



**HAL**  
open science

# **“ Provoquer ” des genèses instrumentales du dialogue pour franchir des frontières dans l’organisation : quelles perspectives d’intervention pour une ergonomie développementale ?**

Damien Cromer, Antoine Bonnemain, Viviane Folcher

## **► To cite this version:**

Damien Cromer, Antoine Bonnemain, Viviane Folcher. “ Provoquer ” des genèses instrumentales du dialogue pour franchir des frontières dans l’organisation : quelles perspectives d’intervention pour une ergonomie développementale ?. 58e Congrès de la SELF. Ergonomie, communauté(s) et société : entre héritage et perspectives, Jul 2025, Nanterre, France. <halshs-05143489>

**HAL Id: halshs-05143489**

**<https://shs.hal.science/halshs-05143489v1>**

Submitted on 4 Jul 2025

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization



58<sup>e</sup> CONGRÈS DE LA SELF  
2-3-4 JUILLET 2025  
Ergonomie, communauté(s) et société :  
entre héritages et perspectives  
UNIVERSITÉ PARIS NANTERRE

EBSCOhost

The full text of SELF congresses  
proceedings in Ergonomics Abstracts is  
included in Academic Search Ultimate on  
EBSCOhost™

[www.ergonomie-self.org](http://www.ergonomie-self.org)

→ Ergonomics abstract

# « Provoquer » des genèses instrumentales du dialogue pour franchir des frontières dans l'organisation : quelles perspectives d'intervention pour une ergonomie développementale ?

Damien CROMER<sup>1</sup>, Antoine BONNEMAIN<sup>2</sup>, et Viviane FOLCHER<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Université Clermont Auvergne, Laboratoire ACTé (EA 4281), [damien.cromer@uca.fr](mailto:damien.cromer@uca.fr)

<sup>2</sup>Université Clermont Auvergne, Laboratoire ACTé (EA 4281), [antoine.bonnemain@uca.fr](mailto:antoine.bonnemain@uca.fr)

<sup>3</sup>L'Institut Agro Dijon, UR FoAP (EA 7529), [viviane.folcher@agrosupdijon.fr](mailto:viviane.folcher@agrosupdijon.fr)

**Résumé.** Cette communication s'appuie sur une recherche menée dans le cadre d'une intervention visant à développer le dialogue professionnel comme levier de transformation du travail et de son organisation formelle au sein d'une collectivité territoriale. Nous analysons comment les méthodes mises en œuvre ont permis de provoquer des genèses instrumentales du dialogue, c'est-à-dire un développement de l'activité des sujets et des collectifs au moyen d'un dialogue centré sur les conflits de critères sur la qualité du travail. Ce processus a conduit à des franchissements de frontières par les collectifs dans l'organisation, témoignant d'une genèse organisationnelle. Cette contribution s'inscrit dans la réflexion d'un symposium qui aborde plus largement les questions du développement en ergonomie.

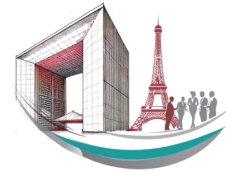
**Mots-clés :** Intervention, développement, genèse instrumentale du dialogue, franchissement de frontières, genèse organisationnelle

## “Triggering” Instrumental Geneses of Dialogue to cross boundaries in organizations: What intervention perspectives for Developmental Ergonomics?

**Abstract.** This communication is based on research conducted as part of an intervention aimed at developing professional dialogue as a lever for transforming work and its organization within a local authority. We analyze how the methods implemented have helped to trigger instrumental geneses of dialogue, fostering the development of individual and collective activity through a dialogue centered on conflicts of criteria regarding work quality. This process has led to boundary crossings by collectives within the organization, signaling an organizational genesis. This contribution is part of a broader symposium discussion on development issues in ergonomics.

**Keywords:** Intervention, Development, Instrumental Genesis of Dialogue, Boundary Crossing, Organizational Genesis.

\*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Nanterre les 2, 3 et 4 juillet 2025. Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante : Cromer, D., Bonnemain, A., & Folcher, V. (2025). « Provoquer » des genèses instrumentales du dialogue pour franchir des frontières dans l'organisation : quelles perspectives d'intervention pour une ergonomie développementale ? Actes du 58<sup>e</sup> Congrès de la SELF, Ergonomie, communauté(s) et société : entre héritage et perspectives. Nanterre, 2 au 4 juillet 2025. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.



## INTRODUCTION

L'ergonomie de l'activité  $\alpha$ , depuis ses origines, un projet étroitement lié au développement des sujets, des collectifs et de l'organisation (Barcellini *et al.*, 2024). Ces dernières années sont marquées, de façon plus générale, par un « tournant développemental » de la discipline (Pueyo, 2019, p. 54) dont l'ouvrage *Ergonomie constructive* coordonné par P. Falzon veut être un « manifeste ». Dans cette perspective, l'ergonomie est appelée à appréhender le développement à la fois comme un *fait*, une *finalité*, et comme un *moyen* de l'action ergonomique (Falzon, 2013). En ce sens, le développement n'est plus seulement un effet induit de l'intervention, mais devient un effet recherché (Arnoud & Perez Toralla, 2017 ; Barcellini, 2017). Tout cela n'est pas sans conséquence du point de vue méthodologique, amenant l'ergonome à « se faire l'avocat de méthodologies d'intervention qui elles-mêmes favorisent le développement » (Falzon, 2013, p. 4). Ainsi considéré, le développement devient une méthode au service de la transformation du travail.

Dans le cadre du symposium « Pour une ergonomie développementale », cette communication entend contribuer à ces questions, à partir d'une recherche menée dans le cadre d'une thèse de doctorat en ergonomie (Cromer, 2024). Cette recherche s'est appuyée sur les données empiriques d'une intervention qui a visé la transformation du travail jusqu'à son organisation, au moyen de l'expérimentation d'un dialogue professionnel centré sur les critères en conflit du travail « bien fait » (Clot *et al.*, 2024). Plus spécifiquement, nous avons cherché à comprendre, en nous appuyant sur l'approche instrumentale (Rabardel, 1995), comment différents individus et collectifs ont pu s'approprier le genre de dialogue spécifique issu des méthodes en clinique de l'activité mises en œuvre au cours de l'intervention. En identifiant les « genèses instrumentales du dialogue », signe d'un développement de l'activité des sujets et des collectifs, nous avons finalement pu mieux comprendre les mécanismes d'un autre développement : celui de l'organisation du travail elle-même, et ainsi caractériser la trajectoire d'une « genèse organisationnelle » (Folcher *et al.*, 2022). Dans cette perspective, le dialogue – la controverse, le débat, la comparaison des activités entre professionnels – a constitué le trait d'union entre genèses instrumentales et genèse organisationnelle. Ainsi, c'est sur l'expérience répétée de la délibération autour du travail réel que s'est enracinée la transformation de l'organisation.

## CONTEXTE DE LA RECHERCHE : UNE INTERVENTION COMME POINT DE DÉPART

Cette recherche en ergonomie (Cromer, 2024) a pris appui sur les matériaux empiriques d'une intervention réalisée au sein d'une grande collectivité territoriale française de septembre 2020 à février 2022.

La demande initiale émanait à la fois de la directrice générale adjointe en charge des ressources humaines de cette collectivité et de la directrice du patrimoine bâti (DPB). La première souhaitait engager une action

du point de vue de la reconnaissance professionnelle et de l'autonomie des agents de terrain, grâce à l'expérimentation d'un dialogue professionnel sur la qualité du travail au sein de chaque niveau et entre les niveaux dans l'organisation. La seconde souhaitait, quant à elle, faire évoluer l'organisation de sa direction à la suite de nombreuses difficultés rencontrées à la fois dans la maintenance des ouvrages publics de la Ville, mais aussi en matière de relations humaines. Le dialogue professionnel et son développement – dans le collectif métier, puis dans l'organisation de manière élargie entre ce collectif et les décideurs – constituent ici à la fois un objectif de l'intervention et une méthode pour l'action. À partir de cette demande, un périmètre a été conjointement identifié pour démarrer l'intervention : le service Thermique de cette direction composé de 11 chauffagistes municipaux.

Le dispositif d'intervention visant le développement du dialogue professionnel a comporté deux phases méthodologiques effectives (Bonfond, 2019 ; Bonnemain, 2020 ; Clot *et al.*, 2024) :

- Phase 1 : Expérimentation du dialogue sur la qualité du travail au sein du collectif métier de chauffagistes pour instruire les problèmes de qualité du travail au sein de ce périmètre.
- Phase 2 : Expérimentation de ce dialogue dans l'organisation pour agir sur ces problèmes avec un collectif transverse composé de la hiérarchie, des agents issus du collectif métier, et des personnes utiles à la résolution des problèmes identifiés.

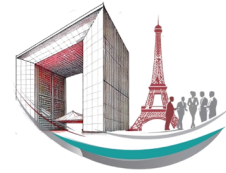
Notons qu'une troisième phase, visant la généralisation de ce dispositif à l'ensemble des services de cette direction, n'a pu être mise en place du fait, notamment, d'un changement important de direction en cours d'intervention.

## CADRE THÉORIQUE : L'APPROPRIATION DU DIALOGUE SUR LA QUALITÉ DU TRAVAIL POUR TRANSFORMER L'ORGANISATION

### L'appropriation du dialogue sur la qualité du travail

Dans l'intervention qui a été menée, nous avons expérimenté une forme particulière de dialogue : un dialogue professionnel sur la « qualité du travail » (Clot *et al.*, 2024 ; Bonfond, 2019). Ce « genre » de dialogue a pour particularité de permettre de délibérer entre pairs et avec la hiérarchie à partir de la comparaison et de la controverse autour des différentes manières de faire pour agir sur les problèmes concrets de travail, pour faire le tour de ces problèmes et y trouver collectivement des solutions (Bonnemain, 2020 ; Cromer *et al.*, 2022 ; Kostulski, 2016).

Ce genre de dialogue contenu dans les méthodes issues du dispositif d'intervention ne vient pas se plaquer de manière « brute » - comme une sorte de « pochoir » - dans le milieu professionnel (Clot, 2005).



Au contraire, il apparaît d'abord comme une proposition pour l'usage à expérimenter, comme une nouvelle ressource seulement potentielle à la disposition des différents protagonistes de l'intervention. Tout l'enjeu de l'intervention va ainsi consister à expérimenter ce genre de dialogue avec ses attendus, entre professionnel de terrain d'abord, puis entre eux et la hiérarchie, pour permettre son appropriation et son extension progressive dans l'institution.

Ainsi, on peut considérer que chaque milieu comprend déjà un genre premier de dialogue, un « parler habituel » (Bakhtine, 1984), c'est-à-dire un genre d'activité dialogique singulier, qui a son histoire propre, souvent constituée d'empêchements d'agir et de difficultés de parler efficacement du travail concret pour le transformer si nécessaire.

L'intervention vient alors, quant à elle, proposer un genre second de dialogue, au moyen de ses méthodes, qui contiennent en elles un appareillage technique et discursif qui se concentre sur l'analyse des difficultés individuelles et collectives rencontrées pour parvenir à faire un travail de qualité (Clot, 2005). Ce genre second se place ainsi en ressource nouvelle pour questionner, enrichir, et raviver les conflits du genre premier et pour *in fine* agir sur les problèmes concrets de travail. La rencontre entre ces deux genres d'activité dialogique crée une appropriation au sens d'une « reprise/transformation » qui ouvre une zone de développement potentielle pour l'efficacité des délibérations autour du travail dans l'organisation.

Le dialogue sur la qualité du travail contenu dans les méthodes mises en œuvre dans l'intervention apparaît donc d'abord comme « une chose susceptible d'un usage », c'est-à-dire un « artéfact » (Rabardel, 1995, p. 59) qui peut potentiellement et progressivement devenir, dans l'usage, un instrument. Le processus par lequel un artéfact dialogique est progressivement transformé en un instrument pour et dans l'activité des sujets et des collectifs peut alors être considéré comme une « genèse instrumentale du dialogue » (Cromer, 2024) : une appropriation de ce genre second de dialogue, mis au service de la transformation du travail, et même de son organisation, pour agir collectivement sur la qualité du travail. Ces genèses permettent la constitution d'instruments dialogiques nouveaux pour reconsidérer et mieux définir les problèmes concrets du travail afin de pouvoir agir sur eux.

### Des genèses instrumentales du dialogue à la mise en mouvement de l'organisation

Les genèses instrumentales du dialogue signent le développement de l'activité des sujets et des collectifs, mais peuvent aussi – lorsque les conditions sont réunies – mettre en mouvement l'organisation. C'est ce dont le concept de genèse organisationnelle (Folcher *et al.*, 2022), inscrit dans un prolongement de l'approche instrumentale, cherche à rendre compte.

Ce concept pose pour hypothèse principale la notion de franchissement de frontières à partir des travaux

d'Akkerman et Bakker (2011). Selon ces auteurs, qui s'appuient sur le principe de dialogicité issu des travaux de Bakhtine, « tout apprentissage implique des frontières » (p. 132). Toutefois, ces frontières ne doivent pas être perçues comme de simples barrières, mais plutôt comme des espaces de potentialités. Elles émergent de l'ambiguïté liée à l'appartenance simultanée ou alternée de part et d'autre de la frontière. Prenons un exemple pour illustrer cette notion à partir de la frontière entre expert et novice. La rencontre entre ces deux travailleurs provoque des franchissements de frontières. Le novice questionne l'expert et appréhende ainsi de nouveaux critères de son activité de travail. L'expert quant à lui explicite ses raisonnements parfois inconscients enrichissant son activité de travail par cette transmission.

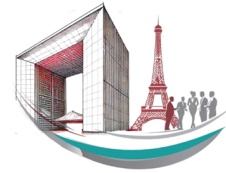
Elles délimitent « ce qui est déjà institué au sein d'une organisation [...] de ce qui n'est pas encore développé » (Bationo Tillon *et al.*, 2020, p. 2). Elles traduisent tout à la fois des déplacements temporels, spatiaux et expérientiels (Couillaud & Poret, 2022) des individus et des collectifs engagés dans l'intervention.

La genèse organisationnelle s'inscrit donc dans « un franchissement de frontières en formulant l'hypothèse qu'une organisation peut se développer dans cet espace qui est en friche à l'occasion d'un dépassement des frontières existantes au sein d'une même organisation » (Folcher *et al.*, 2022, p. 171). Elle advient « dans le croisement fertile » d'une « diversité de genèses qui la nourrissent » (*ibid.*, p. 183). Dans notre cas, notre recherche s'est intéressée à mieux comprendre comment les genèses instrumentales du dialogue ont permis à un collectif métier composé de chauffagistes municipaux de franchir des frontières pour délibérer sur leur activité entre eux et dans l'organisation avec leurs décideurs. Ce processus signe une genèse organisationnelle en train de se faire, permettant de mieux la repérer et ainsi, de mieux la caractériser.

### MÉTHODES

Dans l'intervention que nous avons conduite, deux méthodes dialogiques issues des travaux en clinique de l'activité (Clot *et al.*, 2024) ont contribué à « provoquer » des genèses instrumentales du dialogue :

- La méthode de l'autoconfrontation croisée (Bonnemain & Clot, 2017), lors de la phase 1 auprès du collectif métier de chauffagistes. L'objectif de cette méthode est de permettre aux professionnels de développer individuellement et collectivement leur point de vue sur les dysfonctionnements qu'ils rencontrent au cours de la réalisation de leur travail. Concrètement, cette méthode se base sur un important travail d'observation de l'activité des agents pour réaliser ensuite, avec eux, une co-analyse de cette activité. D'abord de manière individuelle avec nous, puis entre pairs. Dans cette intervention, 7 séances en autoconfrontation simple et 6 séances en autoconfrontation croisée ont été conduites. L'ensemble de ce travail est ensuite restitué à la hiérarchie au moyen de la



construction d'un montage filmique. Cette restitution permet d'élargir le dialogue réalisé au sein du collectif afin de trouver des voies de prise en charge des problèmes de travail dans la conflictualité organisée autour des critères hétérogènes de qualité du travail.

- La fonction méthodique du référent-métier (Bonfond, 2019 ; Bonnemain, 2020 ; Clot et al., 2024), lors de la phase 2 auprès d'un collectif transverse composé du collectif métier, de la hiérarchie, mais aussi des protagonistes utiles à la résolution des problèmes de travail. Concrètement cette méthode structure une « organisation-test » du dialogue et se base sur la désignation, au sein du collectif métier, de professionnels qui auront pour fonction de conduire le dialogue aux différents étages de l'organisation. Ils collectent quotidiennement les problèmes de travail au sein de leur équipe, les instruisent avec leurs collègues dans des espaces prévus à cet effet et élaborent aussi des pistes de solutions sur ces problèmes. Ainsi structurés, les problèmes de travail qui préoccupent les opérateurs du collectif métier restent les portes d'entrée du dialogue expérimenté dans l'organisation, et les professionnels de terrain « gardent la main » sur l'ordre du jour des réunions du collectif transverse pour trouver des solutions aux problèmes identifiés. La fonction de référent-métier constitue ainsi l'une des voies possibles dans l'intervention pour éviter le « refoulement » des problèmes (Bonfond, 2019) qui empêche d'agir.

## ANALYSES ET RÉSULTATS

### La genèse instrumentale du dialogue : un exemple

L'analyse des genèses instrumentales du dialogue qui se sont produites dans l'intervention (Cromer, 2024) nous a permis de retracer la trajectoire d'une genèse organisationnelle au cours de l'intervention. Sans entrer dans le détail de ces analyses, nous présentons ici un exemple de genèse instrumentale pour illustrer comment l'appropriation d'un dialogue centré sur les conflits de critères sur la qualité du travail a permis des déplacements temporels, spatiaux et expérientiels au sein du collectif, caractéristiques d'un franchissement de frontières et donc une genèse organisationnelle (Folcher et al., 2022).

La genèse instrumentale du dialogue que nous présentons ici repose sur l'étayage progressif d'un diagnostic et la recherche de solutions construits par un collectif de chauffagistes lors des séances de travail en autoconfrontation croisée. Ces échanges portent sur une problématique fréquente de leur travail : l'accès aux centrales d'air. Chaque bâtiment public est équipé de ces dispositifs techniques, essentiels à la filtration de l'air intérieur, dont les

chauffagistes assurent la maintenance plusieurs fois par an. Toutefois, ces équipements sont parfois difficilement accessibles, comme c'est le cas, par exemple, à la crèche B., où la centrale d'air est nichée derrière un faux plafond, dans l'économat d'une cuisine qui sert de lieu de stockage alimentaire.

Lors d'une première séance d'autoconfrontation croisée<sup>1</sup>, deux chauffagistes, Jérémy et Gérard<sup>2</sup>, analysent les films d'activité d'une situation de maintenance particulièrement contraignante. Pour accéder à la centrale d'air, ils doivent traverser une pièce de stockage exigüe, démonter avec précaution les dalles du faux plafond, puis ouvrir la centrale d'air et atteindre le point de maintenance afin de remplacer les filtres. Cette situation est coûteuse du point de vue des sollicitations physiques (travail les bras au-dessus du cœur, sur la pointe des pieds, en équilibre sur un escabeau), mais aussi en temps (près de deux heures avec le remontage).

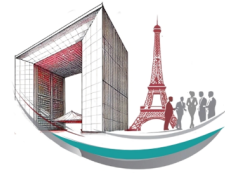
Au début de la séance, les deux chauffagistes adoptent une posture « distanciée » vis-à-vis de l'analyse de leur travail. Pour eux, « *il n'y a pas besoin [d'instruire le problème], on voit tout de suite où il est* ». À ce stade, ils considèrent que la difficulté d'accès à la centrale d'air est principalement imputable aux décisions hiérarchiques d'implantation de ces centrales d'air, sur lesquelles ils n'ont pas de prise. Toutefois, au fil du dialogue et de la confrontation aux images, un diagnostic plus étayé du problème se construit progressivement. Là où la difficulté semblait initialement uniquement liée à un choix de conception, d'autres facteurs émergent et permettent d'étayer la compréhension du problème : la présence d'un faux plafond qu'il faut démonter, l'emplacement de la centrale dans un local accessible seulement à certains horaires et soumis à des contraintes liées à la présence de produits alimentaires, l'incompatibilité entre le modèle de centrale choisi et son implantation, ainsi que les interventions antérieures d'autres agents de la collectivité, notamment les serruriers, ayant modifié certaines ouvertures.

L'usage instrumental du dialogue sur la qualité du travail – la comparaison entre les manières de réaliser le travail, la controverse sur les gestes professionnels – permet ainsi aux chauffagistes « d'objectiver » leur propre activité et d'en élargir la compréhension. Cela les amène à redéfinir les contours du problème, qui n'est plus uniquement attribué à la division du travail pour être appréhendé comme multifactoriel. Cette évolution conduit également à reconsidérer ses solutions potentielles en élargissant, dans le même temps, les destinataires concernés par ce problème, ses causes, ses conséquences et sa prise en charge potentielle.

Quelques semaines plus tard, lors d'une nouvelle séance d'autoconfrontation, Jérémy revient spontanément sur cette problématique : « *depuis la*

<sup>1</sup> Chaque chauffagiste s'est auparavant prêté à la réalisation d'une autoconfrontation simple avec l'intervenant-chercheur sur cette même activité.

<sup>2</sup> Les prénoms sont anonymisés.



dernière fois où j'ai vu la vidéo, j'ai réfléchi à un truc ». Lors de cette séance, les professionnels explorent deux pistes d'amélioration sur lesquelles ils pourraient avoir la main. Dans un premier temps, ils envisagent, à partir d'un plan du local, de déplacer la centrale d'air vers un emplacement plus accessible, mais cette option s'avère rapidement irréalisable. Ils se tournent alors vers une seconde hypothèse : en simulant cela avec des bouts de métal, ils étudient les possibilités de concevoir un nouveau dispositif d'ouverture plus pratique des plaques de la centrale qui nécessitait d'être dévissées (cf. figure 1).

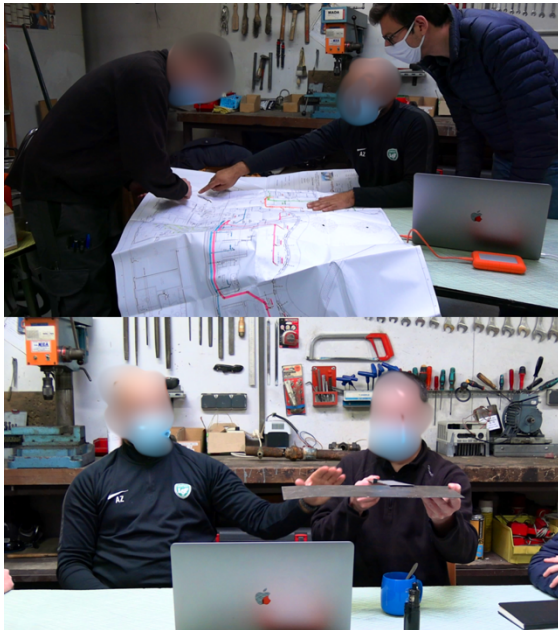


Figure 1. La recherche de solutions lors de l'autoconfrontation croisée

Cet exemple illustre la genèse instrumentale du dialogue sur la qualité du travail qui se réalise entre les chauffagistes de ce collectif métier, c'est-à-dire la manière dont ils s'approprient progressivement la comparaison et la controverse à la recherche de solutions nouvelles. Cette genèse provoque – avec d'autres – plusieurs déplacements significatifs d'un franchissement de frontières de ce collectif de chauffagistes :

- Un déplacement spatial : le collectif métier prend pour objet son activité de travail au cours des espaces transitoires de dialogue sur le travail que la méthode de l'autoconfrontation croisée organise.
- Un déplacement temporel : collectivement, les professionnels ont pu donner de nouveaux destins à leur activité réalisée pour ouvrir de nouveaux futurs possibles à discuter ensuite avec d'autres interlocuteurs (ici, la modification des moyens d'accès à la centrale d'air, discuté avec la hiérarchie, le service de maintenance, etc.).
- Un déplacement expérientiel : ce collectif fait l'expérience de questionner l'activité pratique individuelle, mais aussi le genre professionnel. Il acquiert de nouveaux instruments pour agir

autrement sur son activité pratique et trouver de nouvelles voies d'efficacité. Au-delà de leur activité pratique, ce « travail sur leur travail » (Miossec & Simonet, 2019), leur permet aussi de préparer de nouvelles manières d'en discuter avec la hiérarchie.

En définitive, ce premier franchissement de frontières permet d'aboutir à un collectif métier mieux outillé pour penser les réalités de son travail, ses obstacles et ses solutions éventuelles, et qui acquiert des capacités nouvelles à porter la transformation du travail. Ce franchissement de frontières signe le début de la genèse organisationnelle. Il est un travail de préparation indispensable pour, ensuite, mettre en mouvement l'organisation prescrite du travail lors de la phase 2 de l'intervention.

### Des genèses instrumentales du dialogue à la genèse organisationnelle

Le dialogue professionnel renouvelé au moyen du développement du dialogue sur la qualité du travail au sein du collectif de chauffagistes s'est progressivement étendu à l'échelle hiérarchique, favorisant l'émergence de nouvelles formes de coopération. Cette dynamique a permis l'élaboration d'une vision partagée des réalités du travail concret, ouvrant ainsi des perspectives d'action. *In fine*, cette expérience a conduit à la co-conception et à l'expérimentation d'une organisation-test du dialogue au sein de cette direction, pour prendre en charge les problèmes de travail rencontrés par les chauffagistes (cf. figure 2).

#### Organisation du dialogue au sein de la DPB

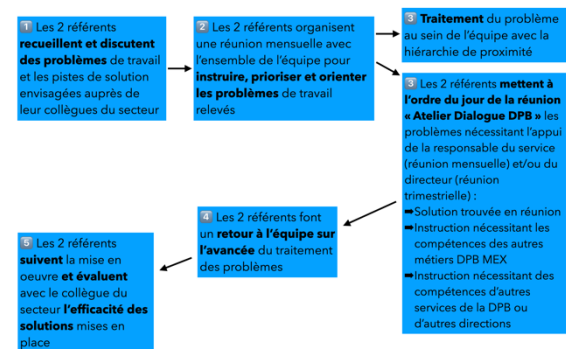
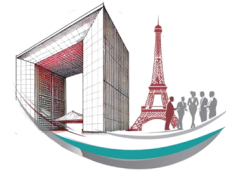


Figure 2. Processus de l'organisation-test du dialogue

Cette organisation-test a permis la création et l'appropriation de nouveaux artéfacts dialogiques, permettant la « prolifération » des genèses instrumentales du dialogue. Ces artéfacts ont ainsi contribué à déplacer, à travers leurs usages, les frontières de l'organisation prescrite du travail. Nous illustrons ici l'impact de l'usage de ces artéfacts en poursuivant sur l'exemple du problème d'accès aux centrales d'air :

- La fonction de référent-métier et ses tâches associées : deux référents-métier ont été désignés pour coordonner la poursuite du diagnostic. Leur première action a consisté à mobiliser leurs collègues afin de recenser de manière exhaustive



les bâtiments publics rencontrant des difficultés d'accès aux centrales d'air.

- La mise en place de nouveaux outils pour la conduite du dialogue inter-niveaux : l'animation des réunions par les référents-métier s'appuyait sur un tableau de suivi des problèmes, conçu pour caractériser précisément chaque problématique de travail rencontrée. Cet outil a permis la circulation du dialogue autour de ces problématiques au sein des différents espaces de dialogue dédiés.
- L'instauration de nouveaux espaces de dialogue : ces espaces étaient construits à plusieurs niveaux. Tout d'abord, à l'échelle du binôme de référents-métier, qui disposaient d'un temps hebdomadaire dédié à la collecte et à la formalisation des problèmes identifiés par leurs collègues. Ensuite, à l'échelle du collectif métier des chauffagistes, qui se réunissaient mensuellement pour discuter collectivement des problèmes rencontrés et des solutions envisageables. Enfin, à l'échelle du collectif transverse réunissant la hiérarchie et les protagonistes utiles à la résolution des problèmes, où les référents-métier prenaient en charge l'ordre du jour. Concernant le problème des accès aux centrales d'air, ces réunions ont permis, avec des concepteurs internes, d'identifier et de mettre en œuvre des solutions adaptées à chaque site concerné.

Concernant ce problème de travail en particulier, toutes les situations problématiques liées à l'accès aux centrales d'air ont pu être améliorées grâce aux solutions co-construites (cf. figure 3). Plus largement, sur l'ensemble de la période d'intervention, cette organisation-test du dialogue a permis la prise en charge effective d'une dizaine de problèmes de travail.

Finalement, la genèse organisationnelle a soutenu et structuré la dynamique « vivante » des genèses instrumentales du dialogue. Réciproquement, ces genèses instrumentales ont accompagné et « nourri » la mise en mouvement et la genèse d'une nouvelle organisation du dialogue sur la qualité du travail, comprenant de nouvelles fonctions, de nouvelles tâches, de nouveaux outils et de nouveaux espaces de délibération.



Figure 3. Exemple de transformation mise en place pour améliorer l'accès aux centrales d'air

## DISCUSSION

### Genèses instrumentales du dialogue – genèse organisationnelle : une dialectique

Les exemples que nous avons mis en avant illustrent un résultat central de notre recherche : l'existence des rapports entre les genèses instrumentales du dialogue et la genèse organisationnelle. Provoquées par les méthodes mises en œuvre, les genèses instrumentales traduisent un développement progressif de l'activité délibérative des protagonistes, d'abord au sein du collectif métier, puis avec la hiérarchie. Ce nouveau type de dialogue, qui prend la controverse comme point de départ d'une meilleure compréhension de l'activité et de ses obstacles concrets, permet d'explorer les problématiques sous divers angles et ouvre ainsi de nouvelles perspectives d'action.

Au fil des séances de travail, ces genèses instrumentales du dialogue se sont multipliées, entraînant des franchissements de frontières par le collectif métier au sein de l'organisation. Celui-ci s'est progressivement transformé en une ressource nouvelle, favorisant une coopération renouvelée avec la hiérarchie. Ce processus a conduit cette dernière à retoucher l'organisation formelle afin de soutenir cette dynamique de transformation, bénéfique à la fois pour la santé et l'efficacité.

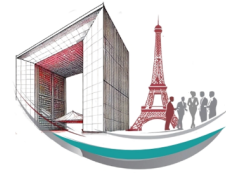
Ce phénomène met en lumière un premier lien entre ces deux types de genèses : les genèses instrumentales du dialogue provoquent des franchissements de frontières, initiant ainsi une genèse organisationnelle en cours. Cependant, cette relation n'est pas unilatérale ; elle est plutôt « interfonctionnelle ». En retour, la genèse organisationnelle alimente la prolifération des genèses instrumentales du dialogue. En effet, en produisant de nouveaux artefacts dialogiques pour transformer le travail, ces dernières poursuivent leur développement.

Cette dialectique entre genèse instrumentale et genèse organisationnelle traduit la dynamique des rapports entre développement de l'activité des individus, des collectifs et de l'organisation.

### Une conception développementale du dialogue professionnel

« Provoquer » des genèses instrumentales du dialogue implique une conception développementale du dialogue qui dépasse la simple verbalisation. Le dialogue n'est pas réduit à un échange d'informations ou à une libération de la parole sans effet concret. Il vise une transformation effective du travail en impliquant les professionnels de terrain. Il ne s'agit pas d'atteindre un consensus ou d'établir un diagnostic définitif, mais plutôt d'ouvrir de nouveaux horizons d'action en révélant les « angles morts » de l'activité en s'appuyant sur la différence des points de vue.

Ainsi, le processus dialogique permet l'émergence de nouvelles manières de comprendre et d'agir, en confrontant différents points de vue. Il est moins une transmission de connaissances externes qu'un développement des rapports entre affects et concepts qui produisent de nouvelles façons de définir le problème avant d'engager sa prise en charge. De



ce point de vue, le dialogue comme méthode engage un processus développemental.

### « Pour une ergonomie développementale » : la nécessité d'une approche interdisciplinaire

Depuis toujours, l'ergonomie s'est construite dans l'interdisciplinarité et le tournant développemental qu'elle rencontre aujourd'hui renforce cette perspective (Prévoit-Carpentier & Boudra, 2022). C'est le parti pris qui a été le nôtre en poursuivant les rencontres entre l'approche instrumentale et la clinique de l'activité, dont l'un des points communs consiste à « provoquer » le développement sur le terrain, afin d'être en mesure ensuite d'en étudier les dynamiques de fonctionnement. En provoquant les genèses instrumentales du dialogue sur la qualité du travail et en observant ses effets sur la transformation de l'organisation, il devient alors possible de mieux comprendre – pour de prochaines interventions – comment mieux provoquer la genèse organisationnelle d'une délibération efficace pour transformer le travail.

### CONCLUSION

Comme nous l'indiquions en introduction, pour P. Falzon (2013), une ergonomie reliée au développement implique de le considérer à la fois comme *fait*, *finalité* et *moyen*.

En tant que *fait*, le développement peut être regardé comme un processus qui se produit indépendamment de l'action de l'ergonome : les travailleurs développent ordinairement, par exemple, l'usage qu'ils font de leurs outils de travail, leurs manières de réguler l'activité, leurs compétences, etc.

Lorsque le développement devient une *finalité*, l'intervention ergonomique ne doit pas simplement « attendre » qu'il se produise dans l'activité, mais doit chercher à susciter ses processus ; autrement dit, à les provoquer. Mais cela constitue un véritable « changement de paradigme » (Coutarel & Petit, 2013, p. 183) car les processus développementaux dont nous parlons ici<sup>3</sup> s'inscrivent dans une histoire dans laquelle des événements imprédictibles peuvent transformer le fonctionnement ordinaire en le chargeant de fonctionnalités nouvelles au service de nouveaux buts (Bonnemain & Clot, 2022). Ainsi, l'étude de ces processus présente au moins deux obstacles : (1) l'histoire du développement est insaisissable de manière directe et dans son entièreté ; (2) ces processus sont soumis aux contingences imprévisibles du terrain.

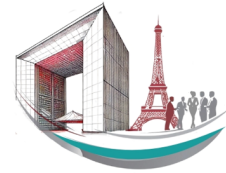
Enfin, en tant que *moyen*, le développement doit être produit par des méthodes dédiées dans lesquelles, comme nous l'avons illustré plus haut, le dialogue professionnel qui permet de faire du neuf à toute son importance.

Tout cela convoque des questions qui ont déjà été instruites en ergonomie sur les rapports entre connaissance et action (Clot, 2008 ; Daniellou, 1992) et qui se trouvent aujourd'hui réactualisées dans une perspective développementale. L'histoire des développements est imprévisible, mais pas inexplicable. Son étude en tant qu'objet de recherche nécessite toujours une reconstitution *a posteriori* – par « carottages » en quelque sorte – à partir des données de l'action qui ont pu être collectées. En la matière, ces questions sont centrales pour une ergonomie développementale.

### BIBLIOGRAPHIE

- Akkerman, S. F., & Bakker, A. (2011). Boundary Crossing and Boundary Objects. *Review of Educational Research*, 81(2), 132-169. <https://doi.org/10.3102/0034654311404435>
- Arnoud, J., & Perez Toralla, M.-S. (2017). L'intervention capacitante : quels enjeux pour la pratique de l'ergonome ? *Activités*, 14(2), 39-62. <https://doi.org/10.4000/activites.3042>
- Bakhtine, M. (1984). *Esthétique de la création verbale* (A. Aucouturier, Trad.). Gallimard.
- Barcellini, F. (2017). Intervention Ergonomique Capacitante : bilan des connaissances actuelles et perspectives de développement. *Activités*, 14(2), 190-212. <https://doi.org/10.4000/activites.3041>
- Barcellini, F., Cerf, M., & Lacomblez, M. (2024). Developmental foundations of Activity-Centered Ergonomics: Knowledge encounters to construct both a critical analysis of work and developmental set-ups. *Ergonomics*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/00140139.2024.2415965>
- Bationo Tillon, A., Poret, C., & Folcher, V. (2020). Appréhender le développement des organisations à la croisée du cours d'action et de l'approche instrumentale : la perspective transitionnelle. *Activités*, 17(2). <https://doi.org/10.4000/activites.5371>
- Bonnefond, J.-Y. (2019). *Agir sur la qualité du travail. L'expérience de Renault Flins*. Éditions Érès.
- Bonnemain, A. (2020). Intervenir en clinique de l'activité sur la qualité du travail dans l'organisation. Le cas du service de propreté d'une grande collectivité. *Psychologie du travail et des organisations*, 26(1), 82-97. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2019.12.001>
- Bonnemain, A., & Clot, Y. (2017). Clinique de l'activité : les affects dans l'autoconfrontation. In M. Santiago-Delefosse & M. del Rio Carral, Les

<sup>3</sup> Qui ne concernent pas le développement biologique, mais plutôt le développement historique et culturel.



- méthodes qualitatives en psychologie et sciences humaines de la santé* (p. 131-151). Dunod.  
<https://doi.org/10.3917/dunod.santi.2017.01.0131>
- Bonnemain, A., & Clot, Y. (2022). Le développement dans l'intervention: genèse du dialogue sur la qualité du travail. In J. Arnoud, F. Barcellini, M. Cerf, & M.-S. Perez Toralla, *Dynamiques développementales dans les interventions sur le travail: entre héritages et perspectives* (p. 63-75). Octarès Éditions.
- Clot, Y. (2005). L'autoconfrontation croisée en analyse du travail: l'apport de la théorie bakhtinienne du dialogue. In L. Filliettaz & J.-P. Bronckart, *L'analyse des actions et des discours en situation de travail. Concepts, méthodes et applications* (p. 37-55). PEETERS.
- Clot, Y., Bonnefond, J.-Y., Bonnemain, A., & Zittoun, M. (2024). *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations* (Édition poche). La Découverte.
- Couillaud, S., & Poret, C. (2022). *Les genèses organisationnelles: comprendre et provoquer le développement des organisations. Les rendez-vous de l'ergonomie. 10e édition. Intervenir, pour quel(s) développement(s) dans les milieux de travail et de vie?*  
[https://youtu.be/Z9qiydjeJgY?si=TXrjvQt\\_0\\_Tvux4b](https://youtu.be/Z9qiydjeJgY?si=TXrjvQt_0_Tvux4b)
- Coutarel, F., & Petit, J. (2013). Prévention des TMS et développement du pouvoir d'agir. In P. Falzon, *Ergonomie constructive* (p. 175-190). Presses Universitaires de France.  
<https://doi.org/10.3917/puf.falzo.2013.01.0175>
- Cromer, D. (2024). *Les genèses instrumentales du dialogue dans l'intervention: une contribution à la question des genèses organisationnelles* [Thèse de doctorat en ergonomie]. Université Paris 8 Vincennes - Saint-Denis. <https://shs.hal.science/tel-04932080v1>
- Cromer, D., Bonnemain, A., & Folcher, V. (2022). *Comprendre les genèses instrumentales de la délibération sur la qualité du travail dans une intervention sur l'organisation. Actes du 56e Congrès de la SELF. Vulnérabilités et risques émergents: penser et agir ensemble pour transformer durablement,* 44-49.  
<https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2022/05/contribution-138-final-b.pdf>
- Falzon, P. (2013). Pour une ergonomie constructive. In P. Falzon, *Ergonomie constructive* (p. 1-15). Presses Universitaires de France.  
<https://doi.org/10.3917/puf.falzo.2013.01.0001>
- Folcher, V., Bationo Tillon, A., Poret, C., & Couillaud, S. (2022). Des genèses instrumentales aux genèses organisationnelles, voies et moyens d'un défi développemental. In J. Arnoud, F. Barcellini, M. Cerf, & M.-S. Perez Toralla, *Dynamiques développementales dans les interventions sur le travail: entre héritages et perspectives* (p. 169-183). Octarès Editions.
- Kostulski, K. (2016). De l'analyse de la communication au travail... À l'analyse des activités dans et par le dialogue. In M. Christol-Souviron, S. Leduc, A. Drouin, & P. Étienne, «*Performances humaines et techniques*». *D'hier vers aujourd'hui* (p. 181-190). Octarès Éditions.
- Miossec, Y., & Simonet, P. (2019). «Le travail sur le travail» pour agir en santé au travail. In P. Desrumaux & C. Jeoffrion, *10 études de cas en psychologie du travail et des organisations* (p. 133-157). Dunod.  
<https://doi.org/10.3917/dunod.desru.2019.01.0133>
- Prévoit-Carpentier, M., & Boudra, L. (2022). Déplacer les frontières disciplinaires pour intervenir sur le travail humain. In J. Bernard, A. Mias, E. Renault, & C. Edey Gamassou, *L'interdisciplinarité au travail: du travail interdisciplinaire à la transformation du travail* (p. 127-143). Presses universitaires de Paris Nanterre.  
<https://doi.org/10.4000/books.pupo.19670>
- Pueyo, V. (2019). *Pour une Prospective du Travail. Les mutations et transitions du travail à hauteur d'Hommes* [Habilitation à Diriger des Recherches]. Université Lumière Lyon 2.
- Rabardel, P. (1995). *Les hommes et les technologies. Approche cognitive des instruments contemporains*. Armand Colin.