



# Ouvrir le dialogue sur le travail, renoncer à l'immunité bureaucratique ?

Réflexions à partir d'une recherche-  
intervention en milieu hospitalier

*L'article<sup>1</sup> s'intéresse à la question du dialogue sur le travail et à ses obstacles en étudiant le risque de blessure auquel chacun est exposé, dans le dialogue avec l'autre. Ce risque est pensé depuis les travaux en économie et en philosophie de Bruni (2014) et Esposito (2000). À partir d'une recherche-intervention au sein d'un grand hôpital français, l'article étudie quelle ingénierie du dialogue peut venir soutenir les acteurs face au risque de la blessure. Deux dimensions sont mises en lumière : 1) la ritualisation reconstruit des repères dans l'exercice imprévisible du dialogue, 2) la ressaisie des règles de civilité ordinaire.*

DOI:10.1684/rfg.2024.39 © 2024 JLE. Tous droits réservés

1. Les auteurs adressent leurs sincères remerciements à la rédactrice en chef adjointe de la RFG, Lise Gastaldi, pour son suivi très attentif et ses nombreuses suggestions d'amélioration de l'article.  
Auteur correspondant : mathieu.detchessahar@univ-nantes.fr

Après plusieurs années à observer les manifestations et causes de la dégradation des conditions de travail, la recherche en santé au travail s'oriente de plus en plus vers la conception de méthodes d'intervention dans les organisations visant à permettre aux salariés une meilleure prise en charge des tensions du travail contemporain. Parmi celles-ci, les espaces de discussion ou de dialogue sur le travail (EDT) sont certainement un des dispositifs les plus débattus par les chercheurs comme par les praticiens. Leur finalité peut en première inspection s'exprimer de façon relativement simple. Il s'agit, suite à la rétractation des temps de dialogue et d'échange provoquée par l'intensification du travail (Massot et Simonet, 2017), de concevoir des dispositifs soutenant la mise en débat régulière des conditions concrètes de réalisation de l'activité. L'ouverture du dialogue sur le travail permettrait la mise en visibilité du travail et de ses difficultés, et la restauration du pouvoir d'agir des équipes opérationnelles sur leur travail comme sur l'organisation (Clot, 2017). Les rares travaux ayant entrepris la tâche délicate d'évaluer statistiquement l'impact des EDT sur la santé montrent leur capacité à diminuer très sensiblement la fatigue physique comme l'épuisement émotionnel des travailleurs (Abord de Chatillon et Desmarais, 2017).

La réflexion autour des EDT trouve son origine dans la riche tradition de l'ergonomie de langue française. En sont issues différentes écoles de pensée dont les plus notables sont celles de la psychodynamique du travail (Dejours, 2000, 2013), de la clinique de l'activité (Clot,

2017, 2021), de l'ergonomie constructive (Falzon, 2013) ou encore de l'ergonomie de conception (Daniellou, 2004). En gestion, les travaux sur les EDT prennent plutôt leur source du côté de la sociologie des organisations et de la science politique. Ce sont notamment la théorie de la régulation de Reynaud (1988) et les travaux d'Habermas (1999) sur l'espace public qui servent de point de départ aux recherches sur le dialogue (Detchessahar, 2011, 2013 ; Richard, 2012 ; Abord de Chatillon et Desmarais, 2017).

Par-delà leurs différences, l'ensemble de ces travaux partent de l'incomplétude de la règle pour souligner que les travailleurs ne se contentent pas d'exécuter la prescription mais développent une activité spécifique permettant de combler ses lacunes face à la variabilité des situations de travail concrètes. C'est pourquoi le travail ne se limite jamais à la seule coordination *a priori* des comportements des travailleurs par un appareil bureaucratique mais suppose toujours leur *coopération* en situation (Dejours, 2013 ; Dejours *et al.*, 2021). Le ressort principal de cette coopération c'est précisément la discussion ou le dialogue professionnel entre les membres de l'équipe, en vue de s'entendre sur les caractéristiques de la situation et sur la solution à mettre en place, activité que Dejours (2013) qualifie de « déontique ». Dès lors, la qualité du dialogue est un enjeu de première importance dans les organisations réconciliant en quelque sorte l'économique et le social. En effet, le dialogue est favorable au développement à la fois de l'organisation – au travers des potentialités d'adaptabilité, d'innovation et d'apprentissage qu'il recèle, et de la

santé des travailleurs par la mobilisation de leur pouvoir d'agir<sup>2</sup>.

Au-delà du travail théorique d'élaboration conceptuelle de la notion, les EDT ont donné lieu à de nombreuses recherches-interventions dans différents secteurs d'activité<sup>3</sup>. Ces travaux montrent l'importance des outils et dispositifs à mettre en place pour soutenir un dialogue professionnel aux prises à de multiples difficultés. Ouvrir le dialogue est toujours un effort tant sont nombreux les obstacles et les menaces (Detchessahar, 2003). Parmi ceux-ci, le premier concerne la question, *a priori* banale, du temps du dialogue. Dans un contexte d'intensification et de réduction du temps de travail, « sortir les opérateurs des lignes » dans l'industrie ou « sortir les soignants des services » à l'hôpital par exemple sont en réalité des exercices extrêmement délicats. De même, loger des temps réguliers de dialogue sur le travail dans les agendas surchargés des managers est toujours l'objet d'une véritable conquête (Detchessahar, 2011). 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 (Ughetto, 2015).

Au-delà de ces obstacles bien documentés dans la littérature, il en est un autre qui, pour n'être pas ignoré, est moins étudié et problématisé. Il s'agit de l'extrême réticence des acteurs à entrer dans le dialogue, alors même qu'ils en disent le désir et sont capables d'en imaginer les bienfaits. « L'implication individuelle dans l'activité déontique constitue une prise de risque personnelle » (Dejours, 2013, p. 124). Il y a dans le travail collectif un « difficile à dire » (Clot, 2005) qui, s'il n'est pas soutenu par des méthodes et une culture, peut conduire à la multiplication des « non-dits » et à la stérilisation du dialogue (Françoise, Abord de Chatillon, 2021). Les recherches empiriques montrent en effet comment, une fois les temps de dialogue posés et le mandat reçu de la direction d'entreprendre un véritable travail d'organisation, 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 – un *vulnus* – dont le fonctionnement habituel de l'organisation les préservait. Cette vulnérabilité – cet état de celui qui selon le dictionnaire *Larousse* « peut être blessé, frappé ou facilement

2. Depuis quelques années, les EDT suscitent un intérêt croissant dans le milieu des praticiens de la prévention des risques psychosociaux (RPS). Le rapport Lachman *et al.* (2010) fait de la nécessité de restaurer des EDT une de ses 10 préconisations en matière de prévention des RPS. L'Accord national interprofessionnel (ANI) sur la QVT de 2013 recommande dans son article 12 que la possibilité soit donnée aux salariés de « s'exprimer sur leur travail (...) au sein d'espaces de discussion [qui] s'organiseront sous la forme de groupes de travail entre salariés d'une entité homogène de production ». On retrouve ce même souci au chapitre 4 de l'ANI de 2020 sur la QVCT. Enfin, l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) promeut le développement des EDT dans les organisations au travers de ses publications (Conjard et Journoud, 2013 ; Conjard, 2015) comme de la construction de guides pratiques de mise en place (ANACT, 2017).

3. Dans le secteur industriel (Bonfond, 2019 ; Clot *et al.*, 2021 ; Rocha, 2014), dans les organisations à risque (Detchessahar *et al.*, 2017 ; Journée, 1999), dans le secteur bancaire (Merceron, 2016), dans celui du soin (Collard, 2019 ; Detchessahar, Grevin, 2009 ; Gentil, 2012), dans les collectivités territoriales (Richard, 2012) ou encore dans la fonction publique d'État (Lochard, 2012).

atteint » – doit être bien comprise si l'on veut bâtir les dispositifs d'intervention susceptibles d'aider les acteurs à dépasser les peurs qu'elle engendre.

Nous proposons ici de comprendre ce sentiment de vulnérabilité comme la conséquence de la levée de « l'immunité bureaucratique » que provoque l'ouverture du dialogue. Nous argumentons cette thèse à partir des travaux en économie et philosophie de Bruni (2014) et Esposito (2000). Cette hypothèse est ensuite illustrée à partir d'une recherche-intervention dans différents services d'un hôpital français. Nous explorons finalement quelle ingénierie du dialogue peut venir soutenir cette levée de l'immunité, dans le prolongement des travaux existants sur les EDT.

## **I – LA BUREAUCRATIE, UNE MODALITÉ DU « PARADIGME IMMUNITAIRE » MODERNE**

Le mot immunité relève de prime abord du vocabulaire médical où il désigne les mécanismes de défense d'un organisme contre les éléments étrangers, en particulier les agents infectieux (virus, microbes...). Depuis quelques années, sous l'influence des travaux d'Esposito (2000) en philosophie et de Bruni (2014) en économie, le lexique de l'immunité a migré dans le champ de la science politique. Esposito voit dans la recherche de l'immunité le paradigme politique de la modernité dont l'effort essentiel consisterait à protéger chaque individu des risques de blessure dans la relation à l'autre. La bureaucratie y tient une place essentielle, comme dispositif d'immunisation. Dès lors, les obstacles auxquels s'affrontent les tentatives actuelles d'ouvrir le dialogue sur le travail dans les

organisations peuvent être pensés comme les conséquences de la levée de l'immunité bureaucratique que le dialogue provoque.

### **1. Le paradigme immunitaire**

Selon Bruni (2014), il existe un « lien indissoluble, présent au sein de toute relation humaine authentique, entre blessure et bénédiction » (p. 16). Autrement dit, si l'on veut expérimenter les bienfaits de la relation avec l'autre (solidarité, coopération, amitié, amour, reconnaissance), on n'a pas d'autre choix que de s'y engager – au sens premier de se rendre disponible, mobilisable pour une écoute, un service, un coup de main... bref un don – au risque de la blessure : tromperie, moquerie, affront, vexation, coups et même mort. On ne peut jouir des biens de la relation sans « traverser le territoire obscur et dangereux de l'autre » (*idem*, p. 16). Bien sûr, on peut toujours échapper à l'angoisse de la relation en se tenant à bonne distance de l'autre, de manière à se protéger du risque de la blessure. Mais il faut alors renoncer aux biens relationnels, ce qui nous mène inévitablement, conclut Bruni, à « une condition humaine sans joie ».

Sur la base de cette ambivalence de l'agir humain, Bruni (2014) propose de penser l'apparition des formes modernes de l'économie, le marché et la bureaucratie, comme des institutions nous promettant de rencontrer un autre qui ne nous blesserait pas, avec lequel nous n'entrerions que dans des relations d'échange contrôlées, de façon inoffensive. Sa réflexion rejoint ici celle d'Esposito (2000). Pour ce dernier, le grand projet politique qui anime la modernité occidentale est un projet immunitaire qui consiste précisément à se protéger de l'autre

en renonçant aux obligations de la *communitas*. Cette dernière, dont le sens véritable se découvre à partir de son étymologie *cum-munus* (*cum*, avec, et *munus*, c'est-à-dire dette, don, obligation ou encore tâche à réaliser), n'est pas une substance commune qui unirait les individus (un territoire, une langue ou une culture) mais un système d'endettement ou d'obligations réciproques qui tient ensemble les personnes. Pour Esposito, « la *communitas* est l'ensemble des personnes unies non pas par une "propriété", mais très exactement par un devoir ou par une dette ; non pas par un "plus", mais par un "moins", par un manque, par une limite prenant la forme d'une charge (...) pour celui qui en est "affecté" » (2000, p. 19). Esposito défend l'idée que toute la modernité occidentale est animée par un projet politique d'immunisation, c'est-à-dire de protection des personnes contre les obligations de la communauté.

Ce grand projet immunitaire suppose la transformation de la socialité incertaine et dangereuse de la *communitas* en une socialité contrôlée, prévisible, calculable et *in fine* inoffensive. L'opérateur de cette transformation est le *contrat*. Qu'il s'agisse du grand contrat social des théoriciens politiques des Lumières anglaises ou françaises ou du contrat privé qui sert de véhicule aux échanges économiques, la forme contractuelle permet de ne se départir que de libertés décidées et scrupuleusement définies et de ne contracter que des obligations librement choisies et clairement délimitées. Ici, il n'est plus question de dons, de dépendances ou de confiance mais d'engagements mutuels bien circonscrits, pesés au trébuchet en fonction des intérêts de chacun et garantis par des juges et des tribunaux. Une société dans laquelle

on ne s'en remet pas à la bienveillance, à l'honneur ou au sens du devoir de ses partenaires d'interaction, mais à l'intérêt bien compris de chacun, protégé par un appareil institutionnel indépendant et impersonnel. Le contrat commercial nous libère de notre dépendance vis-à-vis de la bienveillance ou de l'amour des autres ; leur ingratitude ou les variations de leurs sentiments ne peuvent plus nous blesser. L'interaction est pré-formatée, parfaitement prévisible, sûre mais dévitalisée...

On comprend que le processus d'immunisation ne se déploie qu'au prix de la suppression du *cum*, du *avec*, qui caractérisait la communauté. Comme le note Esposito, « ce qui est sacrifié (...), c'est la relation entre les hommes et par conséquent d'une certaine façon, les hommes eux-mêmes. Paradoxalement, ils sont sacrifiés à leur survie. Ils vivent dans le renoncement à vivre ensemble et de ce renoncement » (*idem*, p. 29).

## 2. L'immunité bureaucratique

La bureaucratie est l'autre moyen de dépassement de la *communitas* pour atteindre l'*immunitas* (Bruni, 2014, p. 70). La coordination de l'action des travailleurs au moyen des règles impersonnelles de la bureaucratie dispense chacun d'avoir à s'aventurer sur le terrain glissant de la relation de face-à-face. Tout dans la bureaucratie vise à constituer un groupement impersonnel, dans lequel chacun est profondément indépendant des autres et soustrait à leur arbitraire. Suivons ici les enseignements de Max Weber (1995 [1921], p. 290-297). L'entrée dans la bureaucratie tout d'abord : elle n'est le fait d'aucune affinité subjective dont on pourrait se sentir redevable, mais le fruit

d'un contrat qui se noue en fonction d'une sélection « selon une qualification professionnelle révélée par examen » (*idem*, p. 294). Une fois dans la structure, « les membres de la bureaucratie n'obéissent pas à des personnes mais à des règlements impersonnels ; ils ne sont tenus de lui [détenteur du pouvoir] obéir que dans la limite de la compétence objective, rationnellement délimitée, que les règlements fixent » (*idem*, p. 291). Ces règles impersonnelles sont connues car fixées par écrit (*idem*, p. 293), avec droit d'appel pour chacun en cas d'abus (*idem*, p. 292). Dans l'étude qu'il consacre aux processus d'immunisation à l'œuvre dans la bureaucratie, Guéry (2022) note qu'elle est « un mode d'organisation qui institutionnalise une barrière protégeant le droit de chacun contre l'arbitraire d'autrui. (...) Dans ce contexte, les règles sont en quelque sorte déjà des gestes barrières » (p. 86). Guéry retrouve les traces du caractère protecteur de la bureaucratie contre la blessure de l'autre dans les travaux de l'école française de sociologie des organisations. Ainsi, dès *Le Phénomène bureaucratique*, Crozier (1963) soulignait « l'heureuse combinaison d'indépendance et de sécurité » que la bureaucratie offre à ses membres. « Les règles protègent en fait les individus », notait-il. « Le système bureaucratique tout entier peut être considéré comme une structure de protection rendue nécessaire par la vulnérabilité de l'individu devant les problèmes posés par l'action sociale » (cité par Guéry, 2022, p. 89). La bureaucratie est le moyen que la modernité a inventé pour permettre une action collective à grande échelle, ne mobilisant les acteurs que dans des rencontres parfaitement contrôlées et scénarisées, neutralisées par la force

protectrice des règles et de la division du travail.

Dupuy (2020) formule le même constat à l'égard de l'organisation taylorienne qui, à travers la division du travail, atrophie la coopération. Au-delà de ses effets délétères sur le sens au travail, elle constitue une forme de « protection » qui permet d'éviter la « confrontation douloureuse avec les autres » (p. 14). Ce constat explique selon Dupuy les difficultés que rencontrent les organisations à sortir des modes de management traditionnels (p. 12).

### **3. Le dialogue, la difficile levée de l'immunité bureaucratique**

On comprend dès lors que l'ouverture du dialogue sur le travail entraîne une dé-protection des individus consécutive à la levée de l'immunité bureaucratique. L'action collective n'est plus régie par des règles impersonnelles que chacun peut opposer aux prétentions des autres à intervenir dans son travail. Elle est désormais le fruit d'une discussion dans un espace public au sein duquel chacun accepte de se soumettre à la parole des autres. Bien sûr, dans le dialogue, la personne et sa subjectivité réapparaissent, le pouvoir d'agir que les fonctionnements bureaucratiques avaient étouffé est à nouveau sollicité... mais il n'en reste pas moins que le processus dialogique est lourd de menaces.

Tout d'abord, chacun y est possiblement exposé au désaccord, à la critique, à la raillerie, bref au risque de perdre la face, c'est-à-dire la valeur sociale positive que la personne revendique comme fondement d'une identité consistante et valorisée dans le monde social (Goffman, 1974). Ensuite, le dialogue produit des solutions pour l'action collective qui rompent avec la prévisibilité

du travail qui régnait sous l'empire de la bureaucratie. Au terme du dialogue, chacun peut être conduit à changer ses routines, à participer à un nouveau projet, à venir en aide à un collègue... Dans ce cas, si chacun se rend vulnérable, c'est moins ici la blessure d'amour-propre qui est redoutée que l'emprise des autres sur son agenda, la perte de contrôle sur le contenu de son travail qui devient « atteignable » par les autres à travers les mécanismes du dialogue.

Dans ces conditions, la tentation est grande de se protéger des multiples risques de blessure en neutralisant la dynamique dialogique. C'est ainsi que Dejourné explique la frilosité du management devant l'activité déontique, face à son potentiel de déstabilisation du collectif : « La délibération collective est d'abord orientée vers le désordre, la désunion, les remises en cause, les divergences, etc. En somme – et c'est la raison pour laquelle la délibération collective est redoutée des dirigeants – elle possède un pouvoir potentiel de déstabilisation de l'existant, un réel potentiel de déliaison. » (2013, p. 140). Goffman a bien décrit tout ce que les acteurs de l'interaction font pour protéger leur face, leur « moi sacré » (*idem*, p. 31), des possibles atteintes des autres. Protéger sa face suppose de la défendre par tout un travail de figuration ou de mise en scène (*face-work*) qui implique également de prendre soin de celle des autres, de manière à éviter que ceux-ci, blessés, ne se livrent à des mesures de représailles. Le risque est grand que ces différentes stratégies de figuration ne conduisent à une sorte de désarmement dialogique qui, s'il pacifie le dialogue, en diminue le potentiel d'innovation et d'apprentissage. Dans cette perspective, il n'est pas rare

que les sujets problématiques soient soigneusement évités ou que les participants aillent jusqu'à « émettre sur le moment des opinions avec lesquelles ils ne sont pas vraiment d'accord » (*idem*, p. 14). Il n'est pas étonnant alors que certaines décisions, pourtant actées au terme d'un dialogue, ne trouvent jamais de concrétisation dans la pratique des acteurs. Ces décisions collectives oubliées peuvent être le signe que les stratégies dialogiques des participants ne visaient pas à résoudre des difficultés mais à les immuniser contre le risque de perte de face.

Le dialogue professionnel pose donc la redoutable question de son équipement de telle manière qu'il puisse conserver sa force transformatrice, tout en diminuant le risque de blessure. Comment la prise en considération de ce risque de blessure qu'induit la levée de l'immunité bureaucratique, jusqu'ici peu explorée dans la littérature, peut-elle enrichir « l'ingénierie des espaces de discussion sur le travail » (Detchessahar, 2013) ? C'est cette question qui sera instruite dans la suite de cet article à partir d'une recherche-intervention conduite dans un grand hôpital public.

## II – RÉSULTATS

L'établissement étudié est un centre hospitalier universitaire français d'environ 100 000 professionnels qui œuvrent sur plus de 30 sites. L'organisation se décompose en pôles d'activité, découpés en services. Chaque pôle est géré par un comité exécutif composé d'un directeur médical de pôle et d'un cadre supérieur de santé, appuyés par un cadre administratif et un directeur RH de proximité. Chaque service est géré par un binôme médecin chef de service et cadre

paramédical. Comme la plupart des hôpitaux européens, l'établissement fait face depuis la crise Covid-19 à des difficultés croissantes d'attractivité et de fidélisation et a affiché la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) comme un objectif stratégique. C'est dans ce cadre que ce projet de recherche-intervention s'est construit (cf. encadré « Méthodologie »).

Nous étudions les pratiques communicationnelles à l'œuvre dans l'établissement avant notre intervention, et montrons comment celles-ci sont pensées dans l'intention d'immuniser ou réimmuniser les professionnels face à la blessure potentielle du dialogue. Nous présentons ensuite la manière dont nous avons accompagné

l'établissement pour ouvrir un véritable dialogue sur le travail, qui permette une levée de cette immunité. Nous analysons finalement comment l'ingénierie du dialogue mise en œuvre vient, non pas réimmuniser la rencontre, mais en atténuer les risques de blessure.

### **1. État des lieux : des pratiques communicationnelles d'immunisation et de ré-immunisation**

Au démarrage de notre intervention, dominant des pratiques de communication essentiellement monologiques. Notre étude révèle qu'elles sont un moyen pour les acteurs d'éviter les risques de blessure.

---

## MÉTHODOLOGIE

---

Le projet a été initié par le département « accompagnement managérial » de la DRH. Il vise à comprendre comment mettre en œuvre des EDT afin d'améliorer la QVCT. Lancé en mars 2022, il est toujours en cours. Deux pôles pilotes ont été identifiés. Le premier, sur lequel nous concentrons cet article, a démarré le projet en mai 2022. Au sein de ce pôle, nous avons travaillé sur 3 services : médecine intensive et réanimation (MIR), psychiatrie, urgences. Le second pôle est entré dans le projet en janvier 2023. Deux retours d'expériences (REX) réunissant l'encadrement des services concernés ont été réalisés en décembre 2022 et juin 2023, nous permettant d'évaluer qualitativement les effets produits par la recherche-intervention.

Deux chercheurs ont été impliqués dans ce projet. Le matériel empirique a été collecté à chacune des étapes de cette recherche-intervention : compte rendu d'observations-participantes (animation de 9 séances de travail, de 27 EDT que nous avons mis en place et de 2 REX), documents de travail produits lors de ces différentes rencontres (exemple, fiches suiveuses EDT) et documentation interne façonnée par les équipes au cours du projet. Les données collectées ont été analysées dans un aller-retour entre le terrain et les cadres théoriques, nous permettant en définitive de retenir 4 grandes catégories de codage, bâties à partir des travaux de Bruni (2014) : pratiques d'immunisation, formes de blessures, stratégies de ré-immunisation, dimensions de l'ingénierie permettant d'atténuer les risques de blessure de la rencontre.

---

### ***Un format de réunion monologique***

Interrogées sur leurs pratiques de communication en face à face, les équipes décrivent des lieux de coordination formels (staffs médicaux et transmissions soignantes) et informels tournés vers la prise en charge clinique. Centrés sur l'activité clinique et la gestion immédiate des imprévus, ces espaces soutiennent une régulation chaude (Terssac (de) et Lalande, 2002) qui, bien qu'essentielle à la coopération opérationnelle<sup>4</sup>, ne permet pas d'agir sur l'organisation formelle du travail. Si nous questionnons les professionnels sur les lieux dans lesquels ils peuvent échanger sur leur fonctionnement organisationnel, pour soutenir un processus de régulation froide (*idem.*), ils font mention de temps de rencontre formels tels que les « flashs info » et les réunions d'encadrement ou de pôle, qui s'apparentent à de « grandes messes » selon un directeur de soins.

Ces réunions partagent une caractéristique commune. Elles sont animées de manière descendante et monologique : « On est dans un pôle. On se réunit une fois par mois. Ça fait beaucoup de monde dans cette pièce. (...) 30-40 personnes. (...) On écoute le diaporama. L'échange est limité. (...) C'est un format « dépose info » (chef de service) ; « J'observe que petit à petit les flashs infos ont remplacé les réunions d'équipe, les échanges ont disparu » (CSS<sup>5</sup>). Et lorsqu'au cours d'une réunion les professionnels sont autorisés à prendre la parole sur les sujets qui les préoccupent, le management s'inquiète du moment où il pourra revenir au mode d'animation « normal » de la réunion, c'est-à-dire descendant : « La réunion

d'encadrement (...) on évoque la situation dans les services. Je lançais un appel à s'exprimer, selon les sujets du moment. Après je suis revenue à des choses plus structurées. Ça permettait de libérer la parole mais après il faut récupérer la parole. » (CSS).

Dans le paragraphe suivant, nous allons expliquer pourquoi ces pratiques monologiques et descendantes se sont généralisées dans cet établissement.

### ***L'ouverture du dialogue : au moins trois risques de blessure potentielle***

Dans les données collectées, on perçoit combien le dialogue est porteur d'un risque de « blessure » pour les managers comme pour les membres de leurs équipes.

Tout d'abord, managers comme opérationnels ne sont pas toujours à l'aise avec les formes de conflictualité qui s'expriment inévitablement lorsqu'on ouvre le dialogue : « Parfois, on laisse un temps de libre parole qui dégénère, parfois ils se tirent dans les pattes. Parfois on ne sait pas trop quoi en faire. » (cadre).

Premier représentant de la hiérarchie, le management de proximité peut aussi craindre de voir s'exprimer dans le dialogue des points de vue qu'il vivra comme une remise en cause de son travail et une critique adressée directement à sa personne : « C'est dur [pour les cadres] d'être confronté à une équipe entière qui se plaint, en souffrance... en face, on a des équipes quand même agressives, ils ont le sentiment qu'on les attaque eux personnellement » (direction des soins). La formulation de critiques est vécue d'autant plus difficilement, pour le management, lorsqu'elles semblent

4. Voir par exemple les propos de Dejours (2013) au sujet des staffs médicaux.

5. Cadre supérieur de santé.

s'exprimer sous la forme de plaintes, sur lesquelles il a peu de prise : « Quand on fait nos réunions de projet, ce sont des remontées de plaintes. » (CSS). Lorsqu'il se vit, dans ces espaces de communication, comme un producteur de réponses et d'informations, le management peut craindre de se trouver mis en défaut par les dynamiques dialogiques, parce qu'il n'a pas pu préparer les sujets abordés ou n'a pas la main pour y répondre : [Sur la réunion de service] « La dernière fois, on a fait des questions diverses aussi avec une boîte à questions... pour qu'on puisse préparer les réponses et ne pas les découvrir le jour J » (chef de service).

Pour le management, perdre la maîtrise des sujets abordés peut aussi générer, dans un agenda déjà extrêmement dense, une charge de travail supplémentaire : « Avec les équipes, on n'a plus que du flash info. La réunion pour discuter, y en a plus ! Les cadres "disent on n'a plus le temps". C'est la crainte d'être confronté à des demandes qu'on n'arrive pas à gérer. » (CSS). Alors que le cadre peut se vivre comme celui qui met au travail son équipe et en pilote les

fonctionnements, le dialogue ouvre la possibilité au collectif de mettre au travail le cadre, d'influencer son agenda. Il l'expose au risque d'un surcroît de charge non anticipé, que nous appréhendons ici comme une forme de « blessure », au sens d'atteinte.

En synthèse, on perçoit donc à travers les verbatims présentés au moins trois risques de blessure à l'horizon du dialogue professionnel (tableau 1).

### *Des stratégies de ré-immunisation de la relation à l'ouverture du dialogue*

Les pratiques monologiques observées nous semblent constituer des remparts aux risques de blessure identifiés, constituant ainsi une stratégie d'immunisation de la relation à l'autre. Sur le terrain, en amont de notre intervention, on observe néanmoins de maigres tentatives d'ouverture d'un dialogue dont le management entend, malgré tout, qu'il est attendu par les équipes. À l'ouverture du dialogue, nous avons repéré deux stratégies visant à préserver les professionnels des risques de

**Tableau 1** – Trois formes potentielles de blessure liées à l'ouverture du dialogue sur le travail

Formes de blessure	Explications
Exposition à la conflictualité	L'ouverture du dialogue entraîne l'expression de conflits de vision sur le travail bien fait qui affectent chacun des participants. Ces conflits requièrent une régulation susceptible de mettre le manager en tension
Risque de perte de face	L'ouverture du dialogue amène chacun des participants à révéler sa professionnalité et expose à la critique et au jugement. Pour le management, l'ouverture du dialogue entraîne une perte de contrôle du « fond » des échanges : il peut être mis en défaut dans son rôle de producteur de réponses
Surcroît de charge	L'ouverture du dialogue vient introduire de l'incertitude dans l'agenda du manager et des membres de l'équipe (nouveaux dossiers à traiter ; ordre des priorités modifié).

blessure, donc à ré-immuniser la relation. La première consiste à faire animer le dialogue par un tiers extérieur à l'équipe, par exemple le psychologue du travail, préservant ainsi le management : « Une psychologue du service avait créé une fois par mois un dialogue spécifique, c'était libre mais l'encadrement n'avait pas le droit de venir. (...) Mais ça n'a pas marché. » (chef de service). Dans ces espaces, les participants expriment souvent leur lassitude à voir persister des problèmes sur lesquels ils ne peuvent agir, en l'absence de leur management : en parler ne suffit plus !

Une seconde stratégie consiste pour le management à privilégier les rencontres individuelles à la régulation collective : « Très souvent, les réunions, (...) il faut leur dire stop : ça a été agressif, y avait des petits clans. (...) J'ai mis en place des rendez-vous individuels avec les cadres. » (CSS). On observe dans ce témoignage combien l'ouverture du dialogue peut être,

là encore, blessante pour les participants confrontés à des prises de parole explosives ou des dynamiques de groupe délétères. Cette individualisation du dialogue ne permet pas, cependant, de soutenir la confrontation des pratiques et points de vue subjectifs qui, justement, développe la professionnalité et l'intercompréhension.

Le tableau 2 présente, en synthèse des 3 points traités ci-dessus, les trois stratégies d'immunisation ou de ré-immunisation à l'ouverture du dialogue, identifiées sur ce terrain.

Ainsi, ces formats d'échange, bien que bénéfiques pour les professionnels, ne peuvent suffire à développer les ressources individuelles, collectives et organisationnelles pour faire face à la réalité des situations de travail. Quelles modalités de rencontre collectives alternatives peut-on dès lors imaginer ? C'est l'objet de la recherche-intervention que nous avons conduite.

**Tableau 2** – Trois stratégies pour immuniser ou ré-immuniser la rencontre des risques de blessure

Type de stratégies d'immunisation/ ré-immunisation	Explication
Monologue	Forme d'immunisation. Le management garde la maîtrise du cadre et du fond de la réunion ce qui préserve chacun des risques de blessure.
Temps de dialogue médié par un tiers extérieur	Forme de ré-immunisation. Le management est préservé des différentes formes de blessure car il est sorti de l'espace de la rencontre. Les participants peinent à agir sur l'organisation sur laquelle ni eux ni le tiers n'ont la main.
Temps de dialogue individuel	Forme de ré-immunisation. Le dialogue a lieu entre le management et un seul collaborateur, et non à l'échelle du collectif, ce qui vient réduire les risques de conflictualité. Cela empêche de développer des ressources pour l'activité, offertes par le collectif.

## 2. La recherche-intervention : une ingénierie du dialogue pour de nouvelles modalités de rencontre

Ouvrir le dialogue sur le travail suppose de repenser les modalités d'animation d'espaces de communication existants (par exemple, en réanimation, les EDT se sont substitués aux réunions d'équipe) ou d'en ouvrir de nouveaux. La recherche-intervention a consisté à construire avec le terrain une ingénierie du dialogue, autour de trois dimensions, sur la base des recommandations de la littérature (Detchessahar, 2013, 2019) : élaboration d'un substrat matériel<sup>6</sup>, d'un substrat culturel<sup>7</sup> et connexion des EDT entre eux.

### *Le substrat matériel du dialogue*

Les premières séances d'EDT ont été animées par nos soins à l'aide d'un outil, la fiche suiveuse<sup>8</sup>, que chaque équipe s'est ensuite appropriée (tableau 3). L'encadrement, dans un premier temps en observation, s'est progressivement emparé de l'animation des EDT.

Cette fiche suiveuse vient tout d'abord soutenir un dialogue ouvert, dans lequel les sujets ne sont pas déterminés à l'avance par l'encadrement, mais collectés par l'animateur auprès des participants et gardés en mémoire dans la première colonne du tableau. La deuxième colonne permet aux participants de choisir un sujet qu'ils souhaitent traiter prioritairement au cours de la séance. La troisième amène le

collectif à préciser le problème à résoudre, en portant à la discussion des situations de travail réelles qui permettent de mieux comprendre le sujet. La quatrième invite les participants à imaginer des solutions au problème identifié. La dernière colonne permet d'assurer le suivi de ces propositions, qu'elles soient à la main du service ou qu'elles doivent remonter vers un EDT de niveau supérieur (dans notre cas la réunion de pôle, cf. tableau 4).

### *Le substrat culturel du dialogue*

Au-delà des modalités techniques décrites, les participants ont défini des règles du jeu explicites, permettant de sécuriser le dialogue sur différents aspects. Il s'agit souvent de règles de prise de parole (ex. ne pas s'interrompre, bienveillance, pas d'expression de jugement) ou d'écoute et d'attention à la parole de l'autre. Dans certains services, ces règles du jeu sont mentionnées de manière systématique par le management en introduction de séance. Au MIR par exemple, les participants ont proposé quelques règles qu'ils ne manquent pas de se rappeler mutuellement lorsqu'ils perçoivent des risques de transgression : ne pas se censurer sur les sujets, même si l'on perçoit qu'ils ne vont potentiellement pas concerner tous les participants ; chacun est habilité à prendre la parole dans cet espace, qu'il soit médecin ou paramédical ; ne pas désigner les personnes qui seront en charge de mettre en

6. Le substrat matériel ou technique renvoie à l'organisation concrète de l'espace, en particulier le lieu, les outils mobilisés et la durée de la discussion (Detchessahar, 2019).

7. Le substrat culturel ou conventionnel se réfère à l'arrière-plan de savoirs, expériences et normes de comportements partagés liant les participants, aux habitudes de dialogue (*op. cit.*).

8. La fiche suiveuse est un outil d'animation du dialogue proposé dans les travaux de Merceron (2016) puis Detchessahar (2019). Elle n'intégrait pas jusqu'ici les risques de blessure étudiés dans cette recherche.

**Tableau 3** – Fiche suivi proposée aux services accompagnés

Sujets	Priorisation	Explicitation	Propositions d'action	Suivi

**Tableau 4** – L'ingénierie des différents EDT

	EDT au niveau local (service)			EDT au niveau supérieur (pôle)
	MIR	Psychiatrie	Urgences	EDT de pôle « délocalisé »
Participants	EDT pluriprofessionnel dont cadre et chef de service	3 configurations : EDT paramédical dont cadre + CSS EDT médical dont chef de service EDT pluriprofessionnel dont cadre et chef de service	<i>Idem</i> psychiatrie	Directeur de pôle + CSS + directeur des soins + directeur RH de pôle + encadrement du service concerné
Fréquence	2 fois/mois	1 fois/mois pour EDT paramédical, 1 fois/2 mois pour EDT médical et pluriprofessionnel	1 fois/mois pour EDT paramédical, 1 fois/2 mois pour EDT médical et 1 fois/trimestre pour EDT pluriprofessionnel	1 fois/2 mois
Animation (une fois les chercheurs en retrait)	Binôme chef service ou adjoint + cadre	EDT paramédical : cadre + CSS EDT méd. : chef de service ou adjoint EDT pluriprofessionnel : chef de service + cadre	Chef de service ou adjoint + cadre pour tous les EDT	Directeur de pôle + directeur des soins

œuvre les actions décidées, de manière à inciter chacun à s'exprimer. Au cours d'un EDT en MIR, nous observons ainsi un des cadres animateurs rappeler à l'ordre un médecin qui propose le nom d'une infirmière pour rejoindre un groupe de travail que les participants viennent de décider d'ouvrir : « Attention, on a dit qu'on ne

donnait pas de nom ; on laisse les gens se manifester ! ».

### ***La connexion des EDT***

Le tableau 4 présente l'ingénierie bâtie pour chacun des EDT, au niveau local du service et au niveau supérieur du pôle.

L'EDT de pôle « délocalisé » vient rompre avec le format antérieur des réunions de pôle. Il s'organise alternativement au sein de chacun des services du pôle et rassemble la direction du pôle et l'encadrement de ce service. La connexion des EDT entre le niveau local et ce niveau supérieur est assurée par le binôme managérial d'animateurs de l'EDT local qui participe à l'EDT de pôle « délocalisé » pour chaque service, en s'appuyant sur la fiche suiveuse. Examinons les effets produits par ces nouvelles modalités de rencontre.

### **3. Les EDT : une ingénierie du dialogue qui lève l'immunité mais atténue les risques de blessure de la rencontre**

L'évaluation qualitative, réalisée en fin d'EDT et lors des REX, donne à voir une vive satisfaction des équipes qui soulignent plusieurs bénéfices du dialogue en matière de qualité du travail et de QVCT. Pour tous, les risques de la levée de l'immunité semblent, sur plusieurs aspects, atténués par l'ingénierie du dialogue mise en place.

#### *Les bénéfices du dialogue*

Ce sont d'abord le sentiment d'être écouté et reconnu, ainsi que l'égalité de dignité des participants aux EDT, qui sont mis en évidence : « Les équipes ont l'impression d'être écoutées. (...) On a un très bon retour sur la population des AS<sup>9</sup> qui se sentaient dévalorisés et pas entendus et qui voient que les médecins les écoutent. » (cadre).

Les équipes et le management s'accordent aussi à souligner l'utilité de ces espaces pour faire évoluer leurs organisations du

travail et les ajuster à la réalité des situations rencontrées. Les actions mises en œuvre concernent de multiples volets de l'organisation des services (coordination interprofessionnelle, pratiques RH...). Par exemple, en MIR, où la technicité des actes exige une formation des nouveaux professionnels sur un temps long, un parcours de montée en compétences a été bâti par les équipes. Dans un contexte de sous-effectif infirmier et AS, il prévoit, en plus de la mise en œuvre d'un compagnonnage, des modalités de formation en autonomie des nouveaux arrivants (ex. montage de tutoriels vidéo).

Enfin, les managers observent des bénéfices directs sur leur posture. La rencontre des équipes dans cette configuration les a transformées, comme le montre le verbatim suivant issu du REX réalisé : « Nous les managers on a la science infuse, on sait tout ! Il faut faire comme ça, faites-ci... Et bah non en fait, il faut s'abstenir ! On se corrige entre nous ! » (cadre).

#### *Le rôle central de l'ingénierie pour réduire les risques de blessure*

Si l'ouverture d'EDT vient lever l'immunité offerte par les pratiques communicationnelles monologiques, il semble que l'ingénierie des EDT ainsi bâtie contribue, non pas à supprimer les risques de blessures, mais au moins à les atténuer. Quatre caractéristiques de l'ingénierie seront étudiées (synthèse en tableau 5) en prenant appui sur une situation mise en discussion au sein des EDT de psychiatrie (encadré ci-dessous).

Une première dimension de l'ingénierie qui limite le risque de blessure concerne le substrat culturel. La co-construction de

9. Aides-soignants

---

## LE SUJET DES DÉPLACEMENTS DE PROFESSIONNELS EN PSYCHIATRIE

---

Lors du premier EDT en psychiatrie, les équipes évoquent le sujet des « déplacements des soignants sur les autres unités », dont la gestion se fait au niveau du pôle entre cadres. On observe le cadre, mal à l'aise, justifier sa dernière décision : « J'avais un quota d'AS plus élevé. Elles ont été déplacées. C'est frustrant pour tout le monde. (...) C'est lié au fait qu'on est en nombre ». La CSS, qui assiste à ce premier EDT, cherche à sortir ce sujet du périmètre de ce qui est discutable. Les chercheurs rappellent le principe de « non-censure » et suggèrent d'inscrire le sujet dans la fiche suiveuse. Ce dernier est finalement priorisé par l'équipe. Au cours de la phase d'explicitation, celle-ci fait valoir les spécificités de l'activité en psychiatrie et la manière dont les déplacements l'affectent : « C'est problématique en cas d'alarme sur un patient (...) C'est compliqué pour l'infirmière qui se retrouve seule ! (...) Par exemple, un patient qu'il faut décontentionner pour la douche. Comme on n'était pas assez nombreux, on n'a pas pu faire la douche ». Une évaluation intégrant des critères qualitatifs, ajustés aux caractéristiques de l'activité, peut-elle s'envisager ? À quel niveau ? Par qui ?

Deux semaines plus tard, le sujet est évoqué sur un périmètre EDT de pôle. CSS : « Les cadres n'osent même plus faire des réunions dans leurs services, quand on leur parle de déplacements, ils nous opposent solidarité, contrainte, fatigue... ». À nouveau, la volonté de sortir le sujet du périmètre de ce qui est discutable est affichée., ce que le CSS justifie ainsi : « Du moment qu'on déplace pour nous aider, c'est ok mais dans l'autre sens ils ne veulent plus ». Les chercheurs insistent sur la nécessité de ne pas « border » les sujets et de laisser les équipes poursuivre la discussion. Ils se font l'écho, en tant qu'animateurs, des premiers éléments partagés lors de l'EDT de service autour de la spécificité des activités de psychiatrie. Lors du deuxième EDT de psychiatrie, la discussion se poursuit sur ce sujet des déplacements, sans que l'encadrement n'exprime de nouveaux doutes quant à sa pertinence. Les équipes affinent le diagnostic en exprimant des difficultés à anticiper leurs activités (les déplacements pouvant intervenir au dernier moment) et en faisant état du manque de transparence sur le choix des personnes déplacées. Une proposition, soutenue par le cadre de service, est alors construite : le cadre prépare les déplacements en avance (tout ce qui peut être anticipé) et les indique sur le planning du mois. Cette formalisation permettra également plus de transparence et d'équité sur les personnes déplacées.

Lors d'un nouvel EDT de pôle, le CSS fait état de la manière dont la ligne managériale a appris<sup>11</sup> de ce sujet : « Les cadres ont souvent des représentations, des préjugés dans ce qu'expriment les équipes. Ça amène à ne pas vouloir traiter un sujet parce qu'“ il n'y a rien à en dire !” (...). Sur ce sujet-là [déplacements], je suis surpris de la parole des soignants ».

---

11. Le dispositif d'intervention constitue ainsi un espace d'apprentissage du dialogue sur le travail qui aide les participants à progressivement s'affranchir de l'appui des intervenants extérieurs (voir à ce sujet Detchessahar *et al.*, 2015).

**Tableau 5** – Les dimensions de l'ingénierie contribuant à atténuer les risques de blessure

Dimension de l'ingénierie qui vient atténuer le risque de blessure		Manière dont elle contribue à réduire le risque de blessure
Substrat culturel	Les règles du jeu	Apaisent la conflictualité, réduisent la violence Participent à légitimer chaque participant dans le droit à s'exprimer et rompt avec des mécanismes culturels et habitudes antérieures
Substrat matériel	La routinisation du dialogue	Permet un apprentissage progressif du substrat culturel Permet de préciser, rectifier ou d'amener de manière progressive un propos
	La médiation de la fiche suiveuse	Légitime les plaintes et les transforme en objets actionnables Mets en responsabilité les acteurs collectivement, évite que le surcroît de charge pèse uniquement sur l'encadrement Place le management dans une posture d'animateur et non de producteur de réponses, réduisant ainsi le risque de perte de face
	L'instrumentation du dialogue vertical	Rompt l'isolement du manager de proximité qui n'est plus seul à s'exposer Permet à l'équipe de peser sur un système qui reste inatteignable dans un fonctionnement bureaucratique

règles du jeu entre les participants contribue à la régulation des conflits et réduit les risques de « perte de face » : « Avec les EDT, le retour qu'on a c'est que le dialogue est constructif, approfondi, sans agressivité. La démarche est plébiscitée, les équipes demandent : quand est-ce qu'on fait le prochain ? » (CSS). Ces règles du jeu permettent d'agir, à travers le temps, sur des mécanismes culturels profonds qui jusqu'ici entravaient la discussion : « Des choses qui sont ancrées : ce sont les médecins qui parlent, comment arriver à faire participer, faire changer les choses ? » (direction des soins).

Les trois autres dimensions de l'ingénierie qui contribuent à réduire les risques de

blessure concernent le substrat matériel. Ainsi, l'inscription de la discussion dans une temporalité longue permet l'apprentissage progressif du substrat culturel, de « bonnes habitudes » entretenues dans le temps (Bruni, 2014). « Avant, on faisait une réunion d'équipe tous les 3-4 mois. Quand tout sort, ça embolise les réunions. (...) Depuis les EDT, les réunions sont moins cristallisées. Une situation qui avait eu lieu il y a un mois, ça ruminait. Ça clash. On parle que de ça. Le fait de reprendre des sujets plus régulièrement (...), c'est plus apaisé en fait. » (cadre). On voit dans l'encadré précédent (p. 53) que l'inscription de ce dialogue dans le temps permet de reprendre d'une fois sur l'autre les sujets

pour les préciser, affiner le diagnostic, ajuster les propositions d'actions... Les participants ne sont pas contraints de tout se dire, tout de suite.

La médiation du dialogue par la fiche suiveuse permet quant à elle de transformer des problèmes souvent exprimés sous forme de plaintes en objets actionnables, grâce à la phase d'explicitation. On le voit par exemple dans cette situation où la mise en débat d'un sujet *a priori* insoluble (les déplacements de professionnels déplaisent mais sont inévitables) débouche finalement sur des réponses concrètes, en révélant, par la phase d'explicitation, des leviers tangibles sur lesquels agir.

Enfin, avec l'inscription du dialogue dans la ligne verticale de l'organisation, l'équipe entrevoit la possibilité de peser sur le système organisationnel qui lui paraissait jusqu'ici inatteignable. On voit dans le second encadré comment un sujet au départ « indiscutable » a fait l'objet d'un travail approfondi aussi bien dans un EDT local (service de psychiatrie) qu'au sein d'un EDT de niveau supérieur (pôle). La connexion de ces EDT a permis de faire évoluer les représentations des participants sur la question des déplacements, et de formuler des propositions. Elle contribue aussi à sortir l'encadrement de première ligne d'une forme d'isolement : chacun, à son niveau, a son rôle à jouer et le cadre a l'assurance qu'il pourra porter auprès d'un EDT de niveau supérieur les sujets sur lesquels il n'a pas la main.

### III – DISCUSSION

L'ouverture du dialogue sur le travail déclenche bien un processus de

dé-protection des individus dans lequel chacun se sent plus vulnérable. Dès lors, un enjeu de gestion essentiel consiste à construire les dispositifs susceptibles à la fois d'atténuer les risques de blessure pour chaque participant et de soutenir un dialogue sur le travail de qualité. Il s'agit de produire une « ingénierie du dialogue » portant sur le substrat matériel et culturel de la discussion (Detchessahar, 2013, 2019) en travaillant : 1) la ritualisation du dialogue et 2) la ressaie des règles de civilité nécessaires à l'affrontement dialogique.

#### 1. Ritualiser le dialogue

L'ingénierie du dialogue sur le travail (Detchessahar, 2019) peut être comprise comme une ritualisation susceptible de soutenir l'effort dialogique des équipes.

Ces rites séculiers et quotidiens, ces « nouveaux rites » (Fellous, 2001 ; Lardellier, 2018), sont destinés à encadrer nos interactions courantes (Goffman, 1974). Ils remplissent la même fonction que les grands rites traditionnels, souvent religieux, étudiés par l'anthropologie, en même temps qu'ils en suivent l'économie générale. Il s'agit toujours d'un moment répétitif et scénarisé qui permet d'ordonner un épisode délicat de la vie sociale, « une forme symbolique instituée [qui] contribue efficacement à lutter contre l'angoisse, en aidant à contenir la violence latente » (Lardellier, 2018, p. 248).

Dans la vie des organisations, le dialogue sur le travail apparaît comme un moment en marge des fonctionnements réglés et anticipables du travail coordonné, ouvrant un moment de contingence absolue dans lequel les participants cherchent leurs marques avec une certaine anxiété.

Le substrat matériel du dialogue permet de redonner de la prévisibilité et des rôles à chacun. La fiche suiveuse indique les différentes étapes du dialogue que le groupe est invité à suivre. Lorsque le manager et le groupe doivent, comme le dit Schutz (*in* Keck, 2012), « bondir sur la scène » du dialogue, il existe désormais un déroulement réglé, des rôles qui servent de point d'appui à l'action de chacun. Le manager est le garant du respect du scénario : il faut énoncer les sujets, puis les prioriser, puis les expliciter... L'équipe alimente librement le dialogue. Si des sujets ne sont pas traités lors de l'EDT, leur inscription sur la fiche suiveuse et la routinisation du dialogue assurent qu'ils ne seront pas oubliés et qu'ils pourront être repris lors des prochains EDT dont la date est connue.

La succession prévisible des temps du dialogue comme la fiche suiveuse donnent à chaque participant l'assurance qu'il pourra exprimer ses difficultés et l'éloigne des prises de parole explosives de celui qui saisit soudainement une occasion dont il sait qu'elle ne se représentera peut-être pas. Chacun a la certitude qu'il pourra défendre son point de vue et ses intérêts professionnels « sans avoir à recourir aux armes » (Mauss, 2020, p. 247) : la raillerie, l'agression verbale, la prise de parole intempestive, l'éclat de voix... Tout dans ce rituel invite les participants à « poser les lances » et leur permet de « s'affronter sans se massacrer » (*idem*, p. 247).

Enfin, la routinisation du dialogue vertical fait pleinement partie du nouveau rituel du dialogue professionnel instauré par les EDT. Le dialogue vertical est à la fois une ressource pour le manager qui n'affronte pas seul les exigences du

travail opérationnel, en même temps qu'il offre aux membres de l'équipe la possibilité de faire autorité, non seulement sur leur travail, mais aussi sur l'organisation. Nos résultats rejoignent ici les travaux de Dejours (2013) qui défend la consubstantialité de la coopération verticale et horizontale : « L'autorité permet de limiter la violence entre les frères, entre les membres du collectif et, sans elle, on ne voit pas comment la contenir autrement que par la force. » (p. 155). Ils nous éloignent, à l'inverse, de la clinique de l'activité qui promeut un dialogue professionnel dans un premier temps affranchi de la présence hiérarchique, afin de permettre à chaque collectif métier de « se sentir comptable de son activité » (Clot *et al.*, 2021, p. 49).

Le rituel de l'EDT instaure finalement une distinction spatiale et temporelle dans le quotidien de l'organisation, ouvre un temps spécial, oserait-on dire « sacré » en référence aux travaux de Durkheim (1912) sur les rites. Il offre une routine, une méthode et des rôles qui invitent les participants à la prise de parole et au débat critique tout en inhibant, toujours imparfaitement, les peurs comme les pulsions des participants. Il s'agit donc bien d'un dispositif de soutien au dialogue qui favorise la maîtrise des passions et l'expression apaisée des opinions. En ce sens, il concourt au développement d'une véritable éthique de la discussion.

## **2. La ressaisie des règles de civilité ordinaires**

L'intervention au CHU montre que les participants éprouvent le besoin, avant d'ouvrir le dialogue, de se dire les règles de civilité qu'ils entendent voir respectées et qui doivent gouverner le dialogue du

groupe. Les membres des équipes y parlent « d'écoute », d'« égale dignité », « de respect de la parole de chacun », de « bienveillance », de « droit au désaccord », de « droit à la critique »... « constructive » ajoutent-ils le plus souvent... Ce phénomène de ressaisie par le groupe des règles de la civilité ordinaire ressemble, en première inspection, aux « chartes de valeur » et « codes de bonne conduite » que l'on a vus se multiplier dans les organisations. Leur nature très générale comme leur caractère décontextualisé conduisent souvent à douter de leur efficacité et à dénoncer leur caractère artificiel, quand ce n'est pas leur manque de sincérité. Toutefois, il semble que le recours aux principes éthiques s'exprime ici de façon différente : il est réclamé par les équipes elles-mêmes au moment où elles décident d'affronter une situation de travail précise, le dialogue professionnel.

La place et le rôle de cette éthique dans le dialogue sur le travail font débat dans la littérature. Ainsi, Clot (2020) doute de son efficacité : « je me demande si, revendiquée comme une morale à partager, elle [cette éthique] offre les ressources suffisantes (...) pour soutenir les conflits qu'impose une attention vraie au réel » (p. 43). Il s'en remet essentiellement aux « ressources techniques sur lesquelles on peut davantage compter pour développer les conflits » (p. 44). Chez Clot (*ibid.*), qui revendique ici une filiation spinoziste, c'est dans la dynamique des affects qui s'érodent mutuellement dans le cadre technique du dialogue que se construisent les ressources morales qui viendront l'étayer. L'engagement concret dans le réel suscite et aiguise les dispositions éthiques qui permettront au dialogue de se poursuivre. C'est donc

le dialogue et la découverte des apprentissages suscités par la « dispute professionnelle » qui déclenchent les « affects actifs » susceptibles de pacifier les relations et de nourrir la coopération (*ibid.*, p. 113-122). À l'inverse, selon Molinier (2018), il faut, avant même l'ouverture du dialogue, un « minimum éthique nécessaire » pour supporter le rapport agonistique au travail que celui-ci instaure. Il y aurait une antériorité de l'éthique sur le collectif de travail, une sorte de décence commune minimale nécessaire pour soutenir le conflit tout en réduisant le risque de blessure.

Cette recherche-intervention conduit à défendre une position intermédiaire, approfondissant les résultats de travaux précédents (Detchessahar, 2019) : le dialogue est profondément structuré par les dimensions matérielles et culturelles de l'espace au sein duquel il se déploie, en même temps qu'il permet de les enrichir.

Si c'est bien dans le dialogue que « se produisent peu à peu les normes de comportement qui permettront de le soutenir » (Detchessahar, 2019, p. 52), les acteurs accordent aussi de l'importance au fait de se dire en amont de celui-ci les normes de comportement qui leur semblent nécessaires à sa qualité. Il est sans doute plus juste d'écrire que les acteurs cherchent à se re-dire ces normes, tant il est surprenant de constater que les mots pour désigner ces savoir-faire sociaux viennent facilement aux acteurs et font immédiatement accord entre eux comme s'ils désignaient un *habitus* commun que la coordination bureaucratique aurait peu à peu étouffé. Il s'agit moins de construire une éthique *ex nihilo* que de se ressaisir d'une éthique, de vérifier que chaque participant partage bien des normes

d'interaction qui ne trouvent pas leur origine dans le seul collectif de travail mais dans la socialisation de chacun à l'intérieur d'une culture commune. C'est la confirmation, en amont du dialogue, de cette éthique minimale partagée qui permet d'apporter une réponse à la question de savoir comment ne pas se blesser alors même que l'immunité bureaucratique est levée. C'est la ressaisie de ces règles de la civilité ordinaire propres à une société qui permet au collectif de se lancer dans le feu du dialogue.

## CONCLUSION

Cette recherche contribue à une meilleure connaissance des EDT, en explorant un des obstacles à leur mise en œuvre : le risque de blessure auquel chaque participant est exposé, une fois levée « l'immunité bureaucratique » (Bruni, 2014 ; Espósito, 2000). Sans tomber dans l'écueil d'une ré-immunisation de la rencontre, cette étude montre qu'il est possible d'équiper le dialogue de manière à réduire les risques de blessure, en explorant plus particulièrement deux processus qui s'alimentent mutuellement : la création de nouveaux rituels dans les organisations et l'apprentissage ou ré-apprentissage d'une éthique du dialogue.

Au-delà de cette ingénierie, la recherche révèle le rôle fondamental joué par l'intervention elle-même dans l'accompagnement des équipes, à la levée de cette « immunité bureaucratique ». L'animation des premiers EDT par les chercheurs s'offre comme une sorte de « temps blanc » permettant à chaque participant de faire l'expérience du dialogue dans une configuration intermédiaire moins risquée, du fait du travail de médiation réalisé par les chercheurs.

En fonction des habitudes de communication de l'encadrement, ces derniers ont animé au moins les trois premières séances d'EDT, parfois davantage. Ils ont ensuite basculé sur une posture d'observation et ont progressivement espacé leur venue pour permettre à l'équipe de se saisir pleinement du dispositif. Inscrire le dialogue dans les routines organisationnelles suppose par ailleurs d'institutionnaliser la démarche, pour en assurer la pérennité au-delà du départ des chercheurs, mais aussi pour en limiter la personnification, face au risque de déstabilisation produit par le *turn-over* de l'encadrement. Dans cette recherche, l'institutionnalisation a reposé sur la création d'un comité de pilotage composé de directeurs/directrices du siège et des établissements pilotes.

L'accompagnement par les chercheurs des binômes managériaux (cadres et chefs de service) a aussi permis d'acculturer et de former aux EDT une partie de l'équipe du département « accompagnement managérial » de la direction des ressources humaines pour en faire des référents méthodologiques. Ceux-ci soutiennent désormais les nouveaux managers entrant dans le dispositif et réunissent régulièrement une communauté de pratiques d'animateurs EDT, permettant des temps d'échange réguliers autour du vécu et des difficultés rencontrées. Cette équipe interne assure les tâches essentielles d'animation et de réglage dans le temps des différents dispositifs composant l'ingénierie du dialogue sur le travail. L'importance de son action montre que, à l'instar des investissements matériels (une machine par exemple), l'investissement immatériel dans le management suppose lui aussi une activité régulière de maintenance...

## BIBLIOGRAPHIE

- Abord de Chatillon E., Desmarais C. (2017). « Espaces de discussion, management et épuisement professionnel », *Revue @GRH*, n° 23, p. 13-36.
- Bonnefond J. Y. (2019). *Agir sur la qualité du travail. L'expérience de Renault Flins*, Erès.
- Bruni L. (2014). *La blessure de la rencontre*, Nouvelle Cité.
- Clot Y. (2005). « 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*, Fillietaz. L., Bronckart. J-P (dir), Louvain, Peeters, p. 37-55.
- Clot Y. (2021). *Le prix du travail bien fait*, Éditions La Découverte.
- Clot Y. (2020). *Éthique et collectif de travail*, Erès.
- Clot Y. (2017). *Travail et pouvoir d'agir*, PUF.
- Clot Y., Bonnefond J. Y., Bonnemain A. et Zittoun M. (2021). *Le prix du travail bien fait : La coopération conflictuelle dans les organisations*, Éditions La Découverte.
- Collard D. (2019). « Explorer et gérer les espaces de discussion sur le travail », *Gérer et comprendre*, n° 4, p. 21-30.
- Conjard P. (2015). *Le management du travail : une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail*, Éditions de l'Anact.
- Conjard P., Journoud S. (2013). « Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail », *Management & Avenir*, n° 63, p. 81-97.
- Daniellou F. (2004). « L'ergonomie dans la conduite de projets de conception », *Ergonomie*, Falzon. P., PUF, p. 359-373.
- Dejours C. (2013). *Le travail vivant. Tome 2 : Travail et émancipation*, Petite bibliothèque Payot.
- Dejours C. (2000). *Travail et usure mentale*, Bayard.
- Dejours C., Cottin-Marx S. et Le Lay S. (2021). « Il faut une théorie de la coopération, du travail vivant individuel et collectif », *Mouvements*, vol. 106, n° 2, p. 27-40.
- Detchessahar M. (2019). *L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue*, Nouvelles cités.
- Detchessahar M. (2013). « Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion », *Négociations*, n° 1, p. 57-80.
- Detchessahar M. (2011). « Santé au travail : Quand le management n'est pas le problème, mais la solution », *Revue française de gestion*, vol. 37, n° 214, p. 89-105.
- Detchessahar M. (2003). « L'avènement de l'entreprise communicationnelle ? Outils, problèmes et politique d'accompagnement », *Revue française de gestion*, vol. 29, n° 142, p. 65-84

- Detchessahar M., Gentil S., Grevin A. et Journé B. (2017). « Entre cacophonie et silence organisationnel, concevoir le dialogue sur le travail. Le cas de projets de maintenance dans une industrie à risque », *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, n° 4, p. 33-45.
- Detchessahar M., Gentil S., Grevin A. et Stimec A. (2015). « Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ? Réflexions méthodologiques à partir de l'intervention dans une clinique », *@Grh*, n° 3, p. 63-89
- Detchessahar M. et Grevin A. (2009). « Un organisme de santé... malade de "gestionnite" », *Gérer et comprendre*, n° 4, p. 27-37.
- Detchessahar M. et Journé B. (2018). « Managing strategic discussions in organizations: A habermasian perspective », *M@n@gement*, n° 2, p. 773-802.
- Dupuy F. (2020). *On ne change pas les entreprises par décret : Lost in management*, vol. 3, Seuil.
- Durkheim E. (1912). *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, coll. « Les classiques des sciences sociales », UQAC.
- Esposito R. (2000). *Communitas. Origine et destin de la communauté*, PUF.
- Falzon B. (2013). *Ergonomie constructive*, PUF.
- Fellous M. (2001). *À la recherche de nouveaux rites. Rites de passage et modernité avancée*, L'Harmattan.
- Françoise D., Abord de Chatillon E. (2021). « Quand l'essentiel n'est pas dit : comment les espaces de discussion peuvent permettre la transformation d'une organisation en souffrance », *Communication au 32<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH*, Paris.
- Gentil S. (2012). *Gérer l'événement dans un contexte d'industrialisation des soins. Une approche par l'activité de la coordination au bloc opératoire*, Thèse de doctorat de l'université de Nantes.
- Goffman E. (1974). *Les rites d'interaction*, Éditions de Minuit.
- Guéry B. (2022). « Travailler en toute immunité : actualité et anthropologie de la bureaucratie », *Transversalités*, vol. 2., n° 161, p. 81-93.
- Habermas J. (1999). *De L'éthique de la discussion*, Champs, Flammarion.
- Journé B. (1999). *Les organisations complexes à risques : gérer la sûreté par les ressources. Étude de situations de conduite de centrales nucléaires*, Thèse de doctorat de l'École polytechnique.
- Keck F. (2012). « Goffman, Durkheim et les rites de la vie quotidienne », *Archives de Philosophie*, vol. 75, n° 3, p. 471-492.
- Lachmann H., Larose C. et Penicaud M. (2010). *Bien-être et efficacité au travail. Dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*, Rapport au Premier ministre.
- Lardellier P. (2018). « Les nouveaux rites sont-ils vraiment nouveaux ? », *Rites et ritualisations*, Roberge M., Jeffrey D., PUL, p. 243-259.

- Lochard Y. (2012). « L'invention d'espaces de dialogue sur les conditions de travail dans l'administration : Le cas du processus au ministère des Finances », *La Revue de l'IRES*, n° 3, p. 177-206.
- Massot C. et Simonet P. (2017). « 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.
- Mauss M. (2010). *Essai sur le don*, PUF, coll. « Quadrige ».
- Merceron J. L. (2016). *Principe de subsidiarité et management des organisations, possibilités, conditions et limites d'un management subsidiaire : le cas d'une banque régionale*, Thèse de doctorat de l'université de Nantes.
- Molinier P. (2018). « Antériorité de l'éthique sur le collectif », *Psychiatrie, psychanalyse et sociétés*, vol. 7, p. 1-12.
- Reynaud J. D. (1988). « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, vol. 5, n° 18. p. 41-49.
- Richard D. (2012). *Management des risques psycho-sociaux : une approche en termes de bien-être et de valorisation des espaces de discussion*, Thèse de doctorat de l'université de Grenoble.
- Rocha R. (2014). *Du silence organisationnel au développement du débat structuré sur le travail : les effets sur la sécurité et sur l'organisation*, Thèse de doctorat de l'université de Bordeaux.
- Terssac G. (de), Lalande K. (2002). *Du train à vapeur au TGV : sociologie du travail d'organisation*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Ughetto P. (2015). « Des transformations de la matérialité du travail aux expérimentations d'espaces de discussion ou de dialogue », *La revue des conditions de travail*, ANACT, p. 106-113.
- Ughetto P. (2014). « L'espace politique des espaces de discussion sur le travail ». (hal-01089705).
- Weber M. (1995). *Économie et société*, Pocket, coll. « Agora ».