

L'avenir du travail :  
dialoguer pour mieux décider dans l'entreprise

Vendredi 12 octobre 2018

# La qualité du travail : un nouvel objet du « dialogue social »

## L'exemple de Renault-Flins

Yves Clot & Jean-Yves Bonnefond

le cnam  
CRTD



# La qualité du travail

- A l'interface de la santé et de la performance.
- Un bien commun mais « conflictuel »
  - Les critères du travail « bien fait » varient, divergent.
- Une source d'énergie potentielle, de créativité, facteur de santé
  - Si le « dialogue social » porte sur ce conflit de critères pour déboucher sur des arbitrages plus robustes
- Enjeu : expérimenter une « coopération conflictuelle », à partir de l'initiative professionnelle instituée pour décider.

# Expérimentation Renault - Cnam

- Accord circonscrit entre direction et syndicats (2011) pour **Expérimenter dans l'entreprise, le dialogue autour du travail « bien fait » afin de développer la performance et la santé.** A l'usine de Flins, puis au Technocentre
  1. Tester des transformations organisationnelles pour agir sur la qualité du travail avec les opérationnels concernés.
  2. Tester ce genre de dialogue social, cette « coopération conflictuelle » sur la qualité du travail entre direction, syndicats et opérationnels

# Dialogue entre opérateurs

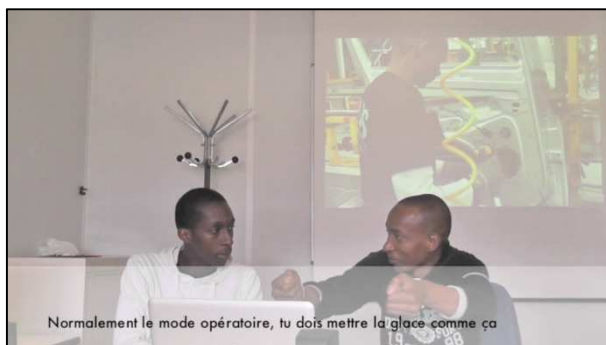
## Dialogue entre opérateurs volontaires (20)



- Instruire les conflits de critères dans les gestes entre opérateurs
- Enrichir les techniques de chacun par le travail collectif
- Analyser et diagnostiquer les obstacles à la performance et à la santé
- Trouver des solutions que personne n'avait imaginées

# Dialogue dans l'organisation

## Dialogue entre opérateurs volontaires (20)



## Dialogue en comité de suivi



- Instance de dialogue sur la qualité du travail dans l'organisation
- Direction - Hiérarchie - opérateurs - Organisations Syndicales

# Dialogue dans l'organisation

Dialogue entre opérateurs  
volontaires (20)



Dialogue en comité de suivi



Extrait vidéo

L'avenir du travail :  
dialoguer pour mieux décider dans l'entreprise  
Collège de France, Paris



# Diagnostic dialogique

## Dialogue entre opérateurs volontaires (20)



## Dialogue en comité de suivi



- Performance gâchée, atteintes à la santé
- « Parole inutile » des opérateurs, crainte et renoncement à parler, ressentiment et défiance
- Pas d'organisation technique et sociale du dialogue

- Engagement et qualité des analyses opérateurs reconnus

# Performance dialogique dans l'atelier

## Dialogue entre opérateurs volontaires (20)



## Dialogue opérateurs & encadrement



- Réaménagements de postes, optimisation d'opérations, d'outillage
- Modification d'une pièce d'étanchéité pris en charge par l'ingénierie de conception
- Une parole qui porte - meilleures relations professionnelles – mieux être
- Des opérateurs qui « comptent pour quelque chose » dans le dialogue avec les collègues et la hiérarchie sur les problèmes

L'avenir du travail :  
dialoguer pour mieux décider dans l'entreprise

Collège de France, Paris



Bureau  
international  
du Travail



# Comment généraliser l'expérience ?

Comité de suivi



avec opérateurs engagés  
dans l'expérimentation

## Concevoir une organisation du dialogue et de l'action sur les problèmes

- Qui empêche la parole inutile et fait reculer la performance gâchée
- Qui permette l'enregistrement et la hiérarchisation des problèmes & solutions
- Qui garantisse l'initiative et les points de vue des opérateurs dans le dialogue avec la hiérarchie et les syndicats

**=> des opérateurs référents élus**

# DISPOSITIF DQT (2014)

## L'opérateur référent

Elu par les opérateurs de son UET tous les 6 mois.

Garant du dialogue entre opérateurs et avec la hiérarchie

Il peut être RENAULT ou Intérimaire

## Chiffres 2018

- 66 UETS déployées
- 136 référents
- 2853 Sujets remontés
- 1519 traités
- 6 samedi DQT depuis le début de l'année soit 380 chantiers

L'avenir du travail :  
dialoguer pour mieux décider dans l'entreprise

Collège de France, Paris



# DISPOSITIF DQT (2014)

## L'opérateur référent

Elu par les opérateurs de son UET tous les 6 mois.

Garant du dialogue entre opérateurs et avec la hiérarchie

Il peut être RENAULT ou Intérimaire

Un **garant usine** niveau direction

## Une référente DQT usine

Détachée, elle veille et anime le fonctionnement et le déploiement du processus

**Réunion des référents**  
(semestrielle)  
Evaluation du dispositif

L'avenir du travail :  
dialoguer pour mieux décider dans l'entreprise

Collège de France, Paris



# DISPOSITIF DQT (2014)

## « Dialogue social »

### **L'opérateur référent**

Elu par les opérateurs de son UET tous les 6 mois.

Garant du dialogue entre opérateurs et avec la hiérarchie

Il peut être RENAULT ou Intérimaire

**Un garant usine** niveau direction

### **Une référente DQT usine**

Détachée, elle veille et anime le fonctionnement et le déploiement du processus

**Réunion des référents**  
(semestrielle)  
Evaluation du dispositif

### **Commission tripartite usine mensuelle** **« coopération conflictuelle »**

Direction – Syndicats –  
Référént de Référents

Faire reculer les obstacles et difficultés du dispositif

L'avenir du travail :  
**dialoguer pour mieux décider dans l'entreprise**

Collège de France, Paris

