santé et efficacité du travail.

Quand elle est malmenée, aussi bien à l'intérieur des collectifs qu'entre ces derniers et la hiérarchie jusqu'à la direction, quand le dialogue sur ces questions est refoulé, le professionnalisme s'en ressent. La santé et la

encore est plus intéressant que ce qu'on partage déjà.

La seule bonne pratique est sans doute la pratique de la « dispute professionnelle » entre connaisseurs puis entre eux et la ligne hiérarchique et même au-delà

sociales actuelles, le travail a disparu. On ne parle que de coûts et de charges. À se demander pourquoi les entreprises s'embarrassent encore de salariés. Quant aux réformes structurelles, elles se centrent sur la

« On ne parle que de coûts et de charges du travail. À se demander pourquoi les entreprises s'embarrassent encore de salariés... »

performance aussi. Car le dynamisme professionnel prend sa source dans les objections du réel et les conflits qu'il suscite.

Il ne s'agit pas d'aboutir à la sacro-sainte « bonne pratique » derrière laquelle se ranger en file indienne. L'un des principaux acquis d'une clinique de l'activité, c'est que la qualité du travail, dans le concret, est, par nature, définitivement discutable. Et ce, aussi bien dans une équipe que dans l'entreprise ou l'institution tout entière. Et dans cette perspective, ce qu'on ne partage pas

des murs de l'entreprise. C'est le sens de la perspective d'action dont nous parlons, soucieuse de développer le métier à l'opposé de tout corporatisme, tournée aussi vers l'usager, le client ou le consommateur. Mais cela commence entre collègues.

Quelles sont les chances d'un renouveau, dans le contexte actuel, de l'intérêt pour la qualité du travail ?

Dans le discours qui porte les politiques économiques et

protection sociale et il n'est pas question de réformer l'entreprise. Néanmoins, des acteurs sont prêts à porter la question de la qualité du travail : certains chercheurs, certains syndicalistes et même certains dirigeants d'entreprise. Et d'abord les salariés eux-mêmes.

Il se peut qu'on en vienne à envisager une refondation de l'entreprise comme une source possible de durabilité, de bien-être et de productivité. Bien sûr, la plupart des dirigeants d'entreprise seront réticents et cela n'aurait rien de scandaleux car il s'agirait pour eux d'une charge et d'un risque. Tous les travailleurs ne seront pas forcément enthousiastes a priori, d'ailleurs. Il faudra envisager une conduite prudente mais décidée des réformes, où l'expérimentation et l'évaluation aient leur part. Une forte action publique sera indispensable mais il n'est pas possible de dire si celle-ci devra comporter une part d'obligation ou pourra reposer essentiellement sur des incitations. En tout cas, s'il faut aider les entreprises, et c'est probablement nécessaire, cette aide devrait être ciblée sur celles qui concourent au bien public.

Yves Clot raconte l'histoire d'un travail réel mené par le CNAM chez Renault

➤ L'histoire commence avant nous. La direction de Renault est venue nous voir pour instruire un différend avec la CGT sur la qualité du travail, issu d'une recherche-action conduite avec des universitaires de renom. Nous avons proposé une expérimentation sociale entre la direction, la CFE-CGC, FO, la CGT et la CFDT. A partir de l'usine de Flins d'abord puis du Technocentre, il s'agit de refocaliser au plan national le « dialogue social » sur le travail réel, de construire avec des opérateurs de ligne les instruments d'analyse de situations ordinaires de travail, d'organiser les controverses entre eux autour du travail bien fait ; et ce, pour que ces opérateurs eux-mêmes puissent à leur tour réinstruire la question avec tous les syndicats et les directions jusqu'au plus haut niveau de l'entreprise.

En menant cette démarche, nous avons montré l'autonomie de décision déjà conquise dans le travail par les opérateurs. Mais beaucoup d'énergie est perdue à surmonter les handicaps de l'organisation qui rend, trop souvent, leur parole inutile. Nous ne cherchons pas à «

faire remonter les problèmes » par l'expression des salariés ni même à accroître leur participation. On veut plutôt faire descendre l'organisation au ras des problèmes pour augmenter la participation des hiérarchies à leur solution concrète. En soignant l'encadrement de proximité, car, lorsque les opérateurs gagnent en liberté dans leur travail, cet encadrement condense tous les conflits de critères.

Il y a déjà quelques résultats. Le système des relations professionnelles est questionné quand les opérateurs eux-mêmes entrent dans la boucle de décision. Les rapports de forces habituels entre syndicats et direction sont nourris de leur initiative. Nous testons dans l'usine la désignation directe d'opérateurs référents par leurs collègues. Au-delà de la qualité « client », ils sont un peu des forces de rappel pour le travail bien fait. Pas seulement pour l'atelier ou pour l'usine, mais pour l'entreprise tout entière. Je ne vous dirai pas que c'est facile. Mais c'est possible malgré tout. Peut-être justement grâce à l'histoire de Renault. •