Les dispositifs de discussion sur le travail : conception pour l'usage, conception dans l'usage

Lauriane Domette

▶ **To cite this version:**

Lauriane Domette. Les dispositifs de discussion sur le travail : conception pour l'usage, conception dans l'usage. Psychologie. Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, 2019. Français. NNT : 2019CNAM1236 . tel-02181474

HAL Id: tel-02181474
https://theses.hal.science/tel-02181474

Submitted on 12 Jul 2019

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.

le cnam

ÉCOLE DOCTORALE ABBE GREGOIRE

Centre de Recherche sur le Travail et le Développement

THÈSE présentée par :

Lauriane DOMETTE

soutenue le : **28 mai 2019**

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline/ Spécialité : ERGONOMIE

Les dispositifs de discussion sur le travail : conception *pour* l'usage, conception *dans* l'usage

THÈSE dirigée par :

M. FALZON Pierre	Professeur émérite, CNAM

RAPPORTEURS :

M. DETCHESSAHAR Mathieu	Professeur, Université de Nantes
Mme FOLCHER Viviane	Maître de Conférences HDR, Université Paris 8

JURY :

M. CLOT Yves	Président du jury, Professeur émérite, CNAM
Mme MOLLO Vanina	Maître de Conférences, IPST-CNAM, Toulouse
M. FORCIOLI CONTI Etienne	Président, Plein Sens
M. VAN BELLEGHEM Laurent	Président, Realwork ; Professeur associé au CNAM

Remerciements

Si cette thèse a représenté un défi à relever, elle a également constitué un véritable chemin de développement, aussi bien professionnel que personnel. Je tiens à remercier très chaleureusement toutes les personnes qui y ont contribué de près ou de loin.

Merci…

A Pierre Falzon d'avoir encadré cette thèse, pour la richesse de nos échanges qui m'ont fait grandir tout au long de ces années, pour son soutien précieux, sa réactivité à toute épreuve, et son humour qui font progresser dans la bonne humeur. Merci de porter ce projet si important qu'est le développement des individus, des collectifs et des organisations.

Aux membres du jury qui ont accepté de *mettre en discussion* ce travail, d'en *débattre* pour faire vivre la *dispute professionnelle* entre nos disciplines et finalement *délibérer*... J'en suis très honorée.

A Etienne Forcioli et Pierre-Guillaume Ferre d'avoir engagé cette première thèse Plein Sensienne, dans cette entreprise aux projets inspirants, ouverte à la réflexion et à l'innovation. Merci de la confiance que vous m'avez accordée et d'avoir accompagné non seulement ce travail de recherche mais également ma professionnalisation en tant que consultante.

A Jean-Christophe Michel pour tout ce chemin parcouru ensemble, pour nos discussions aussi passionnantes qu'intarissables qui « tirent vers le haut », pour sa confiance, son écoute, son soutien et… sa bienveillance.

A Florence Wiener, Magali Klein et Maryannick Van Den Abeele, de porter la mise en œuvre des Espaces de Discussion sur le Travail à La Poste pour y donner les moyens d'être « bien dans son travail ». Merci d'avoir accepté d'associer cette recherche à ce projet ambitieux, en me donnant toute la latitude nécessaire pour mener à bien ce travail. Je tiens également à remercier l'ensemble des équipes, managers et directions qui contribuent à valoriser le travail et l'humain en s'impliquant dans ce type de démarche. Merci en particulier à ceux qui m'ont accueillie au cœur des enjeux de leur travail pour me partager la richesse de ce qu'ils sont et de ce qu'ils font. Merci enfin à chaque accompagnateur EDT de cette belle communauté en création, pour la richesse des réflexions que nous avons partagées en formation et pour votre engagement dans cette œuvre collective.

A Laurent Van Belleghem pour sa confiance et pour nos réflexions partagées, merci de m'avoir ouvert les voies de la discussion et les portes de l'institution bancaire, que je souhaite également remercier pour la recherche qui a pu y être réalisée.

Aux Plein Sensiens avec qui j'ai partagé ces trois années, et tout particulièrement à Pascal André sans qui je n'y serais pas aujourd'hui ; pour nos discussions dont on ressort avec plus de questions que de réponses, ce qui donne envie de poursuivre autant que cela élargit le champ des possibles, et pour son soutien de Docteur qui « sait ce que c'est ».

A toute l'équipe ergonomie du laboratoire du CRTD, Flore Barcellini, Adelaïde Nascimento, Yannick Lemonie, Willy Buchmann, Hakim Benchekroun, Moustafa Zouinar, qui m'ont appris à construire un point de vue au fil des séminaires et m'ont offert l'opportunité d'enseigner.

Aux « Doc'Potes », pour les belles amitiés développées en franchissant les épreuves ensemble ou à travers le monde, pour nos « espaces de discussion » de toutes formes et pour cette solidarité aussi forte que précieuse… Merci du fond du cœur à Camille Thomas, Marie Chizallet, Julia Alengry, Laëtitia Flamard, Gianna Carta, Claire Vanbelle, Sylvie Thellier, Dorothée Mallet, Nicolas Cavales Bravo, Anne-Cécile Lafeuillade et Louis Galey.

A toute l'équipe CNAM « de la cuisine » qui sait si bien soutenir et prendre soin de ses doctorants… Jean-Claude Vautrin, Laurence Trébucq, Virginie Hervé, Denise Guyot, Chimène Béty. Que seraient les thèses sans ces moments partagés ?

A Sophie Prunier-Poulmaire qui, en plus de transmettre sa passion de l'ergonomie a fait germer l'idée d'une thèse…

A Madame Romann qui a permis de faire de cette expérience un épanouissement personnel.

A mes proches qui m'ont soutenue dans cette aventure, et tout particulièrement à Hélène qui a su mieux que personne comprendre, écouter, débloquer, éclairer, rassurer et soutenir en toutes circonstances. A Lucien, ma meilleure motivation pour ne pas perdre de vue ce qui compte vraiment.

I also wish to express all my thanks to the CRADLE team (Center for Research on Activity, Development and Learning) for welcoming me so warmly during one month at the University of Helsinki and for our very interesting discussions. Yrjö Engeström, Sami Paavola, Hannele Kerosuo, Liuba Vetoshkina, Terhi Esko, Juhana Rantavuori, Hongda Lin, I hope to come back!

Summary

This research deals with “Work Discussion Spaces”. Work Discussion Spaces (WDSs) are currently developed, both in practice and in theory. This thesis further reflects upon the design of these spaces, the methodology of their implementation, their conditions of use and their sustainability over time. It also examines their implications for management, participation and decision-making.

The thesis builds upon the constructive ergonomics approach, aiming to open it to the management approach. The aspiration of constructive ergonomics is to develop “enabling organizations”, that is to say organizations which are able to develop themselves by creating a space for work discussions, thus permitting the growth of both the individual and the collectives. Management science develops the idea of a governance model “open to discussion” at every level of the hierarchy, thus permitting subsidiarity (i.e. decision-making at the lowest relevant level of the hierarchy). This thesis then defends the idea that enabling a sustainable debate in the workplace requires to apprehend Work Discussion Spaces in the light of activity issues, following bottom-up dynamics, while promoting institutional support for the discussion, with a more top-down logic.

To that end, four situations of use of Work Discussion Spaces were studied in two social protection organizations, in a bank institute and at “La Poste”. The Work Discussion Spaces that were implemented were considered as “artifacts”, designed *for* use by designers and adapted *in* use by its users. In order to identify the various forms given to and taken by them, their evolution was studied following two different temporal scales: from one company to the other, and within two companies.

Results show that, according to situations, Work Discussion Spaces were accommodated in different ways, emphasizing the importance of adapting modalities of discussion to local specificities. WDSs enabled regulation of work situations and have challenged some traditionally top-down managerial cultures, initiating an evolution towards a more participatory and subsidiary management style. In order to guarantee their sustainability, the Work Discussion Spaces need both to organize the “discussion space”, in particular by organizing subsidiarity, and to rely on an intervention that takes into account the specificity of each activity, following a participatory and voluntarist design approach.

Key-words: Work Discussion Spaces, management, organization, participation, subsidiarity, design-for-use, design-in-use.

Résumé

Cette recherche porte sur les dispositifs de discussion sur le travail. Dans un contexte de développement de ces dispositifs au sein des entreprises et dans la littérature, l'objectif de cette thèse est d'approfondir la réflexion quant à leurs conditions d'utilisation et de pérennité, quant aux méthodologies d'intervention pour les concevoir et quant à leurs implications en termes de management, de participation et de prise de décision.

La thèse s'inscrit dans le courant de l'ergonomie constructive qu'elle fait dialoguer avec les sciences de gestion. L'ergonomie constructive vise le développement d'organisations « capacitantes », c'est-à-dire d'organisations capables de se développer par un débat sur le travail, afin de créer les conditions du développement des individus et des collectifs. En sciences de gestion, la proposition d'un modèle d'entreprise « délibérée » prône l'ouverture d'espaces de discussion sur le travail à tous les niveaux hiérarchiques, afin d'organiser la subsidiarité (*i.e.* la prise de décision au plus bas niveau hiérarchique pertinent). La thèse défend alors l'idée qu'intervenir pour développer une discussion sur le travail pérenne dans les organisations nécessite d'appréhender les dispositifs de discussion dans une logique de l'activité, selon une dynamique remontante, tout en favorisant le soutien institutionnel de la discussion, dans une dynamique plus descendante.

Pour ce faire, quatre situations d'usage d'espaces de discussion sur le travail ont été étudiées, dans deux organismes de protection sociale, dans une institution bancaire et à La Poste. Les dispositifs de discussion qui y ont été mis en place ont été considérés comme des artefacts, conçus *pour* l'usage par des concepteurs et pouvant être adaptés *dans* l'usage par ses utilisateurs. Leur évolution a alors été retracée à deux échelles temporelles : d'une entreprise à l'autre et au sein de deux entreprises, afin d'identifier les différentes formes qui leur ont été données et qu'ils ont prises dans l'usage.

Les résultats mettent en lumière des appropriations variées selon les contextes, soulignant la nécessaire adaptabilité des modalités de la discussion aux spécificités locales. Les dispositifs de discussion étudiés ont favorisé la régulation de situations de travail et ont interpellé des cultures managériales traditionnellement descendantes, initiant une évolution vers un management plus participatif et subsidiaire. Pour favoriser leur pérennité, il apparaît nécessaire à la fois d'aménager « l'espace de la discussion », notamment en organisant la subsidiarité, et de partir de l'activité des acteurs concernés, dans une approche coconstruite et volontariste.

Mots-clés : Espaces de Discussion sur le Travail, management, organisation, participation, subsidiarité, conception pour l'usage, conception dans l'usage.

Table des matières

Remerciements **3**
Summary **5**
Résumé **6**
Table des matières **7**
Liste des tableaux **12**
Liste des figures **13**
Liste des annexes **16**
Introduction **17**
Première partie Organisation, management, participation et discussion sur le travail, un état de l'art **21**
1. Chapitre 1 – L'évolution des modes d'organisation, de management et de participation, vers les enjeux d'une discussion sur le travail **22**
1.1. L'organisation 22
1.1.1. L'organisation comme structure ou comme action, des conceptions issues d'un débat entre visions objectiviste et subjectiviste 22
1.1.2. L'organisation comme processus, une « troisième voie » portée par les théories de la structuration et de l'agir organisationnel 24
1.2. Le management de proximité 25
1.2.1. Un management caractérisé par ses dualités en tension, des conceptions issues de l'opposition entre visions structuraliste et interactionniste 26
1.2.2. Le management comme processus de régulation, un rôle de traduction vecteur de sens entre enjeux stratégiques et opérationnels 27
1.3. La participation 36
1.3.1. Participer, c'est-à-dire ? 36
1.3.2. Participer, pour quoi faire ? 38
1.4. Organisation, management et participation : quelle évolution des modèles dans les entreprises depuis le taylorisme ? 40
1.4.1. Le modèle classique Taylorien 40
1.4.2. Le courant des relations humaines en 1930 : un « taylorisme au visage humain » ? 41

1.4.3. Toyotisme, lean et cercles de qualité, le mouvement participatif de la qualité des années 1970-1980 43
1.4.4. Depuis les années 1980, de nouvelles exigences productives générant la recherche de modèles alternatifs d'organisation et de management 60
2. Chapitre 2 – La discussion et l'action sur le travail, vues par cinq disciplines : fondements théoriques, modalités, finalités et implications méthodologiques 75
2.1. En clinique de l'activité : instituer les conflits de critères sur la qualité du travail pour développer le pouvoir d'agir 75
2.1.1. Activité, travail réalisé et réel du travail, genre et style : fondements théoriques en clinique de l'activité 75
2.1.2. Instituer les conflits de critères sur la qualité du travail pour développer le pouvoir d'agir individuel et collectif 77
2.1.3. Une méthodologie clinique basée sur l'auto-confrontation 79
2.2. En psychodynamique du travail : des « espaces de délibération sur l'organisation du travail » pour favoriser l'émancipation au travail ? 83
2.2.1. Travail vivant et réel du travail, coopération et émancipation : fondements théoriques en psychodynamique du travail 83
2.2.2. Les principes d'un « management coopératif » reposant sur une « activité déontique » au sein « d'espaces de délibération » 85
2.2.3. Méthodologie d'intervention et positionnement du chercheur en psychodynamique du travail 90
2.3. En sciences de l'éducation : des Change Laboratory pour dépasser les contradictions des systèmes d'activité et développer « l'agencéité » 93
2.3.1. Activité, système d'activité, expansion de l'objet, contradictions et zone proximale de développement : fondements théoriques de la théorie de l'activité 93
2.3.2. La méthodologie des « Change Laboratory », basée sur les principes de « double stimulation » et « d'ascension de l'abstrait au concret »… 96
2.3.3. … une « intervention formative » pour développer « l'agencéité transformatrice » 100
2.4. En gestion : des « espaces de discussion sur le travail » pour « dés-empêcher » le management et développer la subsidiarité 103
2.4.1. Un « management empêché » dans les nouvelles formes d'organisation 103

2.4.2. Vers un management par la discussion qui soutienne la régulation conjointe et repose sur une autorité subsidiaire 105
2.4.3. Une méthodologie d'intervention visant la conception d'une ingénierie « de l'espace » et « de la discussion » pour développer la subsidiarité 107
2.5. En ergonomie : mettre en discussion le travail pour développer le potentiel capacitant des organisations 115
2.5.1. Concepts et modèle d'une ergonomie constructive visant le développement d'organisations « capacitantes » 115
2.5.2. Implications en termes de méthodologie, de positionnement et de rôle de l'ergonome 118
2.5.3. Les enjeux de la discussion sur le travail en ergonomie à travers six interventions capacitantes 120
Deuxième partie Problématique et méthodologie 126
3. Chapitre 3 – Problématique et stratégie de recherche 127
3.1. Problématique 127
3.2. Stratégie de recherche : l'approche instrumentale comme outil méthodologique pour étudier les dispositifs de discussion sur le travail 130
4. Chapitre 4 – Méthodologie de recherche 142
4.1. L'étude des genèses de l'artefact « dispositif de discussion sur le travail » à travers trois entreprises 144
4.1.1. La méthode de recueil et de traitement des données dans deux organismes de protection sociale 144
4.1.2. La méthode de recueil et de traitement des données dans une institution bancaire 145
4.2. Une recherche à La Poste 150
4.2.1. La Poste, une entreprise en mutation 150
4.2.2. L'intervention conduite 154
4.2.3. La méthode de recueil de données 159
4.2.4. La méthode de traitement des données 162
4.3. Un double positionnement de recherche et d'intervention 162
Troisième partie Résultats 165
5. Chapitre 5 – La genèse de l'artefact « dispositif de discussion sur le travail » à travers trois entreprises 166

5.1. Des ateliers Performance et Qualité de Vie au Travail (PQVT) mis en place dans une entreprise de protection sociale 167
5.1.1. Méthode de recueil et de traitement des données 167
5.1.2. Les fonctions constituantes : articuler Performance et Qualité de Vie au Travail dans un contexte de pré-fusion 167
5.1.3. Les modes opératoires prévus : des ateliers outillés de trois heures organisant la subsidiarité 168
5.2. Des rendez-vous Partager Ensemble pour Innover dans le Travail (PEPIT) mis en place dans une entreprise de protection sociale 174
5.2.1. Méthode de recueil et de traitement des données 174
5.2.2. Les fonctions constituantes : prévenir les troubles psychosociaux dans un contexte de transformation, associé au déploiement de l'excellence opérationnelle 174
5.2.3. Les modes opératoires : des ateliers outillés de trois heures, une subsidiarité moins accompagnée 175
5.3. Des ateliers d'appréciation et de régulation de la charge de travail mis en place au sein d'une institution bancaire 181
5.3.1. Méthode de recueil et de traitement des données 182
5.3.2. Une première phase de conception *pour* l'usage : l'élaboration d'un atelier outillé de trois heures pour apprécier et réguler la charge de travail 183
5.3.3. De la conception *dans* l'usage à la conception *pour* l'usage : la réélaboration du dispositif suite aux retours de l'usage 193
5.3.4. De la conception *pour* l'usage à la conception *dans* l'usage : analyse comparative des ateliers réalisés dans deux services 199
5.4. Point d'étape du chapitre 214
6. Chapitre 6 – Etude de la conception *pour* et *dans* l'usage d'Espaces de Discussion sur le Travail à La Poste 217
6.1. La conception *pour* l'usage d'Espaces de Discussion sur le Travail 218
6.1.1. Méthode de recueil et de traitement des données 218
6.1.2. L'évolution des fonctions constituantes des dispositifs de discussion précédemment étudiés 219
6.1.3. La ré-élaboration des modes opératoires des dispositifs de discussion précédemment étudiés 227
6.2. La conception *dans* l'usage d'Espaces de Discussion sur le Travail 238

6.2.1. Méthode de recueil et de traitement des données 238
6.2.2. Les fonctions constituées : des finalités variables 244
6.2.3. Les schèmes d'utilisation des managers et de leurs équipes : un instrument utilisé mais non approprié ? 259
6.2.4. L'appropriation des Espaces de Discussion sur le Travail au niveau groupe 272
6.3. Point d'étape du chapitre 276
Quatrième partie Discussion générale 278
7. Chapitre 7 – Discussion / conclusion 279
7.1. Des enseignements sur le management, la subsidiarité, la pérennité et la généralisation, vers les conditions de mise en œuvre de la discussion 279
7.1.1. L'initiation d'une évolution vers un management plus participatif 279
7.1.2. Du rôle des managers aux conditions de la subsidiarité et de la pérennité 280
7.2. Des dispositifs de discussion sur le travail comme artefact aux conditions de leur utilisation 290
7.2.1. Les fonctions constituantes des dispositifs de discussion 291
7.2.2. Les modes opératoires prévus des dispositifs de discussion 293
Bibliographie 301
Annexes 314
Résumé 346
Summary 346

Liste des tableaux

Tableau 1: Degrés de participation pratiqués dans la conception participative (Darses et Reuzeau, 2004, p.410, adapté de Damodaran, 1996, Jenssen, 1997 & Reuzeau, 2000) .. 37
Tableau 2: Analyse de six interventions capacitantes 121
Tableau 3: Synthèse du recueil de données pour la phase 1 d'expérimentation d'Espaces de Discussion sur le Travail 160
Tableau 4: Récapitulatif des caractéristiques des ateliers observés 193
Tableau 5: Récapitulatif des ateliers analysés 204
Tableau 6: Récapitulatif des formations de managers, première phase d'expérimentation ... 233
Tableau 7: Synthèse des Espaces de Discussion sur le Travail conduits dans les mois après la formation 241
Tableau 8: Analyse des solutions proposées dans les ateliers étudiés au sein de la seconde succursale 342

Liste des figures

Figure 1: L'activité des managers d'après Daniellou, Simard & Boissières (2010, p.91) 28
Figure 2: Les ajustements dans l'organisation, (Daniellou, Simard & Boissières, 2010, p.90) 29
Figure 3: Régulation entre règles de contrôle et règles autonomes (de Terssac & Lompré, 1996, p.63) 30
Figure 4: Modélisation de l'activité des cadres (Carballeda, 1997, p.57) 31
Figure 5: Le système de prescriptions dans lequel se construisent les rôles des managers (Desmarais & Abord de Chatillon, 2010, p.76) 32
Figure 6: Retour du PDSA au PDCA Taylorien (d'après Lorino, 2018, p.302), notre traduction 44
Figure 7: Morphologie du cycle de vie des programmes cercles de qualité (Chevalier, 1991) 54
Figure 8: Caractéristiques des phases de lancement et d'extension des cercles de qualité (Chevalier, 1991, p.147) 55
Figure 9: Le blocage des remontées du terrain comme stratégie managériale, sans possibilité de discuter des contradictions (Daniellou, Simard & Boissières, 2010, p.91-92). 65
Figure 10: Ressources, droits et libertés formels dans l'approche par les capabilités (Bonvin & Farvaque, 2007, p.12) 71
Figure 11: L'approche par les capabilités appliquée à l'organisation, ... 71
Figure 12: Les principales composantes du management du travail (Conjard et Journoud, 2013, p.63) 72
Figure 13: Un management par la discussion (Detchessahar, 2013, p.69) 74
Figure 14: Activité dirigée et médiatisée (Bonnefond 2016, d'après Fernandez, 2004; Kloetzer & Clot, 2016) 78
Figure 15: Unité minimale d'analyse selon la théorie de l'activité, d'après Engeström (2001) 93
Figure 16: Contradiction dans le système d'activité de la bibliothèque (Sannino & Engeström, 2017, p.87) 95
Figure 17: La zone proximale de développement dans le cas de la bibliothèque (Sannino & Engeström, 2017, p.88) 96
Figure 18: Les étapes de l'apprentissage expansif (Engeström, Virkkunen, Helle, Pihlaja & Poikela, 1996, p.11) 99
Figure 19: Maquette prototypique d'un Change Laboratory (Engeström, Virkkunen, Helle, Pihlaja & Poikela, 1996, p.11) 100

Figure 20: Synthèse des critères de conception de la discussion (Detchessahar, 2011 et 2013 ; Van Belleghem & Forcioli Conti, 2015 ; Rocha, 2014 ; Conjard & Journoud, 2013)... 109
Figure 21: Le modèle de régulation de l'activité (Falzon, 2013, adapté de Leplat, 2000) 116
Figure 22: Inscription des processus de genèse instrumentale dans le cycle d'ensemble de la conception d'un artefact (Rabardel, 1995, p.132) 134
Figure 23: Proposition de modélisation de l'artefact « dispositif de discussion sur le travail » 136
Figure 24: Cycle de conception itératif entre artefact et instrument 138
Figure 25: La mise en place de dispositifs de discussion par Plein Sens et par son cabinet associé, Realwork, dans plusieurs entreprises 142
Figure 26: Déroulement de l'intervention réalisée dans l'institution bancaire 145
Figure 27: Les différents types d'entretiens réalisés 146
Figure 28: Une expérimentation d'Espaces de Discussion sur le Travail sur trois sites 154
Figure 29: Déroulement de l'intervention réalisée à La Poste 154
Figure 30: Les cinq étapes de la phase 1 d'expérimentation d'EDT 155
Figure 31: Dispositif de formation « d'accompagnateurs EDT » pour le pré-déploiement des EDT à La Poste (formalisation Plein Sens) 157
Figure 32: Planning des formations « d'accompagnateurs EDT » réalisées et prévues 158
Figure 33: Synthèse du recueil de données pour la phase 2 de pré-déploiement 161
Figure 34: La pratique réflexive de l'intervenant (Petit, Querelle & Daniellou, 2007, p.398) 164
Figure 35: Les six étapes de l'atelier PQVT (Van Belleghem & Forcioli Conti, 2015, p.5).. 169
Figure 36: Le système de remontées d'information du dispositif PQVT 170
Figure 37: L'artefact « ateliers Performance et Qualité de Vie au Travail » (PQVT) 172
Figure 38: Les trois temps de l'atelier PEPIT (formalisation Plein Sens) 176
Figure 39: Le système de remontées d'information du dispositif PEPIT (formalisation Plein Sens) 177
Figure 40: L'artefact « ateliers Partager Ensemble pour Innover dans le Travail » (PEPIT). 179
Figure 41: Alternance de phases de conception *pour* et *dans* l'usage d'un dispositif de discussion sur le travail expérimenté dans un institut bancaire 182
Figure 42: Modèle de la charge de travail utilisé dans le dispositif (Realwork / institution bancaire) 186

Figure 43: Déroulement des étapes de la discussion du dispositif Mieux réguler la charge de travail (formalisation Realwork) 186
Figure 44: Support A3 de traitement d'une situation pour réguler la charge de travail (formalisation Realwork) 187
Figure 45: L'artefact « ateliers de régulation de la charge de travail » lors de la première phase de conception *pour* l'usage 191
Figure 46: Proportion d'ateliers réalisés dans les succursales A, B et C 193
Figure 47: La « seconde version » du dispositif Mieux réguler la charge de travail (formalisation Realwork) 197
Figure 48: Les évolutions de l'artefact « ateliers de régulation de la charge de travail » suite à une première expérimentation dans trois succursales 198
Figure 49: L'instrument élaboré par une équipe Surendettement de la première succursale étudiée 203
Figure 50 : L'instrument élaboré par une équipe Surendettement de la seconde succursale étudié 213
Figure 51: La restructuration du réseau en 2016 224
Figure 52: La réorganisation de la structure managériale du Réseau 225
Figure 53: Déroulement des Espaces de Discussion sur le Travail expérimentés à La Poste 231
Figure 54: L'artefact Espace de Discussion sur le Travail de La Poste 237
Figure 55: Synthèse des différentes formes prises par les EDT dans les quatre mois après la formation des managers 242
Figure 56: Synthèse des différentes formes prises par les EDT deux ans après la formation des managers 243
Figure 57: Bilan des aboutissements des EDT analysés 257
Figure 58: Synthèse des différentes configurations d'acteurs des EDT constatées 260
Figure 59: Synthèse des modalités de participation constatées 263
Figure 60: Déroulement des EDT réalisés en deux ans 267
Figure 61: Synthèse des durées et fréquences des EDT réalisés 267
Figure 62: Arbitrages des propositions des équipes front et back 343

Liste des annexes

Aucune entrée de table d'illustration n'a été trouvée.
Annexe 1 – Synthèse de six « interventions capacitantes » mobilisant des méthodologies de discussion sur le travail 315
Annexe 2 – Guide des entretiens « rétrospectifs » auprès des consultants Plein Sens et Realwork 322
Annexe 3 – Guide d'entretien des « briefs » préalables aux Espaces de Discussion sur le Travail 324
Annexe 4 – Guide d'entretien des « débriefs » post - Espaces de Discussion sur le Travail. 325
Annexe 5 – Guide d'entretien de suivi / bilan de mise en œuvre des Espaces de Discussion sur le Travail dans le temps 326
Annexe 6 – Analyse des propositions issues de l'atelier étudié au sein de la première succursale de l'institution bancaire 328
Annexe 7 – Description des sujets traités dans les ateliers étudiés au sein de la seconde succursale de l'institution bancaire 330
Annexe 8 – Analyse des solutions proposées dans les ateliers étudiés au sein de la seconde succursale de l'institution bancaire 337

Introduction

Les « Espaces de Discussion sur le Travail » se développent au sein des entreprises comme dans la littérature. C'est à ce double titre qu'ils feront l'objet de cette thèse en ergonomie : celle-ci étudie plusieurs dispositifs de discussion sur le travail mis en place dans différentes entreprises, afin d'approfondir la réflexion sur ce qu'ils impliquent en termes d'organisation, de management, de modalités de participation et de décision, ainsi que de conditions de mise en œuvre.

Côté entreprises, différentes raisons conduisent aujourd'hui ces dernières à réinterroger leurs modes de fonctionnement. D'une part, la survenue de « vagues de suicides » dans plusieurs grands groupes au début des années 2000 a amorcé une prise en compte des réalités du travail, les amenant à « recréer des espaces pour discuter des difficultés, finalités et modalités du travail » (Ughetto, 2018, p.14). Par ailleurs, l'expression des salariés sur leur travail est portée par des voies institutionnelles : si un « droit d'expression » existe dans les lois Auroux depuis 1981, l'appel à le mettre en œuvre a été renouvelé dans l'Accord National Interprofessionnel sur la Qualité de Vie au Travail de 2013 qui fait référence au sein des entreprises. L'instauration d'une « discussion sur le travail » apparaît dès lors comme un moyen de faire le lien entre performance et qualité de vie au travail (Van Belleghem & Forcioli Conti, 2015).

Côté recherche, des auteurs de différentes disciplines du travail (ergonomie, gestion, psychodynamique du travail, clinique de l'activité) soulignent la nécessité de développer des systèmes alternatifs de management, d'organisation, voire de gouvernance, permettant une meilleure prise en compte de la réalité du travail dans les processus organisationnels et décisionnels. Ce faisant, ils développent des approches et des méthodologies différentes.

- Le courant de l'ergonomie constructive, qui vise le développement des individus, des collectifs et des organisations, prône la conception « d'organisations capacitantes » à même de créer les conditions de ce développement en se rendant adaptées, adaptables et débattables (Falzon, 2013).
- Faisant le constat qu'un développement du pilotage par dispositifs tend à « désincarner » le management (Dujarier, 2015) et à « l'empêcher » de réaliser son rôle de régulation auprès des équipes, Detchessahar (2019) propose un modèle « d'entreprise délibérée » basé sur l'ouverture d'espaces de discussion sur le travail à tous les niveaux hiérarchiques dans un principe de subsidiarité.

- La psychodynamique du travail dénonce les méthodes d'évaluation individuelle des performances, de mise en concurrence, de coordination et de contrôle basées sur des indicateurs chiffrés qui contribuent à limiter la coopération, principal gisement d'intelligence, de productivité, d'entraide, de solidarité et de vivre ensemble ; ce faisant, elle invite à faire le choix d'alternatives comme celle d'un management coopératif, basé sur des espaces de délibération (Dejours, 2015).
- Enfin, partant du constat d'un refoulement des conflits de critères sur le « travail bien fait » dans les organisations contemporaines, Clot (2010) développe des dispositifs d'institution du conflit dialogique sur la qualité du travail pour développer le pouvoir d'agir individuel et collectif des professionnels sur l'organisation et sur eux-mêmes.

C'est dans ce double cadre organisationnel et scientifique que cette thèse CIFRE[1] a été engagée en 2015, dans un partenariat entre le Centre de Recherche sur le Travail et le Développement du Conservatoire National des Arts et Métiers et la société Plein Sens.

Plein Sens est un cabinet d'étude et de conseil auprès des organisations (directions générales et partenaires sociaux) qui accompagne les transformations en s'attachant à créer les conditions du dialogue et à permettre la contractualisation de nouveaux pactes économiques et sociaux. Fondé en 1991 par un ingénieur du CNRS, il a dans son cœur de métier historique l'investigation du travail, de son organisation et de ses conditions. Pour ce faire, il s'appuie sur une équipe pluridisciplinaire d'une trentaine de collaborateurs qui croisent des approches ergonomiques, sociologiques ou encore issues des sciences de l'ingénieur afin d'analyser la complexité du travail. Un de ses principaux axes de développement concerne de nouveaux modes de gouvernance des organisations fondées sur des modalités de dialogue renouvelées à tous niveaux.

Dans un contexte de montée en puissance des demandes d'entreprises autour de la gestion de transformations complexes et de l'insuffisance des approches prescrites (en termes de performance comme de santé au travail), Plein Sens a proposé et développé des dispositifs de discussion dans différentes organisations aux secteurs d'activité et aux contextes variés, offrant une place centrale à cette activité dans sa politique de développement. C'est donc à la fois porté par une volonté d'approfondir sa compréhension des processus de conception des espaces de discussion sur le travail, sa réflexion sur les conditions de leur utilisation et de leur pérennité,

[1] CIFRE : Convention Industrielle de Formation par la Recherche

d'améliorer sa propre pratique, à travers une forme de travail réflexif sur ses propres interventions, et par sa sensibilité à la rigueur scientifique, que Plein Sens s'est prêté à la critique en s'engageant dans cette première expérience de thèse CIFRE.

Ce contexte a offert la possibilité d'étudier des dispositifs de discussion mis en place au sein de quatre entreprises : deux organismes de protection sociale, une institution bancaire et La Poste, qui constitue le terrain principal de cette recherche. La spécificité de ce terrain multiple est que les investigations n'ont pas été toutes conduites avec la même profondeur selon notre présence ou non dans l'intervention et selon notre statut. Ainsi, les dispositifs développés dans les organismes de protection sociale ont été analysés *a posteriori*, ayant été réalisés avant le début de cette recherche. Le dispositif de l'institution bancaire a été conçu par un cabinet d'ergonome associé à Plein Sens : Realwork. Son évaluation ayant fait l'objet d'un Master Recherche précédant cette thèse, il a été analysé de manière plus approfondie. Enfin, l'intervention à La Poste a été conduite en binôme avec un consultant Plein Sens dès ses débuts et tout au long de la thèse.

Ces expériences s'influençant mutuellement, le travail de recherche s'est intéressé aux évolutions des dispositifs de discussion d'une entreprise à l'autre et au sein de deux entreprises (l'institution bancaire et La Poste). A l'aide de l'approche instrumentale (Rabardel, 1995), les dispositifs de discussion sur le travail ont été considérés comme des artefacts, progressivement élaborés et modifiés par les concepteurs dans des processus de conception *pour* l'usage, et susceptibles d'adaptations *dans* l'usage par les utilisateurs (Folcher, 2005). *In fine*, le but était d'en tirer des enseignements sur les conditions de leur mise en œuvre, mais aussi sur leurs implications en termes de management, d'organisation, de modalités de participation et de prise de décision.

Les objectifs scientifiques de cette thèse s'inscrivent ainsi dans les perspectives de recherche identifiées en ergonomie par Barcellini (2017) : répliquer et ajuster des expériences d'interventions capacitantes à différentes échelles et dans différents secteurs, analyser les activités à l'œuvre au sein de ces divers dispositifs dans une perspective longitudinale et poursuivre les recherches sur l'activité de management. D'un point de vue pratique, l'enjeu est d'approfondir la réflexion sur les conditions de mise en œuvre et de pérennité des dispositifs de discussion sur le travail, et ce faisant, sur les méthodologies d'intervention visant à transformer les organisations et le management.

Pour y répondre, la thèse est structurée en sept chapitres.

Dans le chapitre 1, à travers les notions d'organisation, de management et de participation qui seront d'abord abordées du point de vue théorique, nous retracerons l'évolution des modes de gouvernance de Taylor à nos jours, qui amènent actuellement les entreprises à s'intéresser à la « discussion sur le travail ».

Dans le chapitre 2 seront présentés les fondements théoriques, les modalités, les finalités et les méthodologies de discussion et d'action sur le travail développées dans cinq disciplines : la clinique de l'activité, la psychodynamique du travail, les sciences de l'éducation, de gestion et l'ergonomie.

Les chapitres 3 et 4 détailleront la problématique, la stratégie de recherche, ainsi que les méthodologies de recherche et d'intervention de cette thèse.

Le chapitre 5 retracera la genèse de l'artefact « dispositif de discussion sur le travail » à travers trois entreprises : deux organismes de protection sociale et une institution bancaire.

Le chapitre 6 étudiera la conception *pour* et *dans* l'usage d'Espaces de Discussion sur le Travail à La Poste.

Enfin, le chapitre 7 de discussion – conclusion abordera la question du management, de la subsidiarité, de la pérennité des dispositifs de discussion et des conditions de leur mise en œuvre.

Première partie

Organisation, management, participation et discussion sur le travail, un état de l’art

1. Chapitre 1 – L'évolution des modes d'organisation, de management et de participation, vers les enjeux d'une discussion sur le travail

Les enjeux de la discussion sur le travail auxquels s'intéresse cette recherche ne peuvent être pensés indépendamment de trois notions clé : l'organisation, le management et la participation. Il s'agit donc ici de resituer l'apparition et le développement actuel « d'espaces de discussion sur le travail » dans la définition théorique de ces notions, mais aussi dans l'évolution concrète des modes d'organisation du taylorisme à nos jours. L'enjeu n'est pas d'en retracer l'historique exhaustif, mais d'identifier les périodes charnières et les questions qu'ont pu soulever différentes modalités d'organisation, de management et de participation dans le temps, afin d'alimenter notre réflexion quant aux modalités, aux finalités et aux effets de la discussion sur le travail qui fera l'objet du chapitre suivant.

Nous commencerons par définir les notions d'organisation (partie 1.1), de management (partie 1.2) et de participation (partie 1.3) du point de vue théorique, avant de retracer dans la partie 1.4 leur évolution dans les modèles d'entreprises du taylorisme à nos jours.

1.1. L'organisation

1.1.1. L'organisation comme structure ou comme action, des conceptions issues d'un débat entre visions objectiviste et subjectiviste

Entre la fin du XIXème et le début du XXème siècle, la réflexion épistémologique des sciences humaines a vu s'affronter deux positions dans un débat sur les méthodes, opposant d'une part l'unité de la méthode scientifique, et d'autre part, la spécificité des sciences « de l'esprit » ou « de la culture » (Maggi, 2003).

D'après l'auteur, **la première approche, objectiviste**, prédominante à partir du XXème siècle, étudie les phénomènes sociaux selon des analogies avec les systèmes mécaniques ou organiques, à la recherche d'explications causales et de lois générales déterminant les causes

des phénomènes. Dans ce courant de pensée, c'est une rationalité objective et fonctionnelle qui assure la performance des organisations, la technique permettant l'efficience (Carta, 2018). Le rôle actif du sujet comme acteur autonome, créatif et pourvoyeur de sens dans l'organisation y est délaissé : le système social est pré-déterminé par rapport au sujet agissant (Maggi, 2003).

L'organisation y est ainsi vue comme une structure (Carballeda, 1997), au sens d'un ensemble de prescriptions formalisées : règles, procédures, tâches, relations hiérarchiques représentées sous forme d'organigramme, ou encore, architecture des locaux. Cette vision de l'organisation est notamment véhiculée dans des modèles d'organisation tels que l'Organisation Scientifique du Travail de Taylor, l'Organisation Administrative du Travail de Fayol ou encore le travail à la chaîne de Ford. Certaines caractéristiques leur sont communes : une division du travail selon des logiques de spécialisation fonctionnelle et d'hyper rationalisation des tâches, se manifestant par la séparation entre conception et exécution, et entre décision et action ; le regroupement d'activités par fonctions, la supervision directe, l'ordre hiérarchique formel, la centralisation de la prise de décision et des règles de coordination pour maîtriser la production ; une standardisation du travail selon un *« one best way »* - *la* meilleure façon de produire, où la norme est garante du bon fonctionnement, tout écart étant sanctionné (Arnoud, 2013 ; Carta, 2018).

C'est en réaction à l'objectivisme que **la seconde approche, subjectiviste,** s'est développée au cours du XXème siècle et particulièrement dans les années 1970. Celle-ci critique l'absence de prise en considération du rôle actif de l'homme au travail : sous-estimation de son expertise, de sa capacité d'initiative et de créativité, ignorance des interactions entre individus, entre organisation et environnement (Arnoud, 2013 ; Lorino, 2018). Le subjectivisme vise ainsi la singularité des événements humains : il s'agit de construire une « compréhension subjective » du sens de l'action des sujets, par la mise en évidence de « concours de causes » particuliers entre phénomènes individuels.

L'organisation y est vue comme un ensemble d'individus et de relations interpersonnelles (Bouvier, 2004), autrement dit, comme « une réalité socialement construite par les acteurs » (Maggi, 2003, p.79). Elle est ainsi décrite à travers l'expérience singulière et quotidienne des sujets, et la compréhension du sens qu'ils attribuent à leurs interactions, selon une rationalité systémique. Dans cette perspective, la *structure* y est produite par le processus mental des sujets agissants ; le système social est construit par les interactions des sujets (Maggi, 2003).

Une troisième voie invite finalement à dépasser ce dilemme objectivisme / subjectivisme en développant « à la fois une compréhension du sens subjectif de l'agir et l'explication des phénomènes sociaux au travers des procédures objectives et vérifiables » (*Ibid.*, p.22).

1.1.2. L'organisation comme processus, une « troisième voie » portée par les théories de la structuration et de l'agir organisationnel

Cette troisième voie est notamment portée par Giddens en 1987 dans sa **théorie de la structuration**, qui rend possible l'intégration des approches objectivistes et subjectivistes dans un même cadre théorique. En effet, elle considère la complémentarité et les relations réciproques entre action et structure, qui s'influencent mutuellement. Dans cette perspective, la *structure* est duale : à la fois « condition » et « conséquence » de l'action ; à la fois « contraignante » et « habilitante », en tant qu'elle fournit un ensemble de ressources mobilisables. *L'action* réside dès lors dans la consommation et la réactualisation de ces ressources. *L'organisation* correspond ainsi à l'ensemble des ressources contenues dans la structure et mobilisées par les acteurs pour agir, ce qui contribue à actualiser cette structure (Giddens, 1987 ; Autissier & Wacheux, 2000). Autrement dit par Carballeda (1997), *l'organisation* du travail peut être modélisée comme un *processus d'interactions sociales :* de par leur rôle et leurs interactions, l'ensemble des acteurs d'une entreprise construisent et confirment non seulement une structure, mais également une « organisation vivante » (Bellemare, 1994, citée par Carballeda, *Ibid.*) permettant la production.
Cette vision de l'organisation concorde avec la **théorie de l'agir organisationnel** qui repose sur trois principes (Maggi, 2003, p.89-90) :

1) *Le sujet humain est conçu comme autonome, responsable, agissant* socialement selon une rationalité intentionnelle et limitée ;
2) *L'organisation est vue comme un processus* d'actions et de décisions de ces sujets agissants ;
3) Enfin, *la structure est pensée comme le produit d'actions intentionnelles*, ce qui implique de considérer aussi bien les règles formelles, explicites et prévues, que les règles informelles, tacites, non prévues et réélaborées selon des processus de régulation.

Cette vision de l'organisation nous semble fondamentale dans la compréhension du travail des managers. En effet, en suivant le même cheminement d'évolution des conceptions de l'organisation, on verra dans la partie suivante (partie 1.2) comment la vision du management

comme rôle de traduction, autrement dit de régulation, permet de dépasser la dualité entre une approche fonctionnaliste, où la structure formelle déterminerait le rôle des managers, et une conception par l'activité selon laquelle leurs rôles, à l'inverse, émergeraient d'un processus d'interaction.

1.2. Le management de proximité

Le travail d'encadrement semble souffrir d'un déficit de définition, aussi bien dans les organisations que dans la littérature (Desmarais & Abord de Chatillon, 2010). Dans cette recherche, nous nous intéresserons particulièrement aux « managers de proximité » qui, selon Bellini (2005), ne constituent pas une catégorie socio-professionnelle homogène et font l'objet de dénominations multiples : « encadrement de premier niveau ou intermédiaire », « management de première ligne, de terrain ou de proximité ». Le terme d'encadrement évoquant aussi bien un statut qu'une fonction, c'est la notion de « management de proximité » qui sera choisie ici à l'instar de l'auteur, « management » étant entendu comme « animation d'une action collective finalisée » (Grévin, 2012, p.471).

Par ailleurs, Piney (2015) souligne la multiplicité de définitions du métier de « cadre de proximité », basées tantôt sur leur statut, tantôt sur leur poly-activité (Bouffartigue & Bouteiller, 2004) : aspects techniques, relationnels, administratifs et directifs (Bouffartigue, 2001). Mintzberg en 1973 a ainsi défini le travail des cadres en dix rôles, informationnels (observateur actif, diffuseur et porte-parole), interpersonnels (symbole, leader et agent de liaison), ou reliés à la prise de décision (entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources et négociateur). Ces différents auteurs rendent compte du métier à travers sa complexité et la variété des aspects qu'il recouvre.

D'après Hubault (2013), les recherches porteraient plus sur la fonction d'encadrement (profession, statut, grilles de rémunération) à travers ses rôles et ses évolutions, que sur le travail de management lui-même. L'enjeu serait donc d'étudier ce travail d'encadrement, afin de mieux en comprendre son hétérogénéité, ses contradictions, ses tensions et dynamiques (Bouffartigue, 2001). C'est ainsi dans une approche ergonomique centrée sur l'activité que nous proposerons une modélisation de l'activité des managers de proximité à partir de la théorie de la régulation, complétée par la théorie des rôles (partie 1.2.2), après avoir retracé, comme pour l'évolution de la conception des organisations, deux visions opposées du management (partie 1.2.1).

1.2.1. Un management caractérisé par ses dualités en tension, des conceptions issues de l'opposition entre visions structuraliste et interactionniste

Un parallèle peut être fait entre l'opposition des conceptions objectivistes et subjectivistes de l'organisation, et la façon d'appréhender le management. En effet, d'après Desmarais et Abord de Chatillon (2010), cette dualité se retrouve dans les approches traditionnelles de rôles des managers, appréciés à travers des logiques *fonctionnalistes* ou *interactionnistes*.

Dans la perspective fonctionnaliste, le rôle des managers est décrit en termes de contenus : activités et fonctions. Le manager, dans un positionnement essentiellement hiérarchique, est passif vis-à-vis d'un système de contraintes qu'il subit, même s'il dispose d'une marge d'interprétation des consignes et attentes. Sa mission consiste à appliquer et transmettre les orientations politiques décidées par la hiérarchie, tout en s'assurant de l'adhésion des équipes (Gillet, 2003). Autrement dit, il est un relais de la vision stratégique qu'il traduit de manière opérationnelle, en transformant les objectifs fixés par la hiérarchie en missions concrètes à réaliser par les équipes, son rôle auprès d'elles étant de les motiver et de les réunir autour d'un même projet (Scouarnec & Silva, 2006). Pour reprendre l'expression de Quinn et Rohrbaugh en 1981, nous pourrions qualifier ce management *« d'hyper-rationnel »* : porteur de la rationalisation, fondé sur le cadrage, le contrôle et la compétence gestionnaire, il consiste à créer la structure et superviser, au risque de se déconnecter de la base et des difficultés quotidiennes, dans les reporting et projets d'avenir (Grévin, 2012). On retrouve notamment cette logique fonctionnaliste dans le modèle classique du taylorisme, ou encore dans le Management Par Objectifs, où les managers sont tenus pour responsables d'un certain nombre d'objectifs définis, dans un périmètre supposé identifié, dont ils maîtriseraient les moyens. Les rôles managériaux dépendraient ainsi des finalités de l'organisation prescrite hiérarchiquement (Desmarais & Abord de Chatillon, 2010).

Inversement, selon ces derniers auteurs, **la perspective interactionniste,** portée notamment par Mead en 1934 ou par Mintzberg en 1973, conçoit le management comme une activité d'encadrement peu prescrite, modelée par les processus d'interaction (le comportement humain ayant un caractère actif), de nature discursive (à travers une succession d'échanges informels) et selon une logique émergente. L'accent est mis sur les aspects informels de l'organisation, le manager étant vu comme une personne de communication, spontanée, active, volontaire, prenant les décisions selon les événements. Pour reprendre la qualification de Hart et Mucchielli

en 1994, ce management serait susceptible de tendre vers un caractère *« hyper-affectif »*, fondé sur des compétences techniques, proche du terrain, et pouvant être perçu comme du *« management par l'humain »* (Grévin, 2012).

De nombreux auteurs soulignent ainsi le clivage entre pôle *technique* et pôle *relationnel, managérial ou politique* de l'activité des managers, ou entre *contrôle* de l'activité des équipes et *autonomie* laissée aux acteurs (Bouffartigue, 2001 ; Bouffartigue & Bouteiller, 2004 ; Grévin, 2012).

Mais Desmarais et Abord de Chatillon (2010) invitent à **dépasser cette dualité** entre rôles et fonctions, entre sociologies de la contrainte et de l'action ou encore entre action et structure, de manière à associer les perspectives stratégique et institutionnelle du management, en prenant en compte les dimensions processuelle et politique de l'activité du manager. Dès lors, celle-ci peut être considérée comme une activité de régulation entre structure et action, entre règles formelles et informelles, dans la perspective générale de concilier les logiques économiques et sociales (Bouffartigue & Bouteiller, 2004), comme nous allons le décrire à présent à l'aide de la théorie de la régulation portée par De Terssac & Lompré (1996). Nous complèterons cette approche par la théorie des rôles qui amène à penser le management comme un rôle de traduction (Desmarais & Abord de Chatillon, 2010), créateur de sens entre la pluralité des logiques de l'entreprise (Carballeda, 1997).

1.2.2. Le management comme processus de régulation, un rôle de traduction vecteur de sens entre enjeux stratégiques et opérationnels

La **troisième perspective** présentée dans cette partie propose de considérer l'activité des managers à l'articulation de différentes logiques. Les managers de proximité, à la fois supérieurs hiérarchiques et subordonnés, seraient en effet pris en tension dans cette position duale, identifiée depuis longtemps dans la littérature managériale (Roethlisberger, 1976, cité par Bellini, 2005). D'après Piney (2015), ils seraient positionnés entre les contraintes remontant de l'activité des équipes et les injonctions descendant de la hiérarchie, souvent seuls à faire face aux contradictions pour tenir ensemble les enjeux provenant de différents acteurs de l'organisation. Au-delà d'une fonction de transmission, ils concilieraient donc prescriptions directives et participatives, en assurant un double rôle de traduction des informations, d'une part en déclinant les règles qui émanent de la structure et en les priorisant, et d'autre part en

rapportant à leur propre hiérarchie des éléments de synthèse et d'anticipation des contradictions entre différentes sources de règles et de savoirs ; ce faisant, ils contribueraient à animer et arbitrer les conditions de leur articulation, par une négociation de la relation entre objectifs et ressources, comme schématisé par Daniellou, Simard & Boissières (2010) dans la Figure 1 :

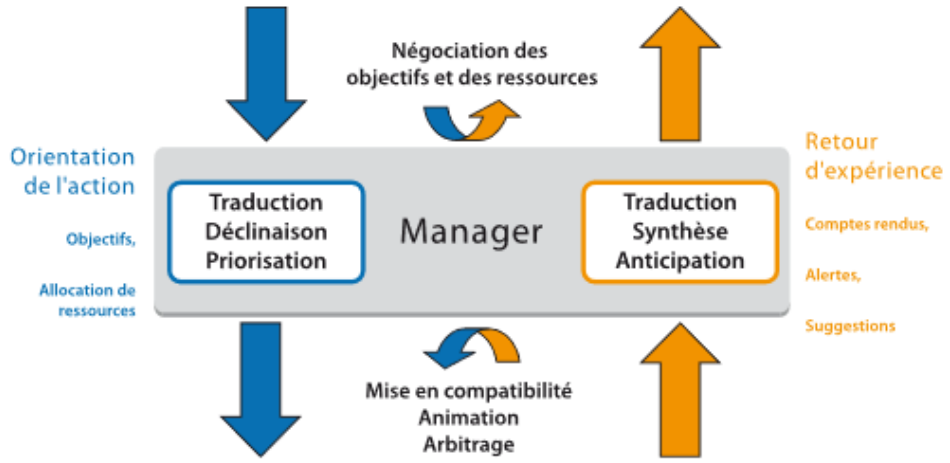

Figure 1: L'activité des managers d'après Daniellou, Simard & Boissières (2010, p.91)

Ainsi, pour ces auteurs et pour Carballeda (1997), être manager consiste à la fois à *« cadrer »*, autrement dit, à définir préalablement le cadre, la structure, les règles formelles, le travail prescrit, ses conditions de réalisation, et à *« faire cadrer »*, c'est-à-dire à assurer quotidiennement les ajustements nécessaires entre les règles formelles et les autres sources de savoirs ou de règles, ce qui implique une négociation périodique des règles formelles lorsque cela s'avère nécessaire. Le rôle du management est dès lors de produire constamment des compromis raisonnablement acceptables par les différents acteurs, par le biais de deux types d'ajustements représentés en Figure 2 :

- des *ajustements quotidiens* lors de discussions entre opérateurs ou entre équipes et managers pendant la réalisation du travail, pour s'accorder sur la conduite à tenir en cas de contradictions dans les règles ou d'incompatibilité entre objectifs à atteindre et ressources allouées ;
- une *redéfinition des règles formelles,* à travers des discussions formalisées entre différents acteurs (encadrement, représentants du personnel ou de métiers concernés…), pour les rendre plus adaptées à la situation réelle.

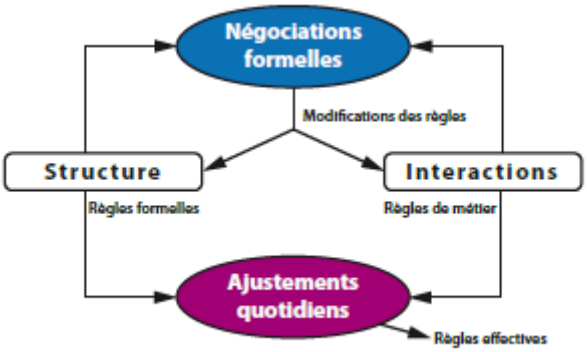

Figure 2: Les ajustements dans l'organisation, (Daniellou, Simard & Boissières, 2010, p.90)

Nous retrouvons la « 3ème voie » proposée par les théories de la structuration et de l'agir organisationnel, qui permet ici de penser l'activité du manager comme un processus d'articulation entre structure et interactions, entre « organisé » et « organisant », ou autrement dit, comme un processus de régulation entre injonctions parfois contradictoires (Leplat, 2006).

Cette modélisation fait en effet référence à la **théorie de la régulation** (Reynaud, 1989 ; de Terssac & Lompré, 1996), selon laquelle plusieurs sources concurrentes sont à l'origine des « processus de régulation », entendus au sens de la manière dont se créent, se transforment ou se suppriment les règles (Reynaud, 1989 ; Reynaud, 2003 ; Arnoud, 2013 ; Piney, 2015), comme présenté en Figure 3 ci-après :

- *les règles de contrôle*, explicites, imposées de l'extérieur de manière « top down », composent la structure ;
- *les règles autonomes*, implicites, sont produites par les opérateurs dans une stratégie collective pour assurer le fonctionnement de l'organisation malgré les imprévus.

La confrontation entre ces deux types de règles peut dès lors prendre deux formes de « régulation », entendue au sens de « la capacité d'élaborer des règles » (Reynaud, 2003, p.103) :

- *la régulation froide*, qui correspond à une activité de conception de métarègles (institutionnalisation de règles qui sont des accords généraux, des règles explicites, cadres pour l'action) basée sur une négociation en dehors des situations de travail (de Terssac & Lompré, 1996 ; Arnoud 2013 ; Piney, 2015) ;
- *la régulation chaude*, qui renvoie aux arbitrages effectués en situation, par la confrontation permanente sur la définition de règles d'organisation pertinentes pour réaliser un travail (de Terssac & Lompré, 1996 ; Arnoud 2013).

Il résulte de ces processus des *règles effectives*, qui sont un compromis issu d'une négociation implicite ou explicite, et ne sont pas fixées une fois pour toutes (Reynaud, 1989).

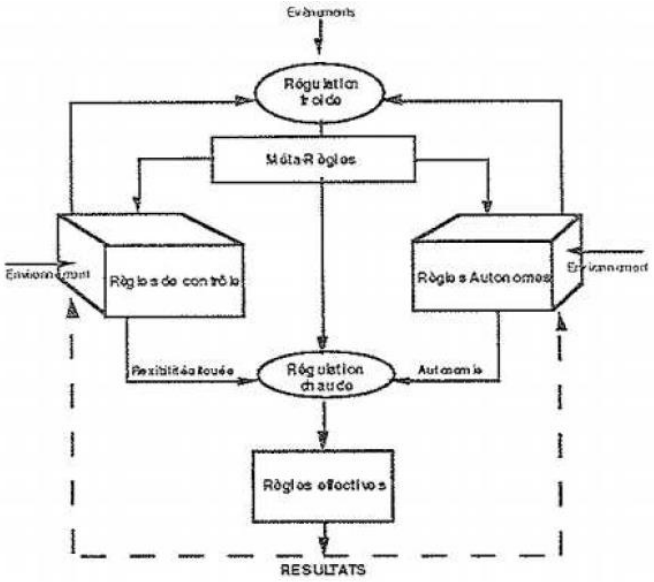

Figure 3: Régulation entre règles de contrôle et règles autonomes (de Terssac & Lompré, 1996, p.63)

Si la théorie de la régulation semble avoir été construite pour caractériser l'activité des opérateurs, Carballeda (1997) propose de l'appliquer également aux cadres, pris comme travailleurs : ils sont eux aussi soumis aux règles formelles de leur hiérarchie ou aux contraintes environnementales et sont également amenés à effectuer des « régulations chaudes » dans leur activité, par exemple en acceptant ou en refusant une demande budgétaire, une création de poste. Bouffartigue et Bouteiller (2004) suggèrent ainsi d'appliquer la grille d'analyse ergonomique pour comprendre les formes de prescription de leur travail et ses écarts aux activités effectives, à savoir, une activité d'interprétation, de gestion d'informations montantes et descendantes parfois contradictoires par filtrage de ces dernières et une définition subjective de leur sens. Dès lors, la représentation de l'activité des managers à l'aide de la théorie de la régulation peut prendre la forme suivante, présentée en Figure 4.

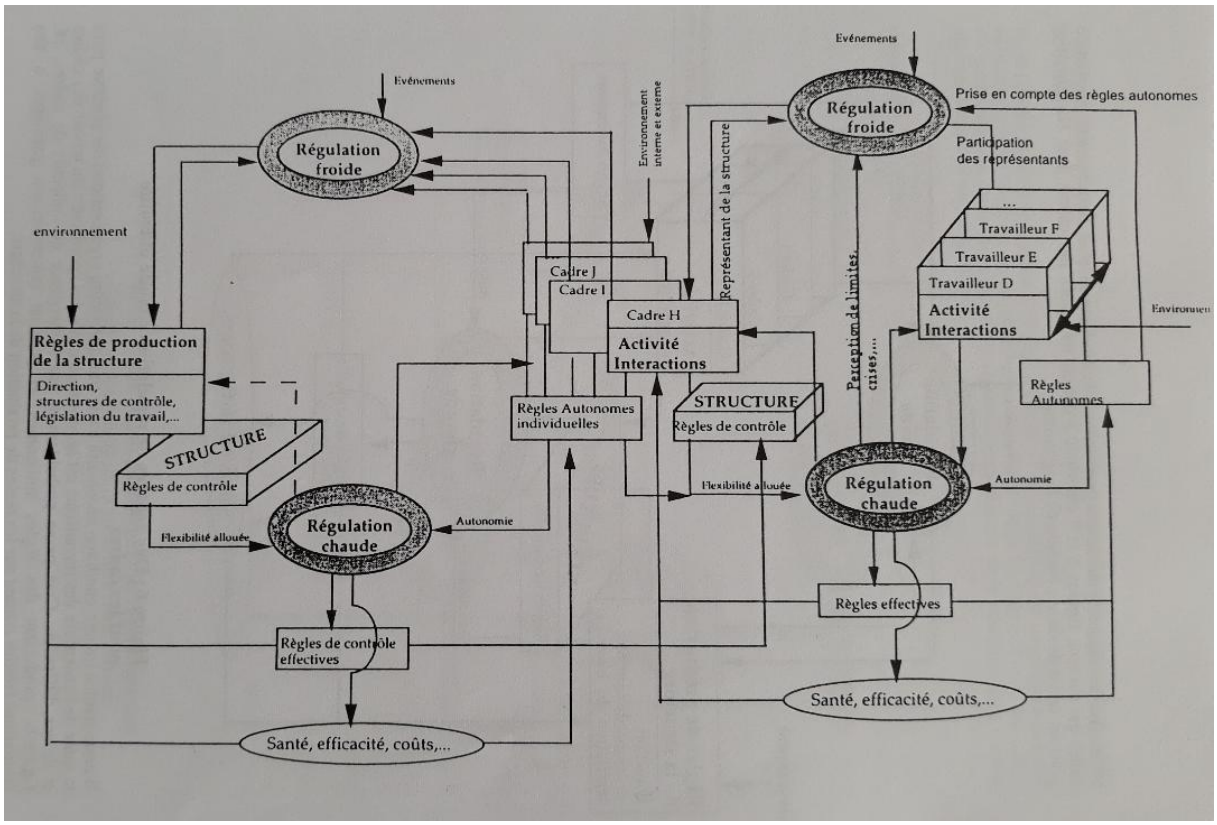

Figure 4: Modélisation de l'activité des cadres (Carballeda, 1997, p.57)

Cette modélisation met en évidence la tension intrinsèque à la fonction du manager, à la fois travailleur et représentant de la structure. D'ailleurs, le même raisonnement peut être appliqué à l'ensemble de la ligne hiérarchique, par de nouvelles translations du schéma sur la gauche : à chaque niveau, les décisions sont soumises à différentes règles et contraintes, jusqu'à la direction, pouvant par exemple être confrontée à des instances de contrôle telles que les actionnaires, les banques, l'URSSAF ou encore l'inspection du travail.

La notion de « règle » prend une place centrale dans la théorie de la régulation. Elle y est entendue comme un principe organisateur, qui peut prendre la forme d'une injonction visant à déterminer un comportement, mais qui est le plus souvent un guide orientant l'action : elle est à la fois ce qui cadre les interactions et le produit de ces interactions (de Terssac, 2003). Cependant, au-delà de la capacité à élaborer des règles, il nous semble que l'activité des managers contribue à la création de sens entre des logiques variables et parfois contradictoires, portées par différents acteurs de l'organisation.

En ce sens, nous pouvons nous appuyer sur la théorie des rôles mobilisée par Desmarais et Abord de Chatillon (2010) qui définissent notamment le management comme **un travail de traduction**. Dans cette théorie, le « rôle » est défini comme « un ensemble de comportements

et d'attitudes d'une personne focale qui résultent des processus d'ajustement mutuels entre cette personne focale et un système de prescription nécessairement contradictoire et ambigu » (p.77). Les auteurs soulignent ainsi trois rôles propres aux managers :

Un rôle de construction de la stratégie : s'inscrivant dans une approche contemporaine du management, ces auteurs considèrent que les managers contribuent à construire la stratégie des organisations et à donner du sens de manière continue. La stratégie est vue non pas comme l'apanage du top management, mais comme une pratique (Golsorkhi, 2006, cité par Desmarais & Abord de Chatillon, *Ibid.*) : à travers leur pratique, les managers intermédiaires l'interprètent, la font exister et contribuent à la construire dans leurs interactions. Selon une logique de négociation dans la relation hiérarchique, ils co-construisent stratégie et moyens, ils créent du sens (« sensemaking ») et le communiquent à leur entourage (« sensegiving »).

Un rôle de gestion des ambiguïtés. Les managers se situent au cœur d'un ensemble d'attentes, souvent peu explicites et parfois contradictoires : celles de la hiérarchie, des collègues, des clients, des collaborateurs… Leur activité peut dès lors être qualifiée de « management de la contradiction » : pris dans un système de rôles, ils doivent être capables d'interpréter ces contradictions. Ils sont ainsi au cœur de la théorie de la régulation sociale présentée précédemment, selon laquelle les règles effectives sont élaborées dans un processus de « *régulation conjointe* », défini par Reynaud (1989) comme « toute régulation qui est le résultat de la rencontre de plusieurs légitimités » (p.289) : leur action est contrainte par des règles de contrôle mais ils contribuent à l'évolution des règles effectives en incluant les enjeux de leurs subordonnés avec ceux des autres acteurs. Cette vision d'une théorie des systèmes de rôles dépasse une vision hiérarchique de règles du haut et du bas et élargit la notion de régulation conjointe, par une vision plus systémique qui prend en compte d'autres parties prenantes, comme schématisé Figure 5.

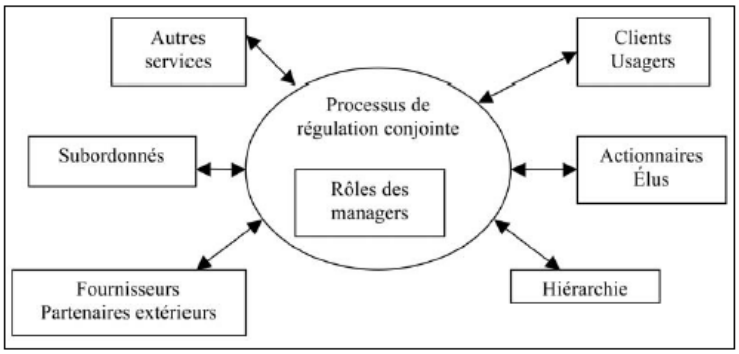

Figure 5: Le système de prescriptions dans lequel se construisent les rôles des managers (Desmarais & Abord de Chatillon, 2010, p.76)

Un rôle de traduction. Ainsi, les auteurs décrivent les managers comme ayant un rôle de traduction, qui « consiste à articuler différentes prescriptions et attentes avec la réalité du terrain et les enjeux de l'action du service » (p.72), selon une logique processuelle. Autrement dit, il s'agit de mettre en confrontation et d'articuler des points de vue, des logiques professionnelles divergentes, voire contradictoires... qui n'ont aucune raison de coexister (Dugué, Petit & Daniellou, 2010). Dans cette perspective, les contradictions de leur système sont la matière même de leur action de transformation, d'agrégation, de sélection, de mise en relation des prescriptions pour transmettre une vision unifiée de cette réalité complexe. C'est en travaillant sur les conflits et ambiguïtés que les managers contribueraient à l'organisation. Ils opèreraient un travail d'interprétation, définie comme le fait de donner un sens à des signaux en les rattachant à des cadres et idées générales, ce cap étant flexible et évolutif selon les pressions subies et les ressources développées pour y résister. Cette capacité de faire partager des interprétations leur permettrait en effet de résister aux pressions des différents acteurs, afin de conserver des marges de manœuvre et d'articuler les contradictions, à travers trois processus :

- *un processus interpersonnel* consistant à construire de bonnes relations comme ressource stratégique pour favoriser une conception partagée des actions à conduire. Pour les managers, protéger les opérateurs en intégrant leurs difficultés et la complexité de leur activité dans leurs prescriptions, plutôt que de répercuter les pressions auxquelles ils sont eux-mêmes soumis, permettrait de construire une confiance ainsi qu'une ouverture aux intérêts et aux modes d'appréhension des problèmes de l'autre, dans une logique de don / contre-don ;
- *un processus organisationnel* de régulation conjointe dans lequel les managers peuvent être amenés à résister à certaines règles ou attentes, pour réguler des pressions contradictoires ;
- *un processus stratégique et symbolique* de construction de sens avec les parties prenantes.

Ce rôle de traduction introduit donc dans la conception que nous souhaitons proposer de l'activité du manager, la notion de **sensemaking**, ou de construction de sens. D'après Carta (2018), si cette notion peut renvoyer à ce qui est mis en œuvre pour faire face à des situations d'urgence, elle peut également désigner « la sédimentation dans l'organisation de cette construction continue de sens », que nous retiendrons ici (p.36). En se basant sur les travaux de Weick et de Lorino, Carta définit ainsi le sensemaking comme « un processus dialogique de reconstruction permanente de sens, où l'organisation émerge comme une grammaire co-

construite et consensuellement validée, permettant de sortir progressivement de l'équivoque de toute situation » (p.36). La création de sens (sensmaking) est ainsi vue comme un processus d'organisation (organizing) (Weick, Sutcliff & Obstfeld, 2005), de même que « l'organizing » est défini par Weick en 1979 comme un effort collectif permanent de transformation du monde en même temps qu'on en reconstruit le sens (Lorino & al., 2011, cité par Carta, 2018). A l'instar de Carta (*Ibid.*), il est à noter que Weick emploie le verbe (organizing) plutôt que le substantif (organisation) pour poser l'organizing comme un processus et souligner son caractère dynamique et continu. Cette approche donne donc une place centrale aux processus de construction de sens de la réalité par les acteurs organisationnels (sensemaking) et souligne l'équivalence totale entre sensemaking et organizing. Aucune distinction n'y est faite entre les processus d'organisation du travail par le manager (répartition des tâches, élaboration de leur contenu, relations avec l'extérieur) et les processus de création du sens des relations avec les différents acteurs de l'organisation. Ainsi, le travail de régulation des cadres serait essentiel pour redonner de manière continue du sens au travail et fabriquer des compromis (Piney, 2015) ; leur activité au carrefour des logiques ferait d'eux des « fabricants de cohérence » (Grévin, 2012). D'après Carta (2018), c'est bien par une construction collective de sens du contexte qu'une régulation serait possible, puisque cette dernière impliquerait :

- *la construction d'un sens partagé (sensemaking)* par la résolution des contradictions dans les situations vécues ;
- *la prise de conscience, par les acteurs multiples, de leur interdépendance*, de leur appartenance à un système d'actions entrelacées ; leur capacité à apprécier et reconnaître la diversité des représentations, des identités, des valeurs, et à savoir négocier une activité conjointe : disponibilité pour se coordonner en synergie, valeur accordée aux compétences spécifiques de chacun ;
- *La construction d'une compétence et d'un savoir collectif*s sur les processus de travail.

Ainsi, le travail de management peut non seulement être envisagé comme une activité de régulation, mais au-delà, comme un travail d'articulation entre des logiques multiples et parfois contradictoires, à travers un processus d'organisation (organizing), qui contribue à construire le sens (sensemaking) d'une action collective.

La partie suivante (1.3) étudiera la notion de participation, avant de retracer (partie 1.4) la façon dont les différentes approches présentées jusque là se retrouvent très concrètement dans l'évolution des modes d'organisation et de management, de Taylor à nos jours.

Point d'étape

Cette première partie avait vocation à définir l'organisation et le management d'un point de vue théorique, deux notions fondamentales sur lesquelles s'appuiera cette recherche. Dans les deux cas, il est possible de les appréhender de trois manières.

- *Les approches classique, objectiviste ou fonctionnaliste*, envisagent l'organisation comme une structure formelle (ensemble de prescriptions : règles, procédures, tâches), qu'il est possible de pré-déterminer selon une rationalité objective et fonctionnelle. Dans cette perspective, le management consiste à appliquer et transmettre des orientations stratégiques et politiques de manière descendante, les managers étant vus comme passifs par rapport à un système de contraintes.
- *Les approches subjectiviste ou interactionniste*, construites en opposition à ces premières approches, en particulier dans les années 1930 et 1970, valorisent à l'inverse le rôle actif de l'homme au travail, la singularité des événements humains et la compréhension subjective du sens de l'action des sujets. L'organisation y est perçue comme un ensemble d'actions ; elle est informelle et socialement construite par des acteurs en interaction, selon une rationalité systémique. Dans cette vision, le management, discursif, émerge des interactions.
- *Une troisième voie*, dans laquelle s'inscrit cette thèse, invite à dépasser l'opposition de ces conceptions. L'organisation y est pensée comme un processus d'actions et de décisions, permettant une articulation entre structure et action : la structure, à la fois contraignante et habilitante, influence et est influencée par les actions d'acteurs autonomes et responsables, agissant selon une rationalité intentionnelle et limitée. De même, le management peut y être caractérisé comme une activité de régulation entre structure et interactions, entre règles de contrôle et autonomes, comme tout autre opérateur… à la différence près qu'en plus de réguler leur propre activité, les managers régulent celle des personnes qu'ils encadrent. Ce faisant, ils se situent au cœur d'une régulation conjointe, dans laquelle ils contribuent à articuler les logiques parfois contradictoires d'une multitude d'acteurs (rôle de traduction), ce qui peut les amener à résister à certaines attentes ou prescriptions (rôle de gestion des ambiguïtés). De cette manière, ils contribuent à interpréter et faire exister la stratégie dans leurs pratiques quotidiennes (rôle de construction de la stratégie), et à construire du sens (sensemaking). Le sensemaking, défini comme un processus dynamique de construction collective et continue de sens, est vu comme un processus d'organisation (organizing). Cela nous permet d'envisager l'activité de management non seulement comme une activité de régulation, mais au-delà, comme un travail d'articulation entre logiques multiples et contradictoires, vecteur de sens.

1.3. La participation

Étudier la question de la discussion sur le travail et plus largement de la mise en place de démarches participatives au sein des organisations invite à questionner la notion même de participation. La littérature sur la participation est aussi conséquente que diversifiée, abordée par de nombreuses disciplines et étudiée de la Grèce Antique à nos jours, de l'échelle sociétale à celle de l'entreprise. L'enjeu dans cette partie ne sera donc pas d'en dresser un portrait exhaustif mais d'alimenter notre réflexion sur ce qui la caractérise (partie 1.3.1) et sur les questions qu'elle pose, à partir des mécanismes et ambiguïtés communs relevés dans les différents travaux (partie 1.3.2). Cela aboutira à la dernière partie de ce chapitre (1.4), dans laquelle seront retracés quelques repères sur les évolutions des organisations, du management et de la participation dans les modèles d'entreprise de Taylor à nos jours.

1.3.1. Participer, c'est-à-dire ?

La notion de participation recouvre une multiplicité de significations, d'usages et d'ambiguïtés (Michener, 1998). Entre démocratie industrielle scandinave, conseils ouvriers soviétiques, codétermination allemande ou encore autogestion yougoslave à l'échelle sociétale (Borzeix, Charles & Zimmermann, 2015), elle prend également des formes variées dans l'entreprise, à travers des dispositifs tels que l'information, la consultation, les délégués du personnel, la négociation collective, les comités d'entreprise, l'autogestion, les équipes semi-autonomes, les groupes d'amélioration continue, ou encore l'intéressement financier (Charles & Zimmermann, 2013).

D'après ces derniers auteurs, la participation salariale peut ainsi être **indirecte**, c'est-à-dire fondée sur la médiation collective et la représentation syndicale, où les salariés bénéficient de droits par le biais de la négociation collective ou de la législation, et où l'entreprise est conçue comme un espace mixte de coopération et de conflit. Elle peut aussi être **directe** entre les salariés et leur hiérarchie, dans une vision de l'entreprise comme espace de coopération où chacun serait co-entrepreneur, indépendamment de sa position hiérarchique. Ces deux formes de participation s'apparenteraient alors respectivement à une citoyenneté « dans » et « de » l'entreprise, selon les auteurs qui reprennent la qualification de Dominique Martin, soulignant l'enjeu de **démocratie** associé à la participation.

Or, le lien entre citoyenneté, démocratie et participation dans l'entreprise ne va pas de soi (Borzeix, Charles & Zimmermann, 2015). En effet, le salariat est par définition une relation

juridiquement asymétrique de **subordination** d'un salarié à un employeur qui occupe une position de direction. Dès lors, que signifie participer dans le cadre de démarches participatives au sein d'une organisation ? Qui participe, selon quelles modalités et quelles finalités ?
Nous pouvons ici nous appuyer sur les travaux de Darses et Reuzeau (2004) dans le champ de la conception participative, qui distinguent trois modalités de participation, selon le pouvoir décisionnel octroyé aux participants, comme présenté dans le Tableau 1 ci-après :

- *l'information* donnée à des opérateurs ou recueillie auprès d'eux, sur des projets dont les décisions relèvent des managers ;
- *la consultation*, qui consiste à faire connaître les attentes et points de vue des participants sans leur conférer de pouvoir décisionnel explicite ;
- *la prise de décision conjointe*, où des décisions de conception sont conjointement examinées par les participants qui disposent chacun d'une sphère décisionnelle selon leur spécialité ou leur fonction, afin de produire ensemble des solutions alternatives. Seule cette dernière modalité caractérise pleinement la conception participative pour les auteurs, qui en distinguent deux degrés : la négociation et la co-conception.

Degrés	*Modalité*	*Activités*
Degré 1	Informer	Informer les opérateurs sur les plans d'action décidés par les managers
Degré 2		Collecter informations et expérience des utilisateurs
Degré 3	Consulter	Recueillir les avis et les suggestions des utilisateurs sur les actions en cours
Degré 4	Décider	Négocier avec les utilisateurs dans des comités formalisés
Degré 5		Coconception et prise de décision conjointe entre les différentes parties impliquées

Tableau 1: Degrés de participation pratiqués dans la conception participative (Darses et Reuzeau, 2004, p.410, adapté de Damodaran, 1996, Jenssen, 1997 & Reuzeau, 2000)

Dans cette perspective, la participation revêt une dimension **politique** en posant la question centrale des modalités de prise de décision associées. Elle relèverait ainsi non seulement du « dire », la « *voice* », une forme de participation citoyenne, mais également du « faire ».

1.3.2. Participer, pour quoi faire ?

Par ailleurs, la participation en entreprise peut servir différents objectifs. Darses et Reuzeau (2004) identifient ainsi quatre motivations à la conception participative : une motivation **« humaine »** à contribuer au développement personnel et à la satisfaction au travail par la participation ; l'introduction de **principes démocratiques** dans le travail, permettant aux salariés d'être partie prenante de leur système de travail par une reconnaissance de la valeur de leur expérience ainsi qu'un droit à la prise de décision ; la contribution à une **amélioration de la performance** du système de production ; enfin, une motivation **ergonomique** à concilier amélioration des conditions de travail et enjeux de production, développement des compétences et conception en équipes intégrées.

Borzeix, Charles et Zimmermann (2015) distinguent quant à eux deux types de travaux en sociologie du travail sur la démocratie participative, de nature critique ou favorable à la participation. D'un côté, ils posent la thèse d'une participation comme **outil destiné à augmenter l'acceptabilité d'une décision déjà prise**, à travers l'exemple d'une étude à la Direction Générale des Finances Publiques : dans un contexte de réforme, reconnue comme nécessaire par la majorité des agents mais non acceptée compte-tenu des réductions de personnel et de moyens qu'elle impliquait, des instances de consultation et d'expression y ont été mises en place pour construire un consensus et conférer une légitimité démocratique à ce projet de changement piloté de façon centralisée, sans offrir de prise sur le contenu du travail et ses conditions d'exercice. Dans cette même perspective critique, Darses et Reuzeau soulignent que certaines pratiques managériales peuvent amener à « créer un sentiment de participation », tout en refusant l'effort de délégation, de décision et de pouvoir que cela implique, afin de réduire les résistances au changement, ce qui ne durerait pas dans le temps et occasionnerait des conflits. D'après Barbier (1989) la sociologie critiquerait ainsi dans la participation les stratégies anti-syndicales visant à impliquer les acteurs des entreprises dans des comportements favorables à une logique d'efficacité productive, au détriment des salariés. A l'inverse, selon l'auteur, la gestion prônerait des **méthodologies et pratiques à même de libérer la performance et la satisfaction**. Ouvertures aux voies de chacun, légitimité, optimalité des décisions, confiance, justice sociale, d'éducation ou encore d'empowerment constitueraient les vertus de la participation d'après différents travaux ; elle permettrait de contribuer à l'intérêt général ou citoyen et à la fabrication de sens (Borzeix & al, 2015).

L'enjeu serait alors de **dépasser cette opposition** dans la perspective de la contingence organisationnelle mobilisée notamment par Crozier, en considérant que les logiques d'organisation de la production, des technologies et des rapports sociaux produisent à chaque fois des situations particulières à une configuration donnée d'entreprise ou de collectif de travail (Barbier, 1989). Pour cet auteur, la mise en œuvre de démarches participatives nécessite ainsi de prendre en compte les ressources et attentes des différentes parties prenantes, les cultures d'entreprise et les marges de manœuvre existantes, mais aussi les logiques formelles et informelles faisant l'objet de négociations dans les collectifs, qui se saisissent des marges de pouvoir. La durabilité des innovations dépendrait alors de la capacité des systèmes de gestion à intégrer une nouvelle logique de reconnaissance effective de l'apport des collectifs, susceptible de produire un nouvel équilibre de la participation et du pouvoir des collectifs sur leur activité. Il s'agirait donc d'appréhender la participation en déplaçant la problématique autour des questions suivantes : « quelles sont les formes du prendre part ? quels sont les lieux, dispositifs et procédures de participation ? Qui prend part et comment ? quels sont les moyens effectifs de contribuer des uns et des autres ? Quels sont les attendus de la contribution, quel est le cadre moral qui préside à leur définition ? Qu'est-ce que prendre part dans un cadre donné fait aux choses, aux personnes et à leur environnement ? » (Borzeix & al., 2015, p.2).

Point d'étape

La participation est une notion polysémique qui revêt une multiplicité d'usages et d'ambigüités. **Directe** ou **indirecte**, entre **information**, **consultation** et **contribution à la prise de décision**, elle pose la question politique de la répartition du pouvoir de décision vers des formes de **démocraties** dans le milieu de l'entreprise. Mais que signifie « participer » dans le cadre de relations de **subordination** entre salariés et employeur ? Ce paradoxe invite à la réflexion sur les **modalités** et **finalités** de la participation des salariés. Là où certains travaux soulignent les vertus d'une participation qui améliore **performance productive** et **satisfaction au travail** en favorisant **l'expression** des différents acteurs de l'organisation, leur **responsabilisation** et leur **autonomisation** dans une relation de **confiance**, d'autres auteurs critiquent une participation « de surface » visant à **faire accepter des décisions** prises de façon centralisée sans conférer aux acteurs concernés de réelle prise sur le contenu et les conditions de leur travail. Au-delà de cette opposition, l'enjeu serait d'étudier le lien entre les différentes formes prises par la participation et ses effets, en considérant la spécificité de chaque situation.

1.4. Organisation, management et participation : quelle évolution des modèles dans les entreprises depuis le taylorisme ?

Dans les parties précédentes (1.1, 1.2 et 1.3) a été présentée une approche théorique des notions d'organisation, de management et de participation : ce qu'elles recouvrent, leur évolution, les paradoxes et enjeux associés. Cette partie s'intéressera aux différents modes d'organisation, de management et de participation tels qu'ils se sont concrètement mis en place dans le monde de l'entreprise depuis le début du XXème siècle. L'enjeu n'est bien évidemment pas de retracer un historique exhaustif, mais de mettre en lumière certaines périodes, auteurs ou modèles caractéristiques de différentes visions : de l'organisation scientifique du travail propre au modèle classique du taylorisme (section 1.4.1), aux évolutions générées par le courant des relations humaines dans les années 1930 (section 1.4.2), vers le mouvement participatif de la qualité, le toyotisme et le lean développés à partir des années 1970 (section 1.4.3), jusqu'aux nouvelles organisations du travail et aux modèles alternatifs qu'elles proposent : holacratie, sociocratie, organisations agiles, libérées, apprenantes et capacitantes, vers des modèles de management du le travail par la discussion (section 1.4.4).

1.4.1. Le modèle classique Taylorien

Le modèle emblématique d'une organisation vue comme structure, associée à un positionnement hiérarchique descendant du management qui ne mobilise pas la participation des salariés, est le taylorisme. **Frederik Taylor** est à l'origine du modèle de « l'Organisation Scientifique du Travail » (OST), qu'il développe dans son ouvrage *Principe d'organisation scientifique des usines* en 1911. D'après Bouvier (2004), l'OST s'inspire d'une métaphore mécanique où l'organisation est vue comme une machine au fonctionnement rationnel et prévisible. Ses grands principes consistent en :

- *une division horizontale du travail*, découpé en tâches élémentaires réalisables sans formation approfondie, qui permet de rendre une main d'œuvre peu qualifiée rapidement opérationnelle ;
- *une division verticale du travail,* hiérarchique et fonctionnelle, entre exécution et supervision, qui distingue ceux qui pensent, décident et contrôlent le travail, de ceux qui l'exécutent et ne sont pas supposés prendre d'initiative ;
- *un salaire au rendement ;*
- *un système de contrôle au travail.*

Pour Bévort (2013), le taylorisme s'appuie sur une vision technique et militaire du travail où l'homme est considéré comme une force de travail à contrôler et optimiser, en limitant son autonomie. Dans cette vision « industrielle », la participation et la motivation des travailleurs passerait par la rémunération et la contrainte hiérarchique. Aussi, les managers, légitimés par des principes d'autorité et de savoir, auraient-ils pour rôle d'imposer la coopération des salariés, par une organisation du travail adaptée.

1.4.2. Le courant des relations humaines en 1930 : un « taylorisme au visage humain » ?

Le **courant des relations humaines** s'est construit dans les années 1930 en réaction aux effets jugés néfastes et déshumanisant du travail, dus à la rationalisation des modes de production (Carta, 2018).

L'auteur emblématique de la naissance de ce courant est **Elton Mayo.** Initialement missionné pour augmenter la productivité et l'efficacité à l'usine de la Western Electric à Hawthorne, il a découvert, en faisant varier les conditions de travail (lumière, pauses, températures) dans une « test room », que la productivité augmentait quel que soit l'éclairage, même en enlevant les avantages des opérateurs étudiés. Il en a déduit que ce phénomène pouvait s'expliquer par la satisfaction au travail, le climat du groupe et la participation et a ainsi mis en évidence l'importance de la perception des situations par les acteurs, par rapport aux caractéristiques objectives ; c'est « l'effet Hawthorne » (Louche, 2007). Cette expérience l'a amené à suggérer l'intégration de conseillers en relations humaines dans les entreprises, à favoriser l'expression de chacun en recommandant par exemple l'installation de « boîtes à idées » dans des lieux stratégiques ou la création de journaux d'entreprises (Bouvier, 2004). Cette étude a ainsi ouvert la voie à un ensemble de travaux portant sur les dynamiques collectives et effets de groupe, la motivation, ou encore les processus psychologiques au travail.

Par exemple, dans les années 1950, un certain nombre d'études en psychologie sociale a porté sur les **facteurs de motivation** et influencé les modalités de management dans les organisations. Nous pouvons citer Frederick Herzberg, connu pour sa préconisation d'un enrichissement des tâches, selon laquelle l'accomplissement au travail, la reconnaissance, le travail lui-même, les responsabilités, l'avancement ou encore le développement sont des « satisfyers », c'est-à-dire des facteurs susceptibles de générer de la satisfaction au travail ; ou

encore Abraham Maslow et sa pyramide des besoins, selon qui les plaintes exprimées au travail reflètent le niveau de besoin qu'il est nécessaire d'identifier et auquel il s'agit de répondre pour accroître l'efficacité et le bien-être des acteurs (Maslow, 1971). La théorie des caractéristiques des tâches d'Hackman et Lawler a également souligné qu'une tâche était satisfaisante et motivante si elle impliquait autonomie, diversité, identité (« cela me ressemble »), et feedback concernant l'utilité ainsi que le degré d'information à disposition. Enfin, Douglas Mc Gregor, en 1960, oppose deux théories : la théorie X part du principe que l'individu moyen n'aime pas son travail et que l'organisation doit le contraindre et le contrôler sans lui laisser d'initiative, ce qui fait écho au modèle taylorien présenté précédemment ; à l'inverse, dans la théorie Y, le travail peut être en lui-même source de satisfaction pour l'individu qui peut se révéler créatif et s'auto-contrôler s'il est responsabilisé et valorisé (Bouvier, 2004).

D'autres études ont par ailleurs porté sur le **management et la participation.** Nous pouvons ainsi mentionner l'étude de Coch et French en 1948 (Bernoux, 1985) sur la résistance au changement, comme application directe de la théorie des relations humaines dans l'entreprise, en l'occurrence une usine de fabrication de pyjamas. Dans leur expérience, les psychologues ont provoqué des changements mineurs dans les habitudes de travail des ouvrières en testant différentes modalités de mise en œuvre de ces changements : sans participation à la décision et aux formes de changements à adopter, avec participation représentative et participation totale. Les résultats montrent que dans le groupe sans participation ont émergé résistances, agressivité, conflits, manque de collaboration, restriction délibérée de la production, revendications et départs ; à l'inverse, les groupes invités à participer ont fait preuve de collaboration, de rapidité dans le ré-apprentissage et aucun départ n'a été noté, le groupe « participation totale » affichant le niveau de production final le plus élevé et la meilleure courbe de récupération. Ce résultat s'est revérifié en réitérant la participation totale avec le groupe contrôle qui avait travaillé sans participation, deux mois et demi après sa dispersion. Les auteurs ont donc diffusé l'idée que la participation permettait de réduire les résistances au changement. Pour autant, une étude similaire de French et Israël réalisée dans une usine de bottes en caoutchouc auprès d'une population différente n'a pas donné les même résultats, concluant que la participation au changement ne se limitait pas à l'échange mais qu'elle nécessitait également de participer à la décision et à la forme de changement à adopter.

Peu après, en 1949, Lewin, étudiant la dynamique des groupes, identifiera avec Lippitt & White trois styles de commandement : le leadership *autoritaire*, *démocratique* et du *laisser-faire*. Dans les années 1960, Likert qualifiera quant à lui quatre grands styles de direction dans son

Lickert Organisational Profile (LOP) : les systèmes *autocratique autoritaire* où le dirigeant est un « décideur tout puissant » *; autocratique paternaliste* où il est « autoritaire bienveillant » sans pour autant laisser de marge de décision possible, *consultatif* où l'avis des salariés quant aux décisions relatives à l'entreprise est sollicité et *participatif,* où les salariés élaborent et participent à la prise de décision. Préconisant une gestion participative et une supervision globale plutôt que le contrôle, Likert voit dans la participation un moyen de concilier exigences de développement de l'organisation et désirs des personnes, sur la base d'une coopération et de décisions prises par les groupes eux-mêmes.

Finalement, ces travaux des années 1950-1960 auraient contribué à caractériser un « one best way to manage », valorisant selon les termes de Hemphill un style « intégrateur » qui associe forte considération et forte structuration, jugé préférable à leadership autocrate ou de laisser-faire. Mais pour Bouvier (2004), cette approche des organisations par les relations humaines n'aurait pas remis fondamentalement en question les principes tayloriens, au point qu'elle a pu être qualifiée de « taylorisme à visage humain » ou de « soft taylorisme ».

1.4.3. Toyotisme, lean et cercles de qualité, le mouvement participatif de la qualité des années 1970-1980

- **La naissance du mouvement de la qualité et de l'amélioration continue**

Lorino (2018) souligne que les études conduites à la Western Electric Company's Hawthorne ont non seulement amené le courant des relations humaines à partir des travaux d'Elton Mayo, mais également la première charte de contrôle qualité, élaborée par Shewhart, qui a contribué à lancer le mouvement managérial de la qualité et de l'amélioration continue. Il s'agissait alors d'un modèle alternatif critiquant le Taylorisme et le Fordisme, développé plus tard au Japon sous le nom de Toyotisme.

D'après Lorino (*Ibid.*), Shewhart s'inscrivait dans la tradition pragmatique à la suite de Lewis, Peirce, James et Dewey. Cette approche voit l'amélioration continue comme un processus d'enquête récursive, en cours et sans fin, qui articule hypothèse, expérimentation et analyse. Dans cette perspective, le premier diagramme de contrôle qu'il a élaboré était pensé comme un outil médiateur, pour analyser et comprendre les problèmes de qualité, les mesures permettant d'identifier des phénomènes à investiguer selon trois étapes : la spécification, la production et

l'inspection. Ces principes ont été repris dans la célèbre roue de Deming, qui a modélisé un cycle d'enquête en quatre étapes en rotation continue, initialement le « PDSA » :

- *Plan* : faire des hypothèses et les développer en plan d'action expérimentaux
- *Do* : mettre en œuvre l'expérimentation
- *Study* : analyser les résultats de l'expérimentation
- *Act* : généraliser de nouvelles pratiques si l'hypothèse est validée ou faire une nouvelle hypothèse le cas échéant

C'est lors d'un voyage de Deming au Japon que le PDSA aurait été transformé en PDCA (Plan–Do–Check–Act) ; par souci de rapprocher l'analyse du terrain, les japonais craignant que le *Study* ne soit interprété comme une méthode pour expert. Mais ce changement de lettre, mineur en apparence, se serait révélé décisif, faisant passer le modèle d'apprentissage continu en modèle de contrôle. En effet, le « S », en impliquant retour d'expérience, apprentissage et découverte, signifiait que la boucle n'était pas un cercle mais une spirale, menant à une nouvelle hypothèse, différente de la première, comme représenté Figure 6. Or, si les japonais auraient assuré que le contrôle impliquait des standards constamment révisables, Deming aurait quant à lui vu venir le retour au taylorisme par un modèle orienté sur le passé et l'analyse de la variabilité par rapport à des standards. Il savait en effet que l'une des forces de l'enquête pragmatique était son pouvoir d'innovation par l'exploration et l'orientation-futur.

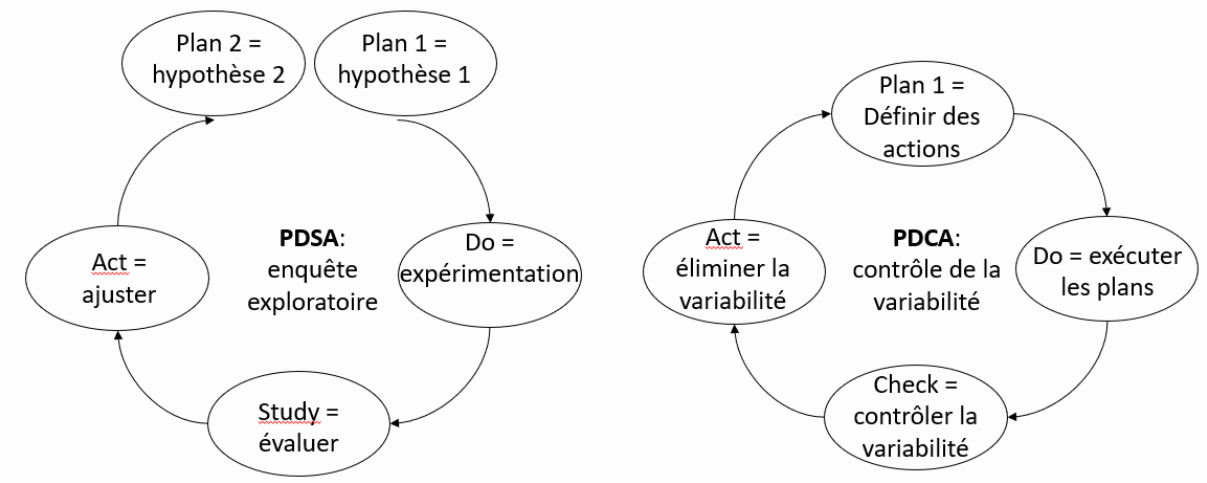

Figure 6: Retour du PDSA au PDCA Taylorien (d'après Lorino, 2018, p.302), notre traduction

C'est ainsi que le mouvement de la qualité aurait alimenté le Toyota Production Système, à partir duquel auraient été conceptualisés les principes de la *lean production*, par un groupe de

chercheurs du Massachusetts Institute of Technology (MIT) dans les années 1980 (Perez Toralla, 2013).

- **Le Toyota System Production (TPS)**

Le toyotisme est né dans les années 1950 au Japon, alors que le pays connaissait une politique d'austérité pour relancer l'économie après la seconde guerre mondiale (Perez Toralla, *Ibid.*). La spécificité de ce contexte économique et social aurait généré la recherche et l'application d'un ensemble de méthodes et de principes pour produire en petites quantités de nombreux modèles de produits, en portant une attention particulière à l'élimination des gaspillages. Le toyotisme se serait ainsi distingué de la production de masse du modèle taylorien, tout en prenant ses racines dans l'Organisation Scientifique du Travail, à la recherche du « one best way ». Ses concepteurs auraient en effet réalisé de nombreuses visites dans les usines de Ford aux Etats-Unis pour créer une production en flux continu à l'image de la chaine de montage de Ford, mais qui intègre une diversité de produits.

Dans ce modèle, la recherche de performance passe par un processus d'amélioration continue qui vise à éliminer ou réduire les opérations jugées sans valeur ajoutée du point de vue du client et gaspillages, que Perez Toralla (*Ibid.*) rappelle : surproduction, attentes, transports ou manutentions inutiles, usinages inutiles ou mal faits, production de défauts, stocks excédentaires, mouvements inutiles. Le Toyota Production System repose ainsi sur trois pratiques-clés (Lorino, 2018) : le *Mura*, c'est-à-dire l'analyse et le contrôle continus du contenu et de la variabilité de la demande des clients ; le *Muri*, autrement dit la réduction des équipements et de la charge de travail par une activité de reconception ; le *Muda*, soit la chasse aux gaspillages évoquée.

Les principes du Toyota System Production reposent sur deux principes : *le juste-à-temps qui* consiste à produire *en flux tiré* et *l'auto-activation,* qui permet l'arrêt immédiat de la chaine de production en cas d'incident (Liker & Morgan, 2006). Le TPS étant vu comme un système (si un élément est affecté, c'est l'ensemble de l'équilibre qui est touché), le juste-à-temps et le jidoka ne sont possibles que dans la mesure où une stabilité est assurée par une standardisation des process et un nivellement de la charge de travail (Liker & Morgan, 2006).

D'autre part, et cela nous intéressera tout particulièrement dans le cadre de cette recherche, l'un des fondements du TPS est *l'engagement des opérateurs dans le* ***Kaizen***. D'après l'ANACT (2013), les chantiers Kaizen sont une action participative durant quelques jours à une semaine, dans laquelle une équipe constituée de différents acteurs (de la direction aux ouvriers), cherche

à optimiser un processus ou à résoudre un problème en partant d'une étude de terrain. Ainsi pour Perez Toralla (2013), il s'agit de mobiliser le savoir-faire des salariés afin améliorer la production, la qualité, la sécurité et le prix de revient, sous la forme du PDCA précédemment présenté. Cette approche systémique de la résolution de problème permet d'apporter de petites améliorations successives pour éliminer progressivement les gaspillages et ainsi augmenter le profit en baissant le coût de production (diminution des transports, des stocks, des mouvements pénibles).

Le *kaizen* fait partie intégrante du processus d'amélioration continue, vu comme un système. Liker & Morgan (2006) rappellent à cet effet l'analogie de Toyota, de naviguer tout en baissant le niveau de l'eau pour faire apparaitre les rochers. Le niveau de l'eau représente les stocks ; les rochers, les problèmes. Réduire les stocks rend visibles les problèmes, qui doivent nécessairement être résolus pour que le bateau ne s'y échoue pas, ce qui n'est valable que si les salariés travaillant sur le processus ont les outils et la motivation pour contenir les problèmes et les résoudre à la racine, générant une amélioration continue.

Cependant, en termes de participation, Perez Toralla (2013) distingue le Kaizen volontaire, à travers les suggestions des employés, du kaizen contrôlé par la direction et dirigé par les encadrants. D'après Shimizu, ces derniers auraient concerné 90% des chantiers Kaizen réalisés en 1986 auprès de 95% des salariés. Ce taux élevé s'expliquerait par le fait que les suggestions des salariés étaient rémunérées et contribuaient à leur évaluation, témoignant d'une participation « relative ».

Finalement, le kaizen fait partie de 13 principes de management détaillés par Liker & Morgan (2006) en trois parties :

- *les principes de processus :* déterminer ce qui a de la valeur pour le client afin d'identifier ce qui constitue un gaspillage ; prendre le temps d'explorer les solutions alternatives et de résoudre les problèmes anticipés à la racine ; niveler les flux pour pouvoir stabiliser les processus donc les prédire et bien les planifier ; standardiser rigoureusement les processus pour réduire la variabilité, créer de la flexibilité et des résultats prédictibles ;
- *les principes humains :* développer un système « d'ingénieur en chef » qui détient l'autorité et la responsabilité de l'ensemble du processus de développement du produit ; organiser de manière à équilibrer expertise fonctionnelle et intégration transversale ; une connaissance profonde et spécialisée des ingénieurs sur le produit et le processus, venant de leur expérience directe là où le travail est fait (*gemba*) ; intégration des fournisseurs

au système de développement du produit ; l'apprentissage organisationnel est une condition nécessaire à l'amélioration continue ; construire une culture d'excellence et d'amélioration continue basée sur le kaizen ;

- *les principes concernant les outils et technologies :* adapter la technologie aux personnes et aux processus ; instaurer une communication visuelle simple pour permettre une régulation conjointe des problèmes sur la base d'objectifs descendus en cascade ; utiliser des outils puissants, qui peuvent être simples, au service d'une standardisation, nécessaire à l'apprentissage organisationnel.

- **Du Toyota Production System (TPS) au lean**

La notion de « lean manufacturing » aurait ainsi été proposée à la fin des années 1980 par des chercheurs du Massachusetts Institute of Technology (MIT), en particulier par Womack & Jones, pour qualifier le Toyota Production System (ANACT, 2013). Pour Perez Toralla (2013), là où le Toyotisme aurait été développé par une adaptation progressive aux contextes socio-économiques depuis les années 1950, le lean se serait construit comme une théorie applicable dans tous types d'entreprises et de secteurs, indépendamment du contexte socio-économique et historique de l'entreprise. En effet, il s'est depuis répandu du privé au public, de l'industrie au secteur des services et du *lean manufacturing* au *lean management*, recouvrant une multiplicité d'interprétations, non sans poser des problèmes d'adaptation à des configurations productives pour lesquelles il n'aurait pas été créé. S'il prend des formes multiples aujourd'hui, également rebaptisé « excellence opérationnelle » depuis une politique économique qui promeut cette démarche depuis 2009 (ANACT, 2013), certains principes semblent partagés : le kaizen, la standardisation du travail, le juste-à-temps et le flux tiré.

Perez Toralla (2013), définit ainsi le lean comme un ensemble de principes et de méthodes visant l'efficacité de la production par la réduction, voire l'élimination des processus sans valeur ajoutée du point de vue du client, des gaspillages. « Lean » signifie « maigre », « agile » ou « affûté » selon les usages, faisant référence à cette production « au plus juste », qui repose sur l'élimination des gaspillages et l'amélioration continue par la standardisation ainsi que la résolution de problèmes par l'implication des opérateurs dans les chantiers kaizen (ANACT, 2013).

- **Entre lean et ergonomie, quelles différences et complémentarités ?**

Certains principes du lean peuvent se rapprocher de l'approche ergonomique du travail comme le pointe Genshi Genbutsu (« aller sur le terrain pour bien comprendre la situation »), le Hansei (« devenez une organisation apprenante grâce à la réflexion systématique ») ou l'implication des opérateurs dans le Kaizen précédemment décrit. D'après Bourgeois (2012), le TPS se veut également un système de management dans lequel les salariés peuvent développer leurs capacités à travers une participation active à l'organisation et à l'amélioration de leur poste de travail. Il recherche l'analyse des problèmes rencontrés en sollicitant managers et opérateurs au plus près du terrain, la discussion ayant lieu sur le terrain même, avec les personnes impliquées, amenant les managers dans les ateliers et les opérateurs à repérer, décrire et analyser les problèmes qui se posent à eux. Enfin, la théorie du lean s'oppose à la conception taylorienne des tâches par des fonctionnels, parcellisées, et à la stigmatisation d'un ouvrier qui serait par nature paresseux ; il favorise plutôt une conception par l'observation méthodique et détaillée des opérateurs, et un management à l'écoute de ces derniers.

Cependant, toujours d'après Bourgeois (*Ibid.),* ces deux approches seraient en profond désaccord sur le modèle de l'engagement des hommes et des femmes dans le travail. En effet, le lean réduirait la notion « d'activité » à sa dimension physique. En chassant tout « gaspillage », il ambitionnerait de produire plus vite et moins cher, tout en libérant l'opérateur des tâches inutiles qui l'encombreraient pour bien faire son travail. Ainsi, le lean chercherait à standardiser la « bonne manière de faire » pour chaque opération (Daniellou, 2015), le « geste juste », « économe » et « durablement performant », qui éviterait de coûter du temps et de fatiguer inutilement, et considèrerait tout écart à ce standard comme une faute, un comportement « sans valeur ajoutée » (Bourgois, 2012). Cette « valeur » au sens du lean résiderait dans « toute action ou procédure pour laquelle le client serait prêt à payer » (Perez Toralla, 2013). Or, pour Bourgeois, la « valeur » du travail se trouve dans la capacité des opérateurs à prendre en charge ce que l'organisation n'a pas pu ou su prévoir, à contourner ou transformer le standard en réponse adaptée à la situation lorsqu'il est mis en défaut par un événement imprévu. La « valeur ajoutée » de l'activité réside d'après lui dans cette prise d'initiative, cette créativité, cette intelligence des situations déployées au quotidien par les opérateurs, qui suppose un engagement physique, psychologique et social dans le travail. Dans cette optique, c'est justement l'adaptation de la prescription qui permet d'éliminer les gaspillages, d'éviter la panne (enjeu de fiabilité), le défaut (enjeu de qualité) ou l'accident (enjeu de sécurité ou de sûreté). En effet, avec l'expérience, les opérateurs apprendraient à

identifier les façons de faire plus ou moins efficaces pour réaliser des compromis entre santé, productivité et qualité du travail (Perez Toralla, *Ibid.*). Ainsi, un geste ou un déplacement qui s'écarterait du standard serait susceptible de représenter une ressource pour la santé (temps de récupération...) et pour l'efficacité (temps de réflexion, d'entraide, geste d'anticipation, de rattrapage...) et serait à comprendre au regard de ces intentions.

C'est ce qu'aurait vocation à révéler l'ergonomie en contribuant au développement « d'espaces de discussion sur le travail », sur lesquels nous reviendrons dans le chapitre suivant. L'intérêt de la description, de l'analyse des observations de terrain et de la parole confiée aux opérateurs serait bien de rendre compte de cette ressource (Bourgeois, 2012), mais dans l'optique de mettre en lumière la valeur des écarts à la prescription pour faire face au réel (Perez Toralla, 2013).
Dans le lean, la parole ne serait sollicitée que pour rendre compte des difficultés d'exécution du standard... pour les ramener à la norme. Le lean ne saurait pas prêter attention aux régulations individuelles et collectives qui déjouent les insuffisances des standards ; à l'inverse, il neutraliserait ou limiterait le libre arbitre, la créativité et l'innovation, qui constituent pourtant des ressources pour répondre aux objectifs de souplesse et de réactivité (Bourgeois, *Ibid*.). Il ne serait pas possible de retenir d'autres gestes que ceux standardisés, ni de remettre en cause ou de discuter et négocier les principes de cette « nouvelle pensée » du travail (Perez Toralla, *Ibid*.). De même, la question du « travail bien fait » ne pourrait pas y être débattue avec la hiérarchie (Daniellou 2015), l'objectif de réduction des coûts semblant prendre le pas dans le compromis productivité / qualité (Perez Toralla, *Ibid*.).
Finalement, Bourgeois et Perez Toralla en viennent à la même conclusion d'une expression réelle empêchée dans le lean, qui pourrait être plus délétère, parce que factice, que si elle n'était pas convoquée.

- **Les cercles de qualité**

C'est également dans les années 1950-1960, dans le contexte de reconstruction de l'économie japonaise de l'après-guerre, où les experts américains ont été sollicités pour accroître la qualité de la production par les méthodes statistiques du contrôle de qualité, que les Cercles de Qualité sont apparus (Charles & Zimmermann, 2013). Ils auraient vu le jour sous le nom de Cercles de Contrôle Qualité en 1961, créés par le professeur Ishikawa, qui se serait inspiré des travaux de Maslow, Herzberg et Mc-Grégor sur la direction participative (Chevalier, 1991).

Chevalier (*Ibid.*) définit les cercles de qualité comme des petits groupes permanents et homogènes, composés de cinq à dix volontaires appartenant à une même unité organique (atelier, bureau, service, laboratoire, réseau de vente) ou ayant des préoccupations professionnelles communes, qui se réunissent sous la conduite de leur chef d'équipe. D'après Chevalier (*Ibid.*) et Crocker, Carney et Sik Leung Chiu (1991), l'objectif des cercles de qualité est d'identifier, d'analyser et de résoudre tous types de problèmes, pouvant toucher à la qualité, mais également à la sécurité, à la productivité, aux coûts ou encore aux conditions de travail. Au-delà, ils auraient également vocation à contribuer au développement de l'individu, à l'amélioration du moral, de la vie au travail et de la communication entre ouvriers, employés et cadres. Chevalier (1991) identifie par ailleurs cinq finalités priorisées différemment selon les usages :

- finalités sociales : amélioration du climat social ;
- finalités techniques : amélioration de la qualité des produits et services ;
- finalités économiques : réduction des coûts de production ;
- développement de la formation et du personnel d'exécution ;
- « vitrine sociale », image de marque.

Les réunions régulières, durant classiquement une heure par semaine, se déroulent pendant les heures de travail avec l'accord du responsable, ou en dehors, à l'initiative du salarié.

D'après les mêmes auteurs, l'élaboration des solutions se fait par l'application d'une méthodologie précise de résolution des problèmes en groupe : identification d'un problème ; recherche de ses causes, vérification et analyse ; recherche et choix d'une solution ; expérimentation de la solution choisie, générant une boucle le cas échéant ; présentation à la hiérarchie. Sa mise en œuvre nécessite d'être formé à un ensemble d'outils : brainstorming, QQOQCP (Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?), vote pondéré, matrice de comptabilité, diagramme de Pareto, diagramme cause-effet, enquête, tableau. La formation, formelle, porte sur les techniques de résolution de problèmes mais aussi sur la vision de la façon de travailler dans les Cercles, cadres et maîtrise étant formés avant les ouvriers. A l'issue du Cercle, les membres ont des tâches à accomplir pour la réunion suivante (observation, collecte et analyse de données) ; ils contrôlent la validité de la solution, la soumettent pour décision aux responsables concernés en suivant son application, et présentent régulièrement leurs travaux à la direction, qui a la possibilité d'accepter ou non les solutions.

Le dispositif compte trois acteurs ou entités-clés :

- *un animateur*, souvent le responsable hiérarchique de premier degré, qui ne tient pas une position d'autorité mais un rôle de coordinateur, de modérateur du débat, facilitant le processus de résolution de problèmes, en s'assurant de la participation de chacun ; il a la responsabilité du bon fonctionnement du groupe, garantit le maintien des objectifs, forme les membres, favorise leur réflexion et suit la mise en œuvre des solutions ;
- un *facilitateur,* distinct ou non d'un *coordinateur* selon les usages, n'appartenant pas à la ligne hiérarchique, qui coordonne l'activité des cercles, en ayant un rôle d'assistance et de conseil auprès des animateurs qu'il aura préalablement formés, participant également au lancement des cercles. Son aptitude à dialoguer avec la direction, les cadres de tous niveaux, les fonctions transverses et les ouvriers lui permet de faire le relais entre les cercles de qualité et le reste de l'organisation ;
- Enfin, un *comité de pilotage* réunit les responsables de haut niveau des principaux secteurs (production, personnel, commercial, administratif) ainsi que des représentants des facilitateurs, définit les objectifs du programme, les lignes directrices, les règles pratiques et en contrôle le développement.

C'est dans les années 1970 que les Cercles de Qualité se seraient développés aux Etats-Unis, qui connaissent alors une crise économique et sociale, notamment liée à la concurrence du Japon où la main d'œuvre était deux fois moins chère. La recherche de productivité serait alors passée par volonté de rendre les travailleurs plus satisfaits, plus motivés et productifs en instaurant une participation de tous aux prises de décision, à tous les niveaux de l'entreprise.

Petit à petit, le **déploiement des cercles de qualité** se serait mondialisé : Canada, Vénézuela, Colombie, Chine, Corée, Taïwan, Grande Bretagne, Suisse, Espagne, Italie, Autriche, Angleterre, Allemagne (Chevalier, 1991). Ces derniers ne seraient arrivés en France que dans les années 1980 (Bévort, 2013), coïncidant avec les lois Auroux sur lesquelles nous reviendrons juste après.

Au total, plus d'un million de cercles auraient eu lieu au Japon, soit 10 millions de travailleurs impliqués, ce qui aurait permis des économies représentant jusqu'à 9,8% du bénéfice annuel chez Nissan par exemple (Chevalier, *Ibid.*). En France, plusieurs dizaines de milliers de cercles de qualité auraient été mis en place (Bouvier, 2004).

Pourtant, malgré l'ampleur du phénomène, celui-ci n'aura pas duré dans le temps. Chevalier (1991) a ainsi analysé **l'évolution de la mise en œuvre des cercles de qualité** de douze entreprises pendant sept ans. Elle en dégage une dynamique commune en quatre grandes phases : le lancement, le développement, l'essoufflement des cercles de qualité, et finalement, des points d'aboutissement différents :

1) *Le lancement :* les cercles de qualité auraient été initiés par des « cadres dirigeants innovateurs » ayant voyagé au Japon pour comprendre les clés de leur efficacité, appuyés par des cabinets de conseil en organisation. Portés par quelques dirigeants convaincus, ils auraient démarré prudemment avec les premiers volontaires, peu nombreux, dans certains secteurs de production ou ateliers particulièrement favorables et réceptifs à la mise en place de groupes test (bons animateurs appréciés d'équipes peu syndiquées, « privilégiées » humainement et techniquement…). Les premiers essais se devaient alors d'être concluants. Présentées aux directions, les « success stories » auraient généré des réactions très favorables, jusqu'à provoquer une extension des cercles à l'ensemble du personnel, les animateurs étant pour leur part enthousiastes, tout en soulignant la lourdeur de leur rôle (préparation des réunions, longueur de la formation, crainte de ne pas réussir).

2) *Le développement « enthousiaste » :* la généralisation des cercles de qualité se serait alors faite rapidement pendant deux à trois ans, sous l'impulsion des directions souhaitant qu'ils fassent partie du fonctionnement quotidien, et suivant régulièrement les bilans lors des comités de pilotage auprès des responsables des programmes.

   Le déploiement des cercles de qualité aurait alors été rendu possible par le développement de conditions particulières : création d'une nouvelle fonction de facilitateur ; moyens accrus (temps alloué en fonction des contraintes de production, salles de réunion équipées, journées de bilan avec présence de la direction et déjeuner au restaurant) ; renforcement des dispositifs de formation qui développent leur propre matériel pédagogique (audio-visuel, livret pour animateurs, guides de la méthode, outils pour les participants, enrichis de cas concrets) ; élargissement de dispositifs de communication (publications internes, témoignages, affichage des comptes rendus, gadgets de campagnes publicitaires, les présentations deviennent des événements médiatiques avec supports vidéo…).

   L'enthousiasme des acteurs clés des programmes cercles de qualité aurait marqué cette phase : soutien et investissement des directions, fort engagement de facilitateurs portés

par leurs convictions personnelles quant à la place des hommes dans l'organisation, animateurs et membres de cercles satisfaits malgré la charge de travail occasionnée.
C'est au niveau de l'encadrement intermédiaire que des critiques auraient émergé vis-à-vis du caractère imposé des cercles de qualité, du processus de choix de sujets parfois flous ou ne dépendant pas de l'équipe, de la contrainte représentée par un cercle de qualité en pleine activité…

3) *L'essoufflement* des cercles de qualité arriverait alors trois ans après le démarrage pour plusieurs raisons : les cercles de qualité auraient du mal à entrer dans le fonctionnement de l'entreprise compte tenu de leur formalisme lourd, générant une « organisation dans l'organisation », en contradiction avec les exigences de la production ; avec le soutien moins exclusif de la hiérarchie, les facilitateurs se décourageraient, isolés face au désintérêt croissant des animateurs et des membres, qui vivraient moins bien le surcroît de travail, souvent pris sur le temps personnel sans reconnaissance particulière, étant tiraillés entre deux systèmes contradictoires, celui des cercles de qualité et celui du travail quotidien. L'implication des membres deviendrait plus difficile étant donnée la longueur des délais de mise en œuvre, qui génèrerait un environnement hostile pour les animateurs. Par ailleurs, d'autres programmes ou actions entreraient en concurrence avec les cercles de qualité. De même, ces derniers provoqueraient parfois un chevauchement des rôles avec les bureaux d'étude ou certains services transverses, qui vivraient mal l'intrusion des cercles dans leur zone de responsabilité et contesteraient ainsi l'expertise des groupes pour traiter certains sujets. Enfin, le départ ou la mobilité des animateurs ou facilitateurs mettrait en péril la pérennité des cercles de qualité

4) *Des points d'aboutissement différents*. Finalement, Chevalier identifie trois types d'aboutissement des cercles de qualité, comme représenté Figure 7 :

    - *L'intégration*. Dans quatre cas sur douze, certains cercles de qualité existaient toujours au bout de sept ans, sous différentes formes. C'est en élargissant l'approche à d'autres formes de participation combinées, permettant à différents systèmes de co-exister en les prenant comme une gamme de moyens à disposition, que cette intégration aurait pu se faire, calquée sur les structures hiérarchiques existantes. La fonction de facilitateur y serait devenue une fonction « de passage », « travaillant à son autodestruction » ;

- *Le déclin des cercles de qualité.* Dans six cas sur douze, il n'y a ni généralisation ni pérennité ; les cercles existants irriguent le travail quotidien s'ils sont relancés régulièrement, en dehors des systèmes de gestion traditionnels ;
- *La disparition des cercles de qualité.* Dans deux cas sur douze, les cercles de qualité disparaissent pour un ensemble de raisons : effet de mode, lourdeur des structures, autres programmes (qualité totale, suggestions…), excès de formalise et de chiffrage, longueur des études et pertes de temps. Pour autant, l'auteur note des effets d'apprentissage suite aux formations avec une persistance de l'utilisation de certains outils et d'un comportement tourné vers l'analyse des problèmes. Elle retient également une évolution des liens informels tissés, fluidifiant le fonctionnement des équipes.

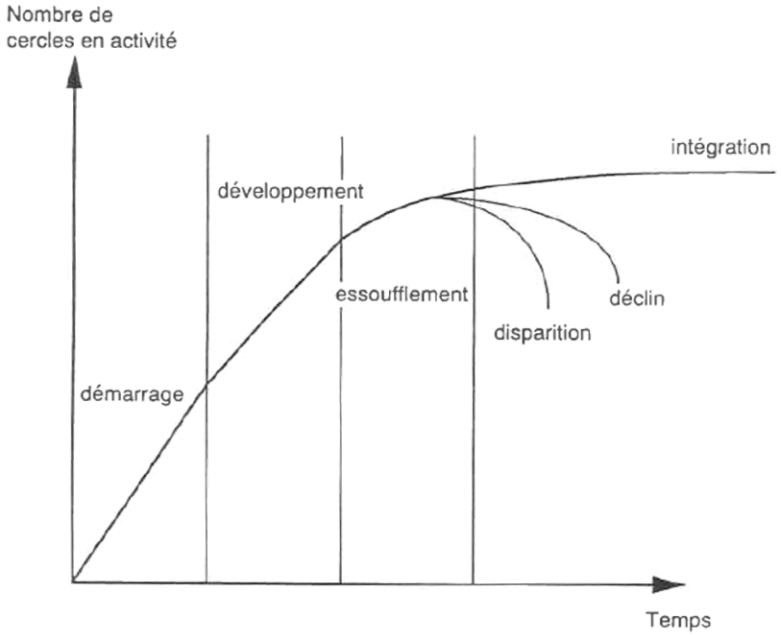

Figure 7: Morphologie du cycle de vie des programmes cercles de qualité (Chevalier, 1991)

Enfin, Chevalier tire de cette étude une **analyse des conditions de réussite** des cercles de qualité dans leurs premiers temps. D'une part, ils sont arrivés dans un *contexte favorable* à la participation puisque la société d'abondance suivant la seconde guerre mondiale aurait amené de nouvelles attentes d'épanouissement professionnel et de participation au changement, coïncidant avec un courant de réforme dans l'entreprise vers une participation accrue et une décentralisation de la prise de décision, portées par les lois Auroux de 1981. Par ailleurs, les cercles de qualité auraient été présentés comme un modèle de changement organisationnel, conçu comme une *« technologie managériale industrialisable » bien marquetée*, ne

transformant pas en profondeur la structure et l'organisation (division du travail, hiérarchie, processus de décision) et *renforçant l'action des « diffuseurs de l'organisation »* (acteurs de l'organisation, consultants en organisation et Association Française des Cercles de Qualité).

A l'inverse, les **conditions de l'essoufflement** identifiées par Chevalier sont les suivantes : une *modification des structures de pouvoir* dans l'organisation, au sens de Crozier et Friedberg qui définissent quatre sources de pouvoir dans un système de pouvoir : la maitrise d'une compétence ; le pouvoir du « marginal sécant », à l'interface entre deux groupes ; la maîtrise de la communication et de l'information, ainsi que le pouvoir donné par des règles d'organisation. En amenant les participants à devenir partie prenante du système d'analyse et de prise de décision, sur des sujets liés à l'activité de l'encadrement intermédiaire, les cercles de qualité auraient pu générer un sentiment de remise en cause chez les cadres, mais aussi dans d'autres services : crainte d'être dépossédés d'informations, de prérogatives, d'expertises ou de pouvoir décisionnel. Par ailleurs l'essoufflement aurait été lié au *passage d'une logique d'expérimentation à une logique de déploiement* comme synthétisé Figure 8. En effet, l'extension se serait faite vers des secteurs moins favorables à cette démarche ; les facilitateurs se seraient retrouvés en surcharge, dans l'impossibilité de trouver des relais. Enfin, le passage d'un effet d'exclusivité à un effet de masse aurait affecté la motivation membres et animateurs.

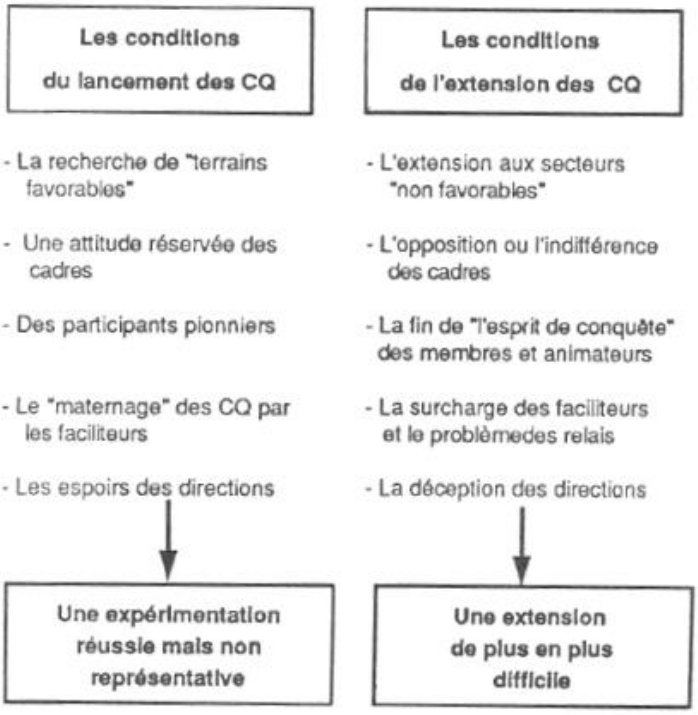

Figure 8: Caractéristiques des phases de lancement et d'extension des cercles de qualité (Chevalier, 1991, p.147)

Finalement, pour Bouvier (2004), si les cercles de qualité ont témoigné d'une volonté de se diriger vers un management plus participatif, leur limite réside dans une approche essentiellement économique et dans le fait que toute remise en cause de l'organisation globale y est écartée : la résolution de problèmes doit s'y faire sans réinterroger la stratégie.

- **Les lois Auroux**

Les lois Auroux auraient contribué à instaurer les cercles de qualité (Charles et Zimmermann, 2013). La première, relative aux libertés des travailleurs dans l'entreprise, aurait été promulguée le 4 août 1982 en référence à la nuit du 4 août 1789 (Waquet, 2008). Elle donne notamment aux salariés un « droit à l'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail »[2]. S'exerçant « sur les lieux et temps de travail », dans un temps « rémunéré comme temps de travail », ce droit vise à « définir les actions à mettre en œuvre pour améliorer leurs conditions de travail, l'organisation de l'activité et la qualité de la production », sans que leur opinion ne puisse « motiver une sanction ou un licenciement ». Par ailleurs, les articles 5 et 12 spécifient que les modalités d'exercice du droit à l'expression doivent être définies au moyen de négociations, voire d'un accord, selon la constitution de l'entreprise. Les stipulations que doit comporter un tel accord sont précisées dans l'article 11 :

> 1) « Le niveau, le mode d'organisation, la fréquence et la durée des réunions permettant l'expression des salariés ;
> 2) Les mesures destinées à assurer, d'une part, la liberté d'expression de chacun et, d'autre part, la transmission à l'employeur des demandes et propositions des salariés (...), sans préjudice des dispositions relatives aux institutions représentatives du personnel ;
> 3) Les mesures destinées à permettre aux salariés intéressés, aux organisations syndicales représentatives, au comité d'entreprise, aux délégués du personnel, au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail de prendre connaissance des demandes, avis et propositions émanant des groupes ainsi que des suites qui leur sont réservées ;
> 4) Les conditions spécifiques d'exercice du droit à l'expression dont bénéficie le personnel d'encadrement ayant des responsabilités hiérarchiques, outre leur participation dans les groupes auxquels ils sont rattachés du fait de ces responsabilités. »

Nous retiendrons que cette loi définit à la fois :

- *l'objet de la discussion* : l'expression et la définition d'actions au sujet des conditions, de l'organisation et de la qualité du travail ;

[2] Articles L2281-1 à L2281-12 du code du travail. Accès : http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do;jsessionid=0B5D47A2FD5861451F0B81AFF773B956.tpdila11v_3?idSectionTA=LEGISCTA000006177942&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20150523

- *les bénéficiaires de la discussion* : les salariés mais aussi les encadrants, sachant que les Instances Représentatives du Personnel bénéficient d'un droit d'information sur le contenu et les suites de la discussion ;
- *un cadre légal qui reconnaît, structure et protège la discussion* : une expression sur les lieux et temps de travail, rémunérée comme tel, non suivie de sanction, et formalisée dans un accord qui spécifie notamment la fréquence, la durée des réunions et les mesures prises pour assurer la liberté d'expression, ce cadre organisant la prise en considération des échanges. L'accord doit en effet préciser les modalités de transmission des demandes et des propositions à l'employeur.

L'objectif des lois Auroux était ainsi de renouer participation directe et indirecte, en combinant d'une part un droit à la représentation collective portée par les organisations syndicales, acteurs de la négociation d'accords, et d'autre part, la préconisation de groupes d'expression directe des salariés (Borzeix, Charles & Zimmermann, 2015).
La participation directe introduite par ces lois aurait concerné plusieurs millions de salariés : 2,5 millions à l'issue d'accords sur des groupes d'expression et plusieurs centaines de milliers dans le cadre d'initiatives patronales comme les cercles de qualité et les démarches de progrès (Laville, 1992).

Cependant, « 25 ans après », Le Goff (2008) revient sur les lois Auroux, questionnant en couverture de son livre : « où en est la démocratie participative ? ». S'il affirme que les lois Auroux ont fait histoire en contribuant à une « modernisation sociale » et à une nouvelle culture des droits, **le bilan serait mitigé** : la démocratie participative n'aurait que peu évolué, les applications ayant été peu nombreuses, avec peu de moyens d'expression inventés (Piney, 2015). Pour Borzeix et al. (2015), de nombreux accords auraient été signés, mais leur mise en œuvre ne se serait pas installée dans le temps. « Au lieu d'une « révolution tranquille », ne fallait-il pas oser provoquer une véritable rupture selon une ligne cogestionnaire ou autogestionnaire ? », suggère Le Goff.

A l'instar de Chevalier (1991) dans son étude de l'évolution des cercles de qualité, Laville (1992) identifie **une phase de développement des groupes participatifs suivie d'une phase d'essoufflement.** Dans un premier temps, les lois Auroux auraient contribué à rénover les rapports de travail entre collègues et d'ouvriers à maîtrise, faisant évoluer la méfiance vers une reconnaissance mutuelle des compétences. La hiérarchie aurait donné des preuves de son engagement en conférant des moyens aux animateurs et aux participants, notamment en

formation, en effectuant un suivi et en respectant le rythme des réunions. Cela aurait généré des évolutions notables dans le travail (problèmes résolus) et légitimé des questions longtemps négligées, reconnaissant ainsi la parole des salariés. Le management aurait également évolué d'une aptitude au commandement tournée vers les relations individuelles au développement d'une autorité de compétences et d'animation, favorable à l'implication et la coopération des collectifs. Cependant, la participation directe aurait pu se faire au détriment des représentants du personnel et des syndicats. Un phénomène d'usure de la participation directe aurait alors généré un essoufflement des réunions.

Différentes **interprétations de cet essoufflement** des réunions sont alors avancées selon les auteurs.

Certains pointent des **difficultés intrinsèques à la discussion même et le nécessaire outillage** qui en découle. Ainsi pour Davezies (2012), le motif principal réside dans la difficulté des individus à parler de leur travail, ce qui représente un véritable défi pour les professionnels de santé, les représentants du personnel et la hiérarchie, tant les gestes et logiques d'action peuvent être automatisés voire inconscients. Pour Van Belleghem et Forcioli Conti (2015), c'est donc le manque d'outillage qui expliquerait le fait que les lois Auroux n'auraient pas trouvé de modalité de mise en œuvre systématique pendant une trentaine d'années. Conjard et Journoud (2013) listent quant à eux plusieurs raisons qui appellent à concevoir une « ingénierie de la discussion » (Detchessahar, 2011) :

- un cantonnement des échanges aux questions de conditions de travail ;
- des difficultés à dépasser les plaintes et critiques ;
- des formes et styles d'animation inappropriés ;
- un manque de temps ;
- un impact faible des réunions ;
- des difficultés à situer ces modalités d'expression par rapport à d'autres existantes.

D'autres auteurs évoquent des raisons de l'ordre des **jeux de pouvoir et du pouvoir d'agir** en question. Detchessahar (2013) souligne ainsi les coûts que peut représenter une discussion sur le travail pour les participants : coûts *cognitifs* de mise en forme et de dévoilement de ses représentations, coûts *politiques* du renoncement aux bénéfices d'un usage qui aurait été gardé privé, coûts *sociaux* relatifs aux critiques et justifications générés, et coûts de *responsabilisation* des parties dans un engagement mutuel de coopération. Pour Charles et Zimmermann (2013),

trois raisons expliqueraient le fait que le management participatif ne se soit jamais développé durablement à grande échelle :

- une méfiance patronale et syndicale réciproque ;
- un plaquage de dispositifs sur des organisations existantes peu enclines à remettre en cause leurs fonctionnements ;
- une participation cantonnée en aval de la production et limitée à des cercles de discussion sans prises sur le travail effectif.

Dans cette perspective, Barbier (1989) estime que les questions d'autonomie et d'auto-organisation n'auraient pas été suffisamment pensées : malgré la modification des discours managériaux sur la nécessité de mobiliser les salariés et la conviction des dirigeants quant à l'importance du facteur humain, dans la pratique, les « ressources humaines » n'auraient été que rarement intégrées aux décisions concrètes de direction et aux plans stratégiques. Le « management participatif » lié aux lois Auroux aurait alors plus participé d'une « mode de gestion » que d'un réel « tournant ».

Enfin, Laville (1992) pose l'hypothèse sociologique, précédemment évoquée par Chevalier (1991), qui se focalise sur les *enjeux de pouvoir* : les salariés auraient développé une cohésion sociale ainsi que des marges d'autonomie à travers leurs « pratiques clandestines », qu'ils auraient la volonté de préserver en évitant de les révéler dans les réunions pour que l'entreprise ne se les approprie pas. Nous pourrions rapprocher ce phénomène du « silence organisationnel », qui survient « quand le choix dominant dans une organisation est pour les employés de ne pas donner leurs avis et préoccupations concernant des problèmes organisationnels (Morrison & Miliken, 2000, p.707, notre traduction), par peur que cela ait des répercussions négatives pour eux ou à l'inverse, que leur parole n'ait aucun effet.

Cependant, cette explication lui semble insuffisante. Il propose alors d'étudier le phénomène en le resituant dans une **compréhension plus globale et systémique**.

Partant du constat que les salariés n'auraient pas opposé de refus formel, restant attachés aux principes de cette participation, il pose une seconde hypothèse : les groupes se confronteraient, une fois les questions simples traitées, aux *difficultés et à la complexité de l'univers décisionnel* ainsi qu'à des *changements techniques et économiques* de plus grande ampleur que ces initiatives participatives.

Il amène alors *l'hypothèse socio-économique* qui invite à considérer plus largement le système dans lequel la participation prend place pour en comprendre les mécanismes : milieu économique, évolutions internes et externes, taille de l'entreprise, formes de participation

existantes et leur interaction (directe, représentative, plus ou moins formelle…), mutations techniques, organisationnelles, du marché, des produits, des ressources humaines et des relations professionnelles… Pour Laville, la difficulté de pérennisation des différentes formules participatives s'expliquerait en particulier par une forte contradiction due à la coexistence des principes d'organisation scientifique du travail et de principes opposés dans les nouvelles exigences productives que nous tâcherons à présent de décrire.

1.4.4. Depuis les années 1980, de nouvelles exigences productives générant la recherche de modèles alternatifs d'organisation et de management

- **De nouvelles exigences productives…**

Quatre transformations majeures seraient survenues d'après du Tertre depuis les années 1980 (Arnoud, 2013) : l'introduction de Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, le passage d'une économie industrielle à une économie servicielle, l'économie immatérielle et l'intensification de la concurrence ainsi que de la globalisation.

Pour Laville (1992), les entreprises, en particulier celles marquées par le taylorisme, passeraient ainsi d'un modèle rationnel à un modèle professionnel, en développant des stratégies parfois paradoxales pour réaliser cette adaptation. En effet, avec l'arrivée des nouvelles technologies et la montée des exigences des clients, les entreprises se devraient d'être plus *flexibles* pour être en mesure de diversifier et renouveler rapidement des produits aux cycles de vie plus courts ; Arnoud (2013) rappelle à ce titre l'apparition de l'obsolescence programmée. Cette agilité mettrait en exergue la nécessité de développer des *compétences collectives*, contextuelles et transverses notamment, là où l'activité pouvait auparavant reposer sur des compétences plus générales et une culture centrée métier. La production ne se ferait plus dans un cadre stabilisé mais dans un environnement mouvant, où la gestion de l'aléatoire et de la variété des tâches serait centrale.

Cela aurait généré de profondes transformations des modes d'organisation depuis les années 1990, d'après Greenan et al. en 2005 : suppression des niveaux hiérarchiques, décentralisation, accroissement des interdépendances et des impératifs de coordination horizontale, montée des exigences de qualité et de délais, accroissement des procédures, des standards et du reporting… (Detchessahar, 2011).

Arnoud (*Ibid*.) souligne également l'enjeu de développer des structures plus souples et décentralisées, capables de se transformer en réaction à des facteurs endogènes (stratégiques et managériaux) et exogènes (environnementaux). Elle illustre cette évolution avec l'apparition de nouvelles organisations telles que les organisations *divisionnelles* (divisions en fonction des types de produits, de marché, de clients, de lieu…), *matricielles* (associant deux critères, comme par exemple le type de produit et le lieu), *en réseau* (comme la sous-traitance, les partenariats, se situant dans l'interdépendance et l'articulation de diverses activités économiques), ou encore *par projet* (qui réunissent temporairement des équipes multi-métiers aux compétences diverses et complémentaires autour d'un projet). Selon elle, les nouveaux enjeux résideraient dans des organisations *transversales* (coordinations latérales, ajustement mutuel), *apprenantes* (dans une dynamique collective d'apprentissage, de partage de savoirs et de confrontation de points de vue) et *communicationnelle,* soulignant le besoin d'espaces de discussion sur le travail pour être en capacité d'interagir. Il s'agirait donc de redonner la place aux acteurs de l'organisation et à leurs interactions.

Par ailleurs, la mise en place de nouveaux modèles productifs comme le productivisme réactif décrit par Askenazy en 2004 ou les modèles d'hypercompétition mis en exergue par d'Aveni en 1994, aurait conduit à multiplier les objectifs de performance (productivité, qualité, réactivité, amélioration continue), et à accroître ainsi les tensions et contradictions du travail (Detchessahar, 2013). Ainsi d'après Daniellou (2013), une volonté de contrôle social aurait amené les organisations à renforcer les procédures qualité, le contrôle de gestion et la traçabilité dans les années 1990. Le taylorisme industriel se répandant dans les secteurs du soin et des services, les contraintes industrielles et marchandes se seraient alors additionnées, combinant des contraintes liées à la prescription descendante et à la demande du client. C'est ce que confirment Askenazy, Caroli et Marcus en 2002, en précisant que les nouveaux dispositifs innovants de production industrielle et tertiaire auraient généré un cumul des contraintes marchandes (satisfaction du client), industrielles (respect des normes quantitatives et qualitatives de production) et événementielles (réponse rapide à l'aléa) (Detchessahar, 2011).

- **… générant des évolutions managériales…**

En termes de management, l'environnement des managers connaîtrait ainsi une triple complexification, d'après Bonnet et Bonnet (2007) :

- une mutation des modèles organisationnels vers plus de réactivité et d'adaptabilité, dans des formes transversales de pilotage ;
- un glissement technique, des activités de gestion et d'administration vers des fonctions d'interface, nécessitant de concilier stratégique et ponctuel, organisation et communication, pilotage et conseil, symbolique des messages et opérationnalité des actes, image et production, rationalité et sensibilité ;
- une évolution des rapports au travail et des relations sociales du fait d'un processus d'individuation et d'échanges plus informels. Les managers devraient alors mettre en synergie l'individuel et le collectif.

Une évolution forte de la nature et du périmètre de l'activité des managers en découlerait, d'une activité traditionnellement liée à la production vers une activité de coordination et de mise en synergie des opérateurs. Il s'agirait de susciter l'intercompréhension en vue d'un pilotage plus efficient. C'est ce que constate également Mispelblom en 2010 lorsqu'il parle de « managérialisation de l'encadrement », évoquant un glissement de la fonction de commandement vers celle d'animation, de la fonction technique vers la fonction gestionnaire (Piney, 2015).

Dans le même temps, pour Grévin (2012), qui étudie le milieu des soins, le management connaîtrait un « tournant gestionnaire », qui déplacerait le rôle des cadres vers des enjeux stratégiques externes, vers la production et la diffusion des règles de contrôle, le souci de la performance et l'alimentation des indicateurs, ce qui les amènerait à délaisser le management du travail. Elle évoque là le « Nouveau Management Public » qui nous intéressera dans le cadre de notre terrain. Celui-ci « consiste à importer dans la sphère publique les méthodes de gestion du secteur privé » (Dreyfus, 2007, p.247). L'objectif est de réduire les coûts et d'améliorer les relations aux usagers, en renforçant l'exigence de qualité des produits et services (Chevallier, 2007). Hood (1995) identifie sept caractéristiques du New Public Management (NPM) : une organisation en unités gérées séparément, qui bénéficient d'une plus grande délégation sur les décisions relatives aux ressources et d'une autonomie managériale ; une compétition accrue entre secteurs publics et avec le secteur privé ; des méthodes de management du privé ; une plus grande discipline et parcimonie dans l'utilisation des ressources ainsi qu'une recherche active d'alternatives moins coûteuses pour délivrer le service public ; un contrôle plus actif des organisation à la discrétion du top management ; des standards de performances plus explicites et mesurables en termes de niveau et de contenu des services à fournir ; enfin, une tentative de

contrôler les organisations publiques de manière plus « homéostasique » selon des mesures de résultats pré-établies.

Le NPM conduirait ainsi à de nouvelles formes de gestion des ressources humaines et transformerait considérablement l'organisation du travail (Dreyfus, 2007). Il introduirait des moyens de pilotage et de contrôle de gestion : dialogue de gestion, définition d'objectifs, pilotage et évaluation des résultats (Barilari, 2007).

Ainsi, pour Daniellou (2013), la gestion se serait éloignée de la réalité du travail, en se basant sur des systèmes d'information qui remontent des indicateurs de performance, des ratios et chiffres « bidons » ou « bidonnés » pour correspondre aux attentes, sans trace de l'activité réellement déployée pour assurer cette performance. L'auteur considère donc la crise industrielle comme une crise de perte de contact avec la réalité et les objets du travail ; une crise des modes de gouvernance basés sur le « tout top down ».

C'est également l'analyse de Dujarier (2015) qui montre dans son ouvrage comment les « planneurs », des encadrants mandatés pour améliorer la performance au moyen de plans abstraits, façonnent le travail par la diffusion et l'adaptation de « dispositifs »[3] élaborés loin de ceux et de ce qu'ils encadrent (« planant » loin du travail réel). Ces derniers instaureraient ainsi un *« management désincarné »* qui nuirait autant à la santé des travailleurs qu'à la qualité des produits et à la performance économique.

Detchessahar (2011, 2013), évoque quant à lui un *« management empêché »,* constatant un éloignement des managers du terrain, dans le sens où ils se retrouveraient absents de l'activité pour animer l'action, expliciter les contraintes du travail et les hiérarchiser, écouter, réguler et remonter les difficultés de leurs équipes, trancher dans les contradictions et faire des compromis... D'après l'auteur, ce phénomène serait dû à la mobilisation de ces managers par deux types de tâches autres et chronophages, sur lesquelles ils seraient de surcroît évalué :

- l'ensemble des tâches contribuant à entretenir, alimenter, assurer le fonctionnement et la maintenance des « machines de gestion », ces dernières étant supposées suffire pour soutenir et piloter l'activité. Les managers seraient ainsi sollicités par les systèmes d'information pour mettre à jour des procédures, renseigner des plannings de personnels

[3] « Dispositif » est entendu au sens de « ce qui a (...) la capacité de capturer, d'orienter, de déterminer, d'intercepter, de modeler, de contrôler et d'assurer les gestes, les conduites, les opinions et les discours des êtres vivants » (Agemben, 2007, cité par Dujarier, 2015). Dujarier distingue les *dispositifs de finalités* qui fixent des objectifs quantifiés et mesurent le travail sur des critères sélectifs ; les *dispositifs de procédés* qui prescrivent la manière de réaliser le travail (protocoles, méthodes, procédures, processus, démarches, règlement et normes techniques...) ; et les *processus d'enrôlement* visant, par la communication auprès des travailleurs, leur participation, leur adhésion, leur acceptation et leur utilisation des deux dispositifs précédents.

et d'activité, transmettre des indicateurs, écrire des comptes rendus, répondre à des enquêtes...

C'est ce que constatent également Conjard et Journoud (2013) qui soulignent la prédominance de la dimension gestionnaire dans l'activité des managers. Elle se ferait, selon les auteurs, au détriment d'autres dimensions essentielles pour la performance des entreprises et le bien-être des salariés, et pourtant moins visibles, attendues et reconnues : le travail d'organisation, de régulation et de soutien à la réalisation du travail des collaborateurs.

- les managers consacreraient par ailleurs beaucoup de temps et de moyens à deux types de lieux d'échanges requérant leur présence.
  - ⇨ D'une part des réunions d'information classiques dans lesquelles la stratégie et les objectifs de l'entreprise seraient communiqués de manière descendante, par des directions cherchant à mieux informer leurs managers et à redonner du sens à leur action locale. Or, pour Detchessahar, le sens se construit plus dans une logique d'appropriation que dans des dynamiques de simple adhésion.
  - ⇨ D'autre part, les managers seraient associés à des « groupes projet » devant servir de support à l'innovation dans l'entreprise, en tant que représentants de « terrain »... alors même qu'ils fréquenteraient de moins en moins ce « terrain ». Les échanges viseraient ainsi à répondre aux multiples contraintes externes auxquelles font face les directions (actionnaires, analystes, clients, tutelles, certificateurs, notateurs, évaluateurs, pression sociétale...), et porteraient par conséquent sur des sujets décalés de la réalité du travail et des difficultés rencontrées.

A l'inverse, selon les situations, les managers peuvent aussi être « tirés par le terrain » comme l'évoque Mispelblom (2010). Aussi, une autre interprétation peut être faite de ce phénomène. En effet, d'après Daniellou, Simard et Boissières (2010), l'activité du manager est intrinsèquement prise dans des contradictions : d'une part, avec la multiplication des priorités, les informations de différents acteurs du siège peuvent être contradictoires ; d'autre part, les informations de la réalité des équipes ne sont pas toujours compatibles avec les objectifs et ressources donnés. Il serait donc difficile pour les managers de faire remonter ces contradictions et de les mettre en discussion avec leur propre hiérarchie. Dès lors, une manière de s'en protéger pourrait résider dans le fait de limiter les remontées d'information du terrain, de manière explicitement décidée, ou inconsciemment, en étant constamment en réunion ou en déplacement pour « ne pas être dérangé », comme représenté Figure 9 :

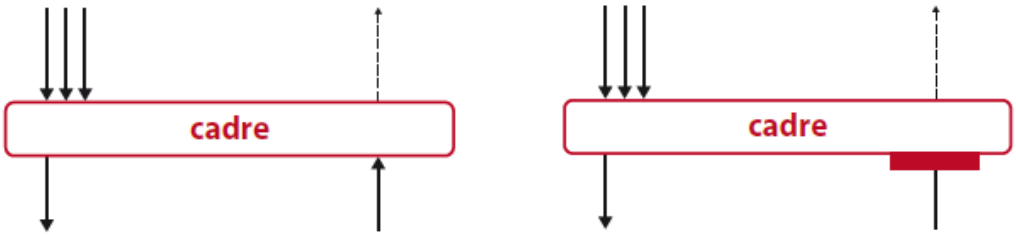

Figure 9: Le blocage des remontées du terrain comme stratégie managériale, sans possibilité de discuter des contradictions (Daniellou, Simard & Boissières, 2010, p.91-92).

Ce mécanisme permettrait ainsi aux managers de protéger leur propre santé, mais ce faisant, le problème serait reporté sur l'échelon suivant. S'appuyant sur les travaux de Dejours, Carballeda (1997) caractérise ce phénomène par la notion « d'idéologie collective de défense », consistant à « se protéger de l'information montante provenant de la réalité », ce qui aurait effectivement pour effet de transférer l'injonction contradictoire au niveau hiérarchique inférieur, toutes les difficultés signalées étant évacuées de la discussion, qui ne pourrait porter que sur le contrôle d'indicateurs « objectifs » de la performance.

D'après Bouffartigue (2001), le problème ne résiderait donc pas tant dans le fait que les managers ignoreraient la réalité, que dans le fait qu'ils auraient des difficultés à la gérer, étant pris dans un ensemble de tensions contradictoires.

Dès lors, tout l'enjeu serait de permettre l'expression et le dépassement de ces contradictions, comme nous le proposerons dans le chapitre suivant sur les « espaces de discussion sur le travail ».

- **… un retour de la participation sur la scène politique avec le rapport Lachmann, Larose & Pénicaud (2010) et l'Accord National Interprofessionnel de 2013**

Pour Barbier (1989), l'essor du participatif des années 1990 peut se comprendre à l'aune des évolutions présentées précédemment : concurrence exacerbée sur la qualité, le contrôle des coûts et la flexibilité ; diffusion des NTIC et complexité des processus de production, qui ne peuvent être gérés que par l'initiative, l'implication et la souplesse d'adaptation des hommes et des femmes au travail ; mais également, nouvelles aspirations des salariés à un travail intéressant et motivant.

D'après Borzeix et al. (2015), si le bilan des années 1990 suite aux lois Auroux était mitigé, la question de la participation des salariés aurait été renouvelée dans le débat public en 2010 avec le **rapport Lachmann, Larose et Pénicaud** sur le bien-être et l'efficacité au travail, compte

tenu des thématiques d'actualité alors : Risques Psycho-Sociaux, mal-être au travail, finalités individuelles et collectives du travail.

Ce rapport défend l'idée que les salariés constituent la ressource stratégique de l'entreprise, et qu'à ce titre, ils doivent pouvoir s'exprimer et prendre des initiatives : « La performance et l'innovation font appel à l'intelligence collective des salariés : les occasions de leur redonner de l'initiative doivent donc être favorisées. Tout salarié veut être efficace et utile, c'est ce qui donne du sens et de la fierté à son travail. Il est souvent le mieux placé pour identifier les dysfonctionnements et proposer des pistes d'amélioration de l'efficacité » (p.8).
Pour ce faire, les auteurs préconisent notamment de « généraliser les espaces de discussion sur les pratiques professionnelles sous la forme de groupes de travail sur le métier ou sur le modèle des anciens cercles de qualité, afin de créer des lieux où développer un retour collectif sur le travail et sur la qualité du métier » et de « systématiser les marges d'autonomie dans l'organisation » (p.8).

Finalement, c'est **l'Accord National Interprofessionnel de 2013**[4] sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle qui est emblématique du retour de la participation jusque dans le dialogue social (Borzeix & al., *Ibid.*) et qui semble aujourd'hui faire référence dans les entreprises. A l'instar du rapport Lachmann, l'idée est défendue que « la compétitivité des entreprises passe par leur capacité à investir et à placer leur confiance dans l'intelligence individuelle et collective, pour une efficacité et une qualité du travail » (p.1). C'est ainsi que l'expression directe des salariés sur leur travail est encouragée dans l'article 12 : « la possibilité donnée aux salariés de s'exprimer sur leur travail, sur la qualité des biens et services qu'ils produisent, sur les conditions d'exercice du travail et sur l'efficacité au travail est l'un des éléments favorisant leur perception de la qualité au travail et du sens donné au travail » (p.8).

Pour autant, selon Borzeix et al. (*Ibid.*), cet accord n'aurait qu'une portée déclarative, un statut exploratoire et méthodologique qui ne prendrait pas force de loi. S'il introduirait une réflexion dans le débat, tout resterait à faire pour traduire cette inflexion en mesures concrètes.

Pour Laville (1992), cela impliquerait d'inventer de nouvelles formes organisationnelles et de nouveaux modes de gestion qui socialiseraient l'analyse et le diagnostic du travail concret,

[4] ANI (2013). Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013. Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle. Accès : http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/5758413/13904379.PDF

élargissant ainsi l'acception de la participation, par rapport à la vision portée dans le modèle rationnel d'une participation corrective, ne permettant que des aménagements mineurs qui n'auraient pas d'effets importants sur l'univers productif.

- **… vers des modèles alternatifs de gouvernance, d'organisation et de management : « holacratie » et la « sociocratie »…**

Terme dérivé de « l'holarchie » (entités autonomes reliées à une entité supérieure), **« l'holacratie »** est un système d'organisation de la gouvernance où les membres autonomes s'auto-régulent dans le respect de la finalité et des contraintes du système auquel ils appartiennent (Autissier & Guillain, 2017). L'entreprise y est vue comme un organisme avec des cellules autonomes dépendantes de cet organisme, selon un principe systémique. L'organisation s'y matérialise en cercles distincts disposant d'une autonomie et d'une autorité, chaque cercle produisant et recevant des attentes vis-à-vis des autres. Proche des méthodes agiles, ce modèle associe les parties prenantes à la décision et à la conception dans un processus itératif d'essai / erreur. Il cherche ainsi à concilier responsabilisation et démocratie participative, en donnant aux collaborateurs le pouvoir de répondre localement aux problèmes de leur domaine et de résoudre les difficultés à leur niveau, par l'expression et la participation des personnes. L'holacratie vise ainsi un pilotage dynamique et une rapidité de la prise de décision en donnant à tous la responsabilité et l'autorité de gérer les tensions, selon des principes d'auto-organisation, de co-responsabilité décisionnelle, d'autonomie des employés et d'adaptation permanente à l'environnement.

L'holacratie est souvent comparée à la sociocratie, un autre style de gouvernance pouvant servir de base à des fonctionnements collaboratifs, qui repose sur quatre grandes règles :

1) *la prise de décision par consentement* (c'est-à-dire sans aucune objection), qui distingue les décisions politiques impactant l'organisation du travail des décisions opérationnelles qui permettent le travail au quotidien ;
2) *la création de cercles* conjoncturels et structurels, créés avec les personnes concernées lorsqu'un problème se pose, pour trouver des solutions, et animés par un facilitateur ou un secrétaire chargé d'en rédiger un compte-rendu pour assurer la traçabilité des échanges ;
3) *le double lien :* chaque cercle intègre une personne du cercle supérieur et inférieur pour faire circuler l'information ;

4) *l'élection sans candidat* comme principe d'affectation des personnes aux responsabilités : chacun propose une personne qu'il pense être la plus compétente en expliquant son choix, la validation se faisant par consentement.

- **Les entreprises libérées**

Les « entreprises libérées » reposent sur une forme organisationnelle radicalement différente de l'organisation traditionnelle de l'entreprise – la bureaucratie hiérarchique (Getz, 2012). Deux modèles différents les opposeraient, le modèle « d'employabilité – confiance » et celui de « loyauté – protection » (Jacquinot & Pellissier – Tanon, 2015) :

- dans le modèle « loyauté – protection », les fonctions de conception et d'exécution sont séparées ; il est attendu d'un personnel peu qualifié une fidélité à l'employeur et une loyauté à ses intérêts, en échange d'une sécurité de l'emploi assurée ;
- le modèle « employabilité – confiance » se situe quant à lui dans une logique de compétence et d'employabilité : les entreprises reconnaissent le professionnalisme des collaborateurs, qui constitue le fondement de la confiance qui leur est accordée. Autonomie et responsabilité sont dès lors favorisées pour développer l'initiative, chacun trouvant sa motivation dans son activité.

Bismuth (2015) présente les entreprises libérées en sept points les distinguant d'une organisation classique :

1) *Allier bien être et productivité.* Selon l'auteur, l'entreprise libérée vise à produire de l'engagement et de l'autonomie pour être plus efficace dans un environnement complexe et changeant. Jacquinot et Pellissier-Tanon (2015) parlent de « trio gagnant autonomie – responsabilité – initiative » porté par les valeurs de l'entreprise.
2) *Une vision portée par un leader charismatique exemplaire et humble.* Les « managers » y sont remplacés par des « leaders » qui incarnent une vision de l'entreprise et la font partager à leurs collaborateurs. Il s'agit en ce sens de passer d'une entreprise du « comment » à une entreprise du « pourquoi » (Getz, 2012). En effet, les dirigeants et les investisseurs d'aujourd'hui seraient « volatiles », ce qui amènerait les opérateurs à ne plus savoir pour qui et pourquoi ils travaillent, fragiliserait leur sentiment d'appartenance et impacterait aussi bien leur engagement, que leur santé et leur performance (Bismuth, 2015). « L'entreprise libérée » viserait plutôt le partage ouvert et actif de ses valeurs, pour faire en sorte que les salariés se les approprient émotionnellement et les considèrent comme leurs (Getz, 2012).

3) *Avoir des valeurs partagées*. L'objectif est en effet non seulement d'afficher des valeurs, mais aussi et surtout de les appliquer au quotidien. L'entreprise libérée pose ainsi ce partage de valeurs en acte comme condition de l'existence d'une communauté de travail (Bismuth, 2015). Jacquinot & Pellissier-Tanon (2015) cite celles de l'entreprise Favi telles qu'elles sont décrites par le directeur actuel : « L'homme est bon. Et ça c'est une croyance. Les valeurs : bonne foi, bon sens, bonne volonté, bonne humeur ». Jean-François Zobrist, le directeur précédent à l'initiative de ce nouveau fonctionnement les résume ainsi : « l'homme est bon, l'amour du client » (p.374).
4) *En finir avec les longues boucles de contrôle* (Bismuth, 2015). Les leaders et dirigeants des entreprises libérées considèrent ainsi que chaque acteur est le meilleur expert de sa pratique et qu'il est, à ce titre, légitime pour gérer son activité : « C'est celui qui fait qui sait ». Dans cette optique, l'entreprise libérée fait confiance à la capacité des salariés pour mettre en place des stratégies de contrôle adaptées et efficaces. Elle vise donc à raccourcir les boucles de contrôle, ce qui permet de générer des gains de productivité.
5) *Rendre les acteurs autonomes.* Le point précédent est directement lié à la question de l'autonomie. Dans l'industrie taylorienne, les processus verticaux déposséderaient l'acteur de la propriété de ses actes, freinant ainsi toute autonomie. L'idéologie de l'entreprise libérée suppose à l'inverse un *a priori* de confiance, avec l'idée que par définition, l'humain est loyal et compétent. Bismuth précise trois composantes indissociables de l'autonomie :
    - *L'auto-direction* selon laquelle chaque acteur est légitime pour déterminer son projet d'action tant qu'il respecte la vision du dirigeant ;
    - *L'auto-organisation :* le dirigeant a pour rôle de communiquer sur son intention et d'être garant de cette vision ; en revanche, la manière de procéder relève de l'acteur ;
    - *L'auto-contrôle* des acteurs.
6) *Adopter le principe de subsidiarité.* L'entreprise libérée repose sur un principe de subsidiarité (i.e. la prise de décision au plus bas niveau hiérarchique pertinent) : toujours selon Bismuth, elle conduit à rendre inutile un nombre important de fonctions intermédiaires, dans la mesure où chaque individu et chaque collectif est rendu légitime pour prendre les décisions qui lui incombe au niveau où il se trouve.

    Pour autant, l'entreprise libérée ne semble pas nécessairement soutenir la disparition du management. Il s'agirait d'une part de réduire le nombre de niveaux hiérarchiques, ces

« orthèses de circulation de l'information et des décisions », en déléguant la décision à l'acteur (il serait par exemple possible de passer de 7 à 2 niveaux hiérarchiques).

D'autre part, l'entreprise libérée viserait à sortir les responsables de leur fonction de contrôle et de commande (sachant que 40 à 60% de l'activité du management intermédiaire résiderait dans des tâches administratives et de contrôle), et à leur attribuer un rôle de soutien aux individus et aux équipes lors des prises de décision.

7) *Inverser la pyramide managériale*. En effet, dans l'entreprise libérée, le chef a pour rôle d'aider à la réflexion mais ne prend pas de décision, et le manager n'est plus un transmetteur de décisions mais un pourvoyeur de sens. Ce sont les équipes qui décident d'investir, d'embaucher, de modifier l'organisation à l'aide du regard distancié du dirigeant qui, à son niveau, voit des choses que les équipes de perçoivent pas ; le management est au service des employés, eux-mêmes au service des clients.

- **… les organisations « apprenantes » et « capacitantes »**

Une « organisation apprenante » est une organisation « dont les membres peuvent sans cesse développer leurs capacités à atteindre les résultats qu'ils recherchent, où de nouveaux modes de pensée sont mis au point, où les aspirations collectives ne sont pas freinées, où les gens apprennent en permanence comment apprendre ensemble » (Senge, 1990, p.3, traduit par Arnoud, 2013).

Selon Arnoud (2013), cette théorie aurait été élargie dans l'approche par les « capabilités » de Sen (1997). Sen y définirait la capabilité comme l'ensemble des fonctionnements humains disponibles à un individu, qu'il s'en serve ou non (Falzon, 2005) ou autrement dit, « la capacité des êtres humains à mener des vies qu'ils ont des raisons de valoriser et d'élargir les choix substantiels qu'ils ont » (Sen 1997, p.1959, notre traduction). Au-delà de la « capacité » (le fait de savoir faire quelque chose), la capabilité serait donc le fait « d'être en mesure de faire quelque chose » (Arnoud, *Ibid*). Prenant l'exemple du vote, les auteurs démontrent que ce n'est pas tant le droit de vote qui compte que les possibilités réelles de voter : « ce qui a du sens, c'est la capabilité de voter, qui présuppose l'accès à l'éducation, l'existence de partis politiques, la liberté de parole et de presse, une organisation efficace (transports) et équitable des élections » (Sen, 1997). Ainsi, « entre la possession ou la disponibilité de ces diverses ressources ou droits formels et la liberté réelle des personnes, il y a une distance importante » (Bonvin & Farvaque, 2007, p.11, cités par Arnoud, *Ibid*.). La transformation de ces ressources en capabilité

nécessiterait dès lors des « facteurs de conversion », c'est-à-dire « l'ensemble des facteurs qui facilitent (ou entravent) la capacité d'un individu à faire usage des ressources à sa disposition pour les convertir en réalisations concrètes » (Fernagu-Oudet, 2012) :

Figure 10: Ressources, droits et libertés formels dans l'approche par les capabilités (Bonvin & Farvaque, 2007, p.12)

L'enjeu selon Sen serait alors d'accroître les capabilités individuelles et collectives pour promouvoir le développement des individus et des organisations. Pour ce faire, l'organisation devrait à la fois favoriser le développement des ressources et celui des facteurs de conversion en proposant des « environnements capacitants » (techniques, sociaux et organisationnels). C'est avec cette notion que l'ergonomie aurait traduit l'approche de Sen au sein de l'organisation, ce qu'Arnoud résume dans le schéma suivant :

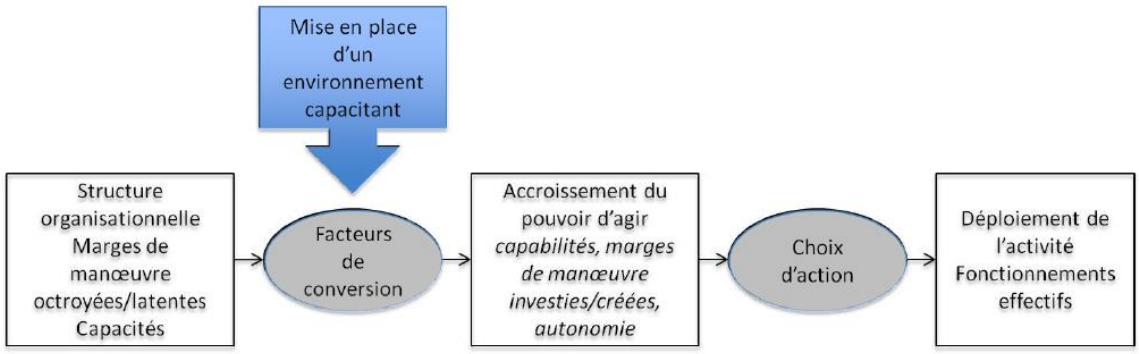

Figure 11: L'approche par les capabilités appliquée à l'organisation,
Adaptation de Bonvin & Farvaque (2007) et Fernagu-Oudet (2012) par Arnoud (2013), p.136

- **Vers des modèles de management par une discussion sur le travail réel**

Conjard & Journoud (2013) proposent un modèle alternatif de management pour accompagner les entreprises vers une meilleure performance sociale et économique : **le « management du travail ».** Celui-ci consiste à recentrer le management sur le travail, en ouvrant notamment des espaces de discussion à différents niveaux de l'organisation. Cette approche repose sur trois leviers d'action :

- une organisation du travail qui redonne des *marges de manœuvre* pour traduire et soutenir la réalisation du travail ;

- *l'institutionnalisation d'espaces de discussion* pour mettre en débat et gérer à différents niveaux (stratégique et opérationnel) les tensions entre prescrit et réel, et pour trouver des compromis entre les différentes prescriptions et attentes ;
- *un soutien organisationnel auprès de l'encadrement* : implication de la direction générale et de toute la ligne managériale, reconnaissance au travail, système adéquat d'identification, d'évaluation et de valorisation de l'activité des managers, développement de compétences managériales en animation collective, en analyse et en organisation du travail.

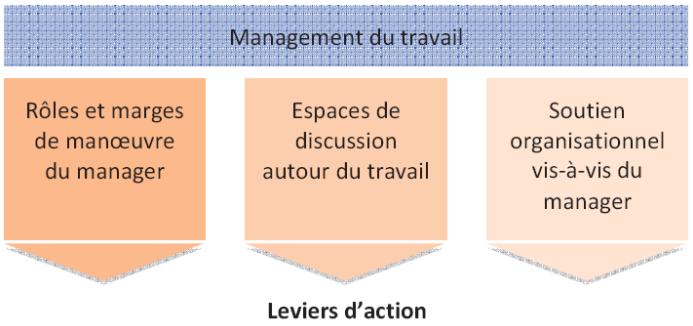

Figure 12: Les principales composantes du management du travail (Conjard et Journoud, 2013, p.63)

Pour Conjard et Journoud (*Ibid.*), deux types d'espaces de discussion sont à distinguer.

- *La conversation opérationnelle*, animée par l'encadrement de proximité, au sein de l'unité de travail, qui vise d'une part à mettre en débat le travail (l'exécution des tâches quotidiennes, le vécu des difficultés et contraintes mais aussi des ressources, la déclinaison opérationnelle des choix stratégiques décidés par la direction...), d'autre part à réguler les tensions inhérentes au travail, et enfin à remonter ce qui ne peut pas être résolu au niveau de l'équipe, à ceux dont dépend la mise en place des solutions.
- *La conversation stratégique* mobilise quant à elle l'encadrement supérieur (CODIR, collectifs de managers, instances intermédiaires...) dont le rôle est d'élaborer et de décliner les objectifs stratégiques. Son but est de favoriser la mise en débat du travail prescrit et réel, des orientations stratégiques de l'entreprise et des choix organisationnels qui en résultent, entre le manager de proximité et sa ligne managériale. Elle peut ainsi être au service d'enjeux de régulation et d'apports de solutions aux problèmes de terrain (de l'opérationnel vers le stratégique), ou bien d'enjeux de répartition des objectifs (du stratégique vers l'opérationnel). Il s'agit aussi de favoriser la discussion et la circulation

d'information entre les managers de proximité et les dirigeants, qui ont également à opérer des régulations face à leur environnement et aux prescriptions ou contraintes externes. La discussion doit alors permettre de prendre en compte les conditions de travail lors des changements stratégiques et organisationnels, et d'anticiper ainsi les écueils ou dysfonctionnements éventuels.

Dans le même temps, Detchessahar développe le modèle très proche du **« management par la discussion »,** une « action de conception des conditions managériales et organisationnelles de soutien à la discussion sur le travail », qui vise à « refaire du travail un objet central du management », étant donc avant tout un « management du travail » (Detchessahar, 2013, p.68).

Cette ingénierie de la discussion doit, selon l'auteur, donner des points de repères pour l'intervention. Si Detchessahar estime que « les questions fines d'ingénierie sont nécessairement du ressort de chaque organisation face aux spécificités de ses contextes stratégiques, technologiques, sociaux... », il souligne néanmoins deux chantiers de conception, qui visent respectivement à :

- *Construire un éco-système organisationnel* favorable au bon déploiement des espaces de discussion dans l'organisation ; cela suppose trois leviers pour mettre les membres de l'organisation en capacité de discuter sur le travail :
  1) *placer le management au cœur de la discussion*, afin que les règles et solutions issues de la discussion soit effectivement prises en charge par le manager qui exerce et assume un « agir politique » ;
  2) *« désempêcher » le management* de première ligne préalablement à la discussion, et (re)construire son pouvoir local de décision, en lui donnant les moyens et marges de manœuvre nécessaires pour répondre aux difficultés remontées ;
  3) être attentif aux enjeux de Gestion des Ressources Humaines : stratégies de recrutement de l'encadrement, modes d'évaluation des managers...
- *Spécifier l'ingénierie des espaces de discussion* : les critères de conception de chaque espace et la connexion des espaces de discussion de l'organisation. Cela implique :
  1) *d'équiper ces espaces de discussion ;* en ce sens, l'auteur porte une attention particulière à la fréquence de la discussion, à la conception et aux modes d'usages particuliers qui devraient être faits des outils de gestion, ainsi qu'à la formalisation des espaces de discussion à prévoir ;
  2) *de connecter entre eux les espaces de discussion* au niveau local, méso et stratégique.

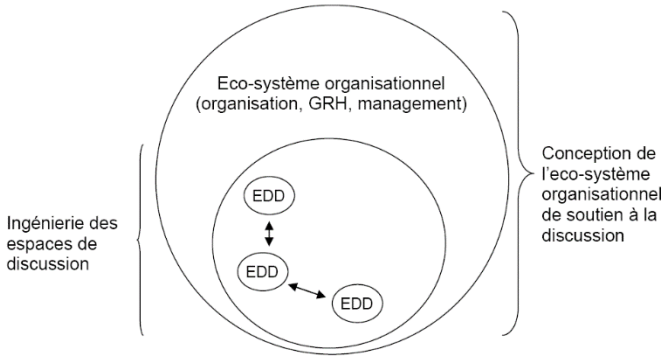

Figure 13: Un management par la discussion (Detchessahar, 2013, p.69)

Point d'étape

Cette partie retrace certains éléments-clés de l'évolution des modèles d'organisation, de management et de participation mis en place dans les entreprises depuis la seconde guerre mondiale :

- *le modèle classique taylorien,* basé sur une organisation scientifique du travail ;
- *les apports du courant des relations humaines dans les années 1930*, vers une meilleure prise en compte du facteur humain et un développement de la participation, faisant évoluer les pratiques managériales ;
- le *mouvement participatif de la qualité des années 1970*, porté par des modèles tels que le toyotisme et le lean, plus particulièrement développé en France dans les années 1980 avec les lois Auroux et le déploiement des cercles de qualité ;
- *les nouvelles exigences productives* actuelles marquées par des enjeux de flexibilité, de coordinations collectives et transverses, d'apprentissage, de communication, de qualité de service rendu aux clients et aux usagers. Elles complexifieraient le travail d'articulation de logiques contradictoires propre au management, soulignant la nécessité d'espaces de discussion et de régulation, portés politiquement par le rapport Lachmann de 2010 et l'accord National Interprofessionnel de 2013. Elles auraient fait émerger des modèles alternatifs de gouvernance, d'organisation et de management : holacratie, sociocratie, organisation agiles, libérées, apprenantes ou capacitantes, vers un management du travail par la discussion.

2. Chapitre 2 – La discussion et l'action sur le travail, vues par cinq disciplines : fondements théoriques, modalités, finalités et implications méthodologiques

Le premier chapitre propose de concevoir *l'organisation* comme un processus dynamique dans lequel structure et actions se transforment mutuellement, ce qui amène à voir *le management* comme un « travail d'organisation » au cœur de cette régulation conjointe, où la discussion a une place centrale. Celle-ci pose alors la question de la *participation* salariale : que signifie participer dans une organisation, notamment au travers de dispositifs de discussion sur le travail ? Quelles en sont les finalités et les modalités ?

Ce second chapitre a vocation à éclairer les enjeux de la discussion sur le travail vus par cinq disciplines : la clinique de l'activité (partie 2.1), la psychodynamique du travail (partie 2.2), les sciences de l'éducation (partie 2.3), de gestion (partie 2.4) et l'ergonomie (partie 2.5). Dans chacune de ces parties seront présentés les *fondements théoriques* des disciplines qui les amènent à s'intéresser à la question de la discussion sur le travail, avant d'identifier les implications en termes de *méthodologies de discussion* (modalités, finalités) et *d'intervention* (déroulement, rôles et positionnements des chercheurs et/ou intervenants).

2.1. En clinique de l'activité : instituer les conflits de critères sur la qualité du travail pour développer le pouvoir d'agir

2.1.1. Activité, travail réalisé et réel du travail, genre et style : fondements théoriques en clinique de l'activité

La clinique de l'activité cherche à comprendre la dynamique d'action des sujets pour développer à la fois les sujets, les collectifs et la situation (Clot, Faïta, Fernandez & Scheller, 2000). Elle partage avec l'ergonomie la distinction entre les notions de *tâche* et *d'activité* : alors que la tâche relève de la prescription, « ce qui doit être fait », l'activité est « ce qui se fait »

(Leplat et Hoc, 1983). Cependant, la **notion d'activité** diffère entre les deux disciplines. En effet, la clinique de l'activité distingue l'activité réalisée du réel de l'activité. *L'activité réalisée* n'est que la partie visible de l'activité, qui s'est réalisée au prix d'un conflit entre plusieurs activités possibles (Bonnefond, 2016), l'homme étant « plein à chaque minute de possibilités non réalisées », selon les termes de Vygotski repris par Clot. Pour Clot & Faïta (2000), « le réalisé n'a pas le monopole du réel » (p.36), *le réel de l'activité* étant « ce qui ne se fait pas, ce qu'on cherche à faire sans y parvenir (…), ce qu'on aurait voulu ou pu faire, ce qu'on pense pouvoir faire ailleurs », « les activités suspendues, contrariées ou empêchées, voire les contre-activités » (Clot, 2008, p.89). D'après l'auteur, ces possibilités non réalisées sont refoulées. Pour autant, cette activité « retirée, occultée ou repliée » « pèse de tout son poids dans l'activité présente », n'ayant ainsi que plus de force pour l'influencer.

Par ailleurs, entre la tâche et l'activité existerait le **genre professionnel**. Clot & Faïta (2000) le définissent comme un travail de « réorganisation de la tâche par les collectifs professionnels, une recréation de l'organisation du travail par le travail d'organisation du collectif » (p.9). Conventions d'action partagées par les professionnels, historiquement et collectivement construites pour agir (Bonnefond, 2016), le genre réside dans les manières de se tenir, de s'adresser, de commencer et de finir une activité, de la conduire efficacement à son objet (Clot & Faïta, 2000, p.12). Ces « règles de métier » informelles, à la fois contraintes et ressources, fournissent une palette de façons de travailler acceptables, de variantes, « d'écoles », permettant d'agir en situations réelles malgré les imprévus et difficultés (Bonnefond, 2016). Sorte de pré-fabriqué, de stock de mises en actes et en mots, le genre constitue une mémoire pour pré-dire, pour savoir comment fonctionnent les autres membres du collectif, comment agir ou s'abstenir d'agir selon les situations et comment mener à bien les transactions interpersonnelles de la vie commune organisée autour d'objectifs d'action (Clot, 2008). Le genre est ainsi tourné vers l'efficacité individuelle et collective ; à la fois but et moyen de l'activité, il a une fonction sociale en vivant dans les échanges professionnels, mais aussi une fonction psychologique : il permet le développement du pouvoir d'agir en situation, en interposant le collectif de travail entre le sujet et lui-même (Bonnefond, 2016). Pour l'auteur, il est ainsi un « instrument collectif de l'activité individuelle » (p.47), histoire que chacun peut user en situation et contribuer à renouveler.

Cependant, la stabilité du genre est toujours transitoire puisque celui-ci est régulièrement exposé à l'épreuve du réel (Clot, 2008). Ressource à renouveler, méthode à ajuster, il

s'entretient, ce qui amène Clot à le considérer comme un instrument au sens de Rabardel, dont la théorie instrumentale sera détaillée plus loin (chapitre 3, partie 3.2) : s'il est réitérable dans les situations de travail, « il ne prend sa forme achevée que dans les traits particuliers, contingents, uniques, non réitérables qui définissent chaque situation vécue » (p.109). L'auteur qualifie alors de **« style »** ce retravail des genres en situation, quand les règles formelles sont retouchées, ajustées, renouvelées dans l'action (Bonnefond, 2016). Pour Clot & Faïta (2000), cette « transformation des genres dans l'histoire réelle des activités au moment d'agir » permet de garder les genres « en état de marche » dès lors qu'ils « se ''fatiguent'' comme moyens d'action » (p.15). Lorsque cette dynamique est assurée, le collectif est en mesure d'anticiper ou de « digérer » les évolutions du travail (Clot, 2008). Or, cela suppose des échanges sur les manières de faire et de dire entre les professionnels : c'est lorsqu'il deviendrait l'objet d'échanges entre pairs via le dialogue sur les gestes métier que le genre pourrait se développer. Pour Bonnefond (2016) également, « les manières de faire se renouvellent dans l'action et par l'action et ne peuvent renouveler le genre que si vivent entre collègues des controverses et discussions professionnelles sur le travail, sur ses difficultés et les manières d'y faire face » (p.47). Selon lui, cette stylisation permet un développement psychologique lorsque le sujet est à même de s'affranchir du genre professionnel et un développement social dès lors qu'elle fait effectivement l'objet de délibérations entre collègues, pour passer dans le patrimoine commun des actes professionnels et accroître ainsi les possibilités de tous.

2.1.2. Instituer les conflits de critères sur la qualité du travail pour développer le pouvoir d'agir individuel et collectif

En clinique, l'activité est définie dans la lignée de la psychologie russe (Vygotski, Léontiev, Bakhtine), comme une « triade vivante » qui « relie les Objets du monde, Autrui et le Sujet lui-même par l'entremise des Instruments techniques et symboliques », comme représenté Figure 14 (Clot, 2008, p.154 ; Bonnefond, 2016).

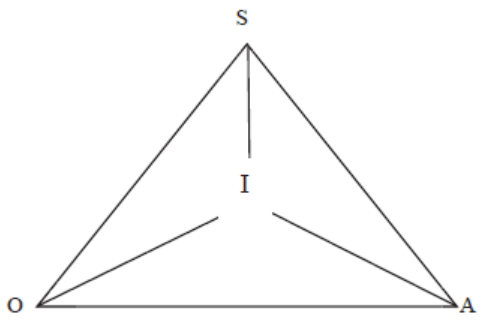

Figure 14: Activité dirigée et médiatisée (Bonnefond 2016, d'après Fernandez, 2004; Kloetzer & Clot, 2016)

Dans ce modèle, l'objet, pris dans les rapports sociaux et la division du travail, est également l'objet d'autres activités, où chacun a des buts assignés et des buts qu'il se fixe, ces différents buts pouvant être en rivalité : c'est ce qui fait que l'activité porte en soi des **« conflits de critères sur la qualité du travail »** (Clot, 2008, 2010 ; Bonnefond, 2016). « Les qualités » ne se recouvrent pas forcément et peuvent même s'opposer : qualité de l'activité ou du « geste bien fait », du produit ou du service, de la prescription, du collectif de travail, de la vie personnelle au travail, du processus au sens de l'adéquation entre des objectifs et une organisation pour y parvenir… (Clot, 2010).

Ainsi, pour l'auteur, l'activité est par nature conflictuelle et ces conflits sont vitaux : ce sont précisément ces discordances créatrices ou destructrices entre les pôles de l'activité triadique qui rendrait son développement possible (Bonnefond, 2016). Ces conflits, normaux dans l'activité des opérateurs et entre activités, sont selon Clot (2010) la source inépuisable d'une régénération du rapport social aux objets du monde. Les possibilités non réalisées dans les activités empêchées seraient une force de rappel, source de vitalité et d'énergie dans une intensité jamais abolie, qui donnerait aux salariés un désir de travailler « malgré tout », malgré les empêchements de leur activité… à condition là encore qu'elles puissent être mises en discussion.

En effet, selon Clot (2010), c'est tout le système qui se dévitalise si les critères de qualité ne sont pas négociés. La confrontation sociale sur les critères du travail bien fait serait ainsi le ressort de la santé au travail et de son efficacité. Tout l'enjeu serait **d'instituer le conflit politique sur la qualité du travail et de négocier des compromis dynamiques** pour transformer collectivement les relations professionnelles, mais aussi et surtout, **pour développer le pouvoir d'agir individuel et collectif sur la situation de travail en la recréant**.

2.1.3. Une méthodologie clinique basée sur l'auto-confrontation

Ainsi, le principal ressort de l'approche méthodologique en clinique de l'activité résiderait dans l'organisation de dialogues professionnels (Clot, 2008). La **méthodologie dialogique** serait vue depuis son origine comme moyen d'action pour transformer le travail (Bonnefond, 2016) : se démarquant d'un positionnement d'expertise externe qui fournirait des préconisations, la clinique de l'activité voit son apport dans des dispositifs méthodologiques destinés à devenir des instruments pour l'action des collectifs de travail eux-mêmes, considérant que les transformations ne sont portées durablement que par leur action (Clot & Faïta, 2000). Ce faisant, elle vise à « seconder ces collectifs dans leurs efforts pour redéployer leur pouvoir d'agir dans leur milieu. Autrement dit, pour élargir leur rayon d'action » (p.8). D'après Bonnefond (2016), l'histoire de la clinique de l'activité l'aurait conduite à un déplacement méthodologique compte tenu de limites concernant la pérennisation des développements du pouvoir d'agir dans les organisations, qui feraient courir le risque de voir le dialogue des genres et des styles confondu avec une analyse de pratiques ou un groupe de parole. Bonnefond (2016) ainsi que Clot & al. (2000), présentent alors trois phases d'une intervention visant à instituer un « professionnalisme délibéré » sur la qualité du travail dans les organisations :

1) *La construction d'une instance dialogique*, ou comité de suivi, suite à la demande d'intervention d'une entreprise, propice à instruire le conflit de critères sur la qualité du travail par les représentants du personnel, la hiérarchie et les professionnels ;
2) *L'organisation des dialogues et controverses entre pairs sur la qualité du travail* à l'aide de méthodes dialogiques comme l'instruction du sosie ou l'auto-confrontation qui sera décrite juste après ;
3) *L'extension de ces dialogues au sein du collectif composé de professionnels, de représentants du personnel et de la direction*, dans le but de développer l'organisation impersonnelle, c'est-à-dire les tâches, les prescriptions, les outils et fonctions, autrement dit le métier institué dans ses dimensions formelles.

L'auto-confrontation est une méthode visant à « provoquer le développement d'une activité dialogique d'analyse qui prend pour objet l'activité concrète ordinaire » : il s'agit d'organiser la mise en dialogue de l'activité, préalablement filmée, de professionnels volontaires, en réponse à leur demande, dans le cadre d'une commande d'intervention (Bonnefond, 2016, p.57). L'objectif est de « créer un espace-temps différent » des autres cadres où se jouent les contraintes sociales, les effets des statuts sociaux des acteurs, les rapports hiérarchiques et les

inhibitions liées à la situation (Clot & Faïta, 2000, p.25). Pour les auteurs, l'enjeu de ce cadre posé « pour que le travail puisse redevenir objet de pensée » (p.8) est de libérer les productions discursives en dépassant les limites habituellement imposées par le contrôle social sous ses différentes formes.

Pour ce faire, l'opérateur met d'abord en mots son propre travail, exposé à son image, à destination du chercheur, dialoguant ainsi avec l'autre autant qu'avec lui-même. Il (re)découvre alors son activité. Amené à dire ce qui ne se voit pas forcément, il fait l'expérience d'une « rupture discursive » (p.28), faisant basculer la mise en mot hors du *genre*, hors de « ce qu'il faut faire » et de comment il faut le faire, vers le *style*, vers ce qu'il fait vraiment ; une bascule du *générique* vers la *singularité* de la situation, du « on » (ou du *« je » du discours*, qui se cache sous le « parapluie du genre ») vers un *« je » de l'action*, contrastant avec les autres acteurs et manières de faire possibles. Après « s'être découvert et retrouvé en phase avec l'image de soi », il est amené à s'extraire du rapport dichotomique « moi » / « les autres » dans une confrontation au regard de pairs. Ce regard du pair est susceptible de relancer le mouvement dialogique dans le sens de la créativité, vers un renouvellement des positions.

Concrètement, dans un premier temps, Clot & al. (2000) expliquent qu'un long temps d'observation des situations et des milieux professionnels est nécessaire au psychologue clinicien pour produire des conceptions partagées avec le collectif de travail, qui choisit alors le groupe lui paraissant le plus représentatif pour participer au travail de co-analyse, ainsi que les séquences d'activité à filmer auprès de chaque membre du groupe.
Puis, sur la base de ces enregistrements vidéo, les professionnels sont invités à commenter leur propre activité au clinicien, qui les amène à décrire finement leurs actions, ces commentaires étant également filmés : **ce sont les auto-confrontations simples (sujet / chercheur / images)**.
Les **auto-confrontations croisées (deux sujets / chercheurs / images du collègue)** consistent alors à faire dialoguer les professionnels du groupe par binômes en filmant de nouveau les commentaires adressés par l'un des deux travailleurs à son collègue, en présence du chercheur, alors qu'il est confronté à l'enregistrement du travail de son collègue. Le clinicien les amène à y repenser le genre en échangeant sur la variation des gestes de chacun, ce qui favorise la controverse sur les critères de qualité du travail, vers de nouvelles possibilités (Bonnefond, 2016).

La production de ces dialogues filmés fait finalement l'objet d'un montage, afin d'étendre le travail sur le genre au collectif puis à la hiérarchie et aux représentants du personnel, dans le but d'agir sur l'organisation du travail.

Cette méthodologie a été mobilisée dans l'intervention de Bonnefond (2016), réalisée au sein de l'entreprise Renault à Flins. Celle-ci a été engagée à la demande de la direction de l'entreprise, dans un contexte de désaccords avec les syndicats se traduisant par des impasses. La proposition a alors été d'expérimenter des moyens de dialogue sur la qualité du travail à trois niveaux dans l'entreprise : un atelier de montage de portes ; l'usine, avec un comité local réunissant organisations syndicales, direction, ligne hiérarchique, DRH, service de santé au travail, chercheurs et opérateurs le moment venu ; le niveau de l'entreprise avec un comité national.
Un premier temps d'auto-confrontations croisées a lieu entre professionnels sans participation de la hiérarchie. Puis, les résultats produits sous forme de montage vidéo font l'objet d'un dialogue au sein des comités de suivi. Un second temps d'auto-confrontations croisées se déroule alors entre opérateurs et encadrement. Les résultats de cette seconde phase font l'objet d'un comité de suivi dans lequel les opérateurs prennent place pour la première fois, et la décision est prise de déployer le processus de dialogue à l'échelle du département montage.
Pour ce faire, une fonction de référent est créée. Un opérateur est élu dans cette perspective par ses pairs pour être l'interlocuteur en matière de qualité du travail. Il a pour rôle de passer de poste en poste pour rencontrer tous les opérateurs, recueillir ce qu'ils ont à dire du travail, des difficultés qu'ils rencontrent et des solutions qu'ils imaginent. Cette collecte est formalisée, partagée entre les référents des différentes équipes et discutée avec les chefs d'équipe. Les sujets sont ensuite catégorisés, les solutions qui peuvent l'être sont mises en œuvre ; les autres sont soumises à une analyse complémentaire le cas échéant, ou orientées vers le bon périmètre de responsabilité (chef d'unité, d'atelier ou de département). Elles sont toutes enregistrées dans une Liste Unique de Problèmes (LUP) affichée dans les unités et suivies à l'occasion d'arrêts de chaîne durant 20 minutes, tous les 15 jours, programmés pour animation « DQT » : Dialogue pour la Qualité du Travail.

Point d'étape

Au-delà de la distinction entre *tâche* (ce qu'il faut faire) et *activité* (ce qui est fait), la clinique de l'activité distingue le *travail réalisé* du *réel du travail*, qui comprend également les possibilités non réalisées, forces vives dans l'activité présente, bien que refoulées. Le *genre professionnel*, règles de métier issues d'une recréation collective de l'organisation pour faire efficacement face au réel, est une mémoire de l'ensemble des façons de travailler acceptables, à la fois contrainte et ressource pour l'activité. Il est sans cesse renouvelé, ajusté, retravaillé à travers les *styles* développés par chaque professionnel en situation pour anticiper ou « digérer » les évolutions du travail. Ce mécanisme de *stylisation*, dès lors qu'il peut faire l'objet d'une *controverse professionnelle sur les manières de travailler*, permet de faire passer les actes professionnels dans le patrimoine commun et de développer ainsi les possibilités de tous, autrement dit le *pouvoir d'agir*.

Par ailleurs, la perspective clinique conçoit l'activité comme étant intrinsèquement conflictuelle, du fait de sa constitution triadique entre un objet, un sujet et autrui, où chacun a des buts pouvant être en rivalité, ce qui génère nécessairement des *conflits de critères sur la qualité du travail*. La clinique de l'activité prône ainsi *l'institution du conflit sur la qualité du travail* et la *négociation de compromis dynamiques*, considérant que ces conflits vitaux nécessitent une confrontation pour permettre le développement de l'activité, de la santé, de l'efficacité et du pouvoir d'agir.

Pour ce faire, elle construit avec les collectifs des *dispositifs méthodologiques dialogiques* destinés à devenir des instruments pour leur action, considérant que les transformations ne sont portées durablement que par leur action. C'est le cas de *l'auto-confrontation*, une méthode organisant la mise en dialogue de l'activité préalablement filmée, qui a vocation à faire (re)découvrir aux sujets la singularité de leurs propres manières de faire dans l'activité, puis à développer le déjà vécu vers de nouvelles possibilités par la confrontation au regard du pair, dans un espace-temps conçu différemment des autres cadres pour favoriser un *« professionnalisme délibéré »*.

2.2. En psychodynamique du travail : des « espaces de délibération sur l'organisation du travail » pour favoriser l'émancipation au travail ?

2.2.1. Travail vivant et réel du travail, coopération et émancipation : fondements théoriques en psychodynamique du travail

La psychodynamique du travail est « une discipline *clinique* qui s'appuie sur la description et la connaissance des rapports entre travail et santé mentale », mais aussi une discipline *théorique* tâchant « d'inscrire les résultats de l'investigation clinique du rapport au travail dans une théorie du sujet, qui tienne compte à la fois de la psychanalyse et de la théorie sociale » (Dejours, 2009, p.19).

Se distinguant des conceptions sociologiques, économiques, psychologiques ou encore des sciences de l'ingénieur, elle n'aborde pas le travail d'abord comme un rapport salarial, comme une activité de production sociale ou du point de vue de l'emploi, mais comme **« le travailler »,** c'est-à-dire « un certain mode d'engagement de la personnalité pour faire face à la tâche encadrée » (p.20). En effet, à l'instar de l'ergonomie, elle considère qu'il existe toujours un écart entre le prescrit et la réalité concrète de la situation, dû à un ensemble d'événements inattendus, pannes, incidents, anomalies de fonctionnement, incohérences organisationnelles ou imprévus, ce qui amène les travailleurs à réajuster les modes opératoires prescrits et à engager leur subjectivité toute entière pour faire face à ce qui n'a pas été prévu par l'organisation.

Pour Dejours, les obstacles mentionnés constituent le **réel du travail,** qui se manifeste sur un mode affectif par sa « résistance à la maîtrise, aux connaissances, aux savoir-faire mobilisés jusque-là » (Dejours, 2015, p.29) : c'est parce que le sujet fait l'expérience des échecs dans ces pannes, ces anomalies et ces aléas, et qu'il peut en éprouver un sentiment d'impuissance, d'irritation, de colère, de déception voire de découragement, qu'il mobilise alors son intelligence, son engagement et son corps entier pour y faire face. Le travail qu'il accomplit effectivement est **l'activité.** Ainsi pour l'auteur, « c'est dans ce rapport primordial de souffrance dans le travail que le corps fait simultanément l'expérience du monde et de soi-même » (p.22). Pour autant, il n'estime pas que « le travailler » se réduise à la souffrance : celle-ci constituerait le point d'origine d'une subjectivité et d'une intelligence à la recherche de

moyens d'agir sur le monde pour surmonter la résistance du réel, et au-delà, pour « s'éprouver soi-même, pour se transformer, pour s'accroître elle-même » (p.22). Aussi, pour l'auteur, le travail ne serait-il pas seulement générateur d'aliénation, il pourrait être également un médiateur de **l'émancipation :** le travail serait « une épreuve dont l'identité peut sortir plus forte qu'elle ne l'était auparavant, au point qu'une vie de travail puisse ouvrir sur un véritable processus d'accomplissement de soi, voire d'émancipation » (Dejours, 2009, p.229).

Travailler consiste donc pour Dejours à « combler l'écart entre le prescrit et l'effectif » (Dejours, 2009, p.21), de manière à chaque fois réinventée par le sujet qui travaille. Ainsi définit-il le **« travail vivant »** comme « ce que les travailleurs ajoutent aux prescriptions pour faire en sorte que le procès du travail fonctionne le mieux possible, dans le dessein de rendre service » (p.108), spécifiant que ce travail vivant repose sur le **« zèle »** des travailleurs : c'est « d'une part, l'intelligence qui permet d'inventer les habiletés requises, d'autre part, les ressorts psychologiques qui rendent possible la mobilisation de cette intelligence au travail ». Pour l'auteur, cette intelligence au travail est un enjeu majeur pour la santé et la création de valeur. Si elle n'est pas au rendez-vous de la production, l'organisation ne peut fonctionner. C'est le cas lorsque les travailleurs font la « grève du zèle » : dès lors qu'ils s'en tiennent *stricto sensu* à l'exécution des ordres et des prescriptions, c'est la panne.

Pourtant, les **modes de gestion et de management** issues du « tournant gestionnaire » des années 1980 maltraiteraient cette richesse immatérielle vivante dans les coopérations, en niant tout décalage entre tâche et activité (Bonnefond, 2016). Ce serait particulièrement le cas dans le « New Public Management » décrit en partie 1.4.4, qui consiste à importer dans la sphère publique les méthodes de gestion du secteur privé (Dreyfus, 2007) : l'évaluation individuelle des performances, la coordination (prescrite) et le contrôle basés uniquement sur des indicateurs chiffrés, qui ne rendraient pas compte de la matérialité du travail, ainsi que la concurrence généralisée, contribueraient à installer la méfiance et à casser la coopération (travail collectif effectif), faisant ainsi perdre le principal gisement d'intelligence, de productivité, d'entraide, de solidarité et de vivre ensemble.

En effet, d'après Dejours, le travail vivant ne se réduirait pas au zèle individuel mais possèderait une **dimension collective,** reposant sur une capacité à coopérer de manière verticale (entre managers et subordonnés), horizontale (entre salariés) et transverse (avec le bénéficiaire). Chaque intelligence traçant son propre chemin et chaque habileté étant fortement singularisée, elles n'auraient aucune tendance à s'accorder les unes avec les autres ; tout l'enjeu du travail

collectif serait donc de parvenir à fédérer les intelligences individuelles pour les inscrire dans une dynamique commune. Selon lui, pour qu'un collectif fonctionne, il doit disposer de règles communes sur lesquelles se fonder pour traiter les difficultés rencontrées dans le travail, ce qui nécessite l'existence **d'espaces de délibération** dans lesquels confronter les expériences du réel et harmoniser les manières de faire, afin de résoudre les difficultés du travail (Dejours, 2015). Or, les modes d'organisation et de management actuels tendraient à réduire, voire interdire les espaces informels, lieux de réajustements et « d'interprétation collective » des ordres constitutifs de la coordination, les percevant comme des temps improductifs et perdus.

Face à ces constats, la psychodynamique du travail, « née de la nécessité de faire reconnaître la souffrance et à l'inverse le plaisir, comme irréductiblement liés à l'organisation du travail » (p.115) a tâché d'identifier des voies possibles pour parvenir à une **organisation vertueuse**, capable de favoriser le plaisir au travail et l'épanouissement individuel des salariés, ainsi que la coopération et le vivre ensemble. Celle-ci reposerait sur une approche managériale qui tienne compte du travail réel et reconnaisse les arbitrages comme étant constitutifs de toute activité.

2.2.2. Les principes d'un « management coopératif » reposant sur une « activité déontique » au sein « d'espaces de délibération »

Dejours (2015) propose ainsi huit principes d'un « **management coopératif »** à même de comprendre le décalage entre travail prescrit et effectif, de venir en appui à ses subordonnés et de contribuer aux délibérations au sein de la direction de l'entreprise sur la base de cette connaissance, ce qui suppose des compétences professionnelles d'investigation du travail réel, de nouvelles tâches et de nouvelles responsabilités.

1) **Être en mesure d'apporter une assistance professionnelle** lorsque les salariés ne parviennent pas à surmonter les obstacles du réel du travail, ce qui implique que le manager ait une connaissance du travail vivant au-delà des reportings, une compréhension de ce que la dynamique du travail de ses équipes crée comme valeur, ainsi qu'une volonté de transmettre ses expériences et compétences techniques.

2) **Entretenir la convivialité et la confiance,** par une capacité du manager à écouter individuellement et collectivement ses subordonnés et à entendre leurs arguments. Cette pratique difficile de l'écoute demande du temps, de l'expérience et de l'habileté, du fait qu'elle implique, *pour celui qui parle,* le risque de s'exposer aux critiques en révélant

publiquement son expérience, et *pour celui qui écoute*, le risque d'entendre une interprétation du réel susceptible de remettre en cause ses convictions. Ces risques ne seront pris que s'ils sont équitables, s'il existe une confiance dans le collectif, et si la parole est suivie d'effets : entrainer une action favorable, un consensus, un rapprochement des points de vue, une prise de décision qui convienne (Dejours, 2009).

3) **Coordonner les intelligences** pour les harmoniser, susciter une synergie et une coopération : « avoir des directives pour mettre les intelligences singulières en cohérence et les énergies en convergence » (Dejours, 2015, p.174). Cette « coopération des intelligences » n'est pas non plus naturelle. Construction subtile et précaire à réajuster constamment, elle nécessite du manager qu'il entretienne les conditions favorables à l'exercice des intelligences individuelles et collectives et implique que « chacun sache comment l'autre triche avec les consignes et prescriptions », donc une mise en visibilité des *modus operandi*, car elle est alimentée par la compréhension des contraintes des autres et leur prise en compte dans les arbitrages.

4) **Entretenir des lieux de délibération dans des espaces formels** (réunions d'équipe, de staff, briefing, débriefing, réunion de synthèse), où les décisions sur la manière de travailler ensemble sont enregistrées et valent comme référence pour toute l'équipe, **et dans des espaces informels,** (espaces festifs à l'occasion de pratiques de convivialité comme les pauses-café, pots, arrosages…), où les décisions prises dans l'espace formel sont reprises, commentées, critiquées. Cette délibération collective sur les modes opératoires « permet de distinguer ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas, ce qui est efficace et ce qui l'est moins, ce qui doit être écarté ou interdit… » (p.175-176), aboutissant dans le meilleur des cas à un consensus, dans d'autres cas à un arbitrage. L'enjeu pour le manager est de reconnaître l'investissement immatériel que représentent ces temps de convivialité et de régulation, moteurs fondamentaux de la coopération, plutôt que de les combattre, les dénoncer, voire les interdire.

5) **Relayer vers le bas les directives de l'entreprise,** tout en assumant une certaine prise de distance vis-à-vis des ordres. En effet, au-delà d'une transmission d'information, il s'agit pour le manager d'interpréter les orientations en fonction de ce qu'il connaît du travail vivant de ses équipes, d'identifier ce qu'elles impliquent concrètement comme axe de travail dans leur contexte spécifique et de les traduire en trouvant les formes dans lesquelles elles pourront être entendues, comprises et acceptées par les salariés.

6) **Pouvoir remettre en discussion la doctrine de l'entreprise** lorsque le manager constate des manquements répétés de ses subordonnés à ses principes. Par « doctrine », Dejours entend un « ensemble de notions qui permet d'interpréter les faits et de diriger l'action, de références théoriques, d'éléments d'expérience, mais aussi de valeurs axiologiques sur les plans éthique et politique, qui servent de référence commune » (p.178-179). Cette doctrine représente pour le manager un socle sur lequel appuyer son interprétation pour orienter sa décision et arbitrer entre les différentes manières d'interpréter les prescriptions, les salariés adaptant également les ordres en référence à cette doctrine lorsqu'ils élaborent des règles communes à partir de leur expérience de travail.

7) **Avoir le courage d'assumer les décisions prises au nom de l'expérience du travail vivant de son équipe.** Dans cette proposition, le manager porte la responsabilité de défendre auprès de la direction les décisions fondées sur la délibération collective dans ses équipes, en trouvant les formes pour faire entendre ce qu'il sait du travail sur le terrain, de l'expérience et des efforts de ses subordonnés. Cela suppose parfois de véritables négociations, et donc une *habileté rhétorique* de leur part, pour protéger les salariés de risques de représailles et permettre à l'entreprise de bénéficier de leur intelligence en maintenant les conditions favorables à son exercice.

8) **Contribuer à l'élaboration de la doctrine de l'entreprise** en impliquant les managers dans un débat avec la direction. En effet, si la compétitivité et la pérennité d'une entreprise dépendent de la coopération en son sein, il serait nécessaire de « remettre au travail la discussion sur la doctrine dans les entreprises », ce « langage commun en vue d'une œuvre commune » (p.184). La confrontation avec les concepts de sciences sociales, et notamment les sciences du travail, semblerait alors indispensable pour penser différemment l'action.

- **… reposant sur une « activité déontique » dans des « espaces de délibération » sur l'organisation du travail**

Les huit principes énoncés, et plus largement la psychodynamique du travail, donnent une place centrale à la coopération dans la construction des savoir-faire, du plaisir au travail, de la création de valeur et plus généralement de la santé. Pour Dejours, cette coopération nécessite la formation et l'entretien **d'espaces de délibération** au sein des entreprises, « voués à la

confrontation des modes opératoires des uns et des autres, en vue d'élaborer ensemble des accords et des règles de travail qui seront ensuite mis en œuvre et respectés par tous les membres d'une équipe » (p.19). L'objectif de cette mise en controverse serait alors de « sélectionner et d'admettre [les modes opératoires] avantageux pour la coopération », et à l'inverse, « de rejeter, voire d'interdire » ceux qui seraient nuisibles à la coopération (Dejours, 2009, p.83).

Ces délibérations seraient le résultat d'une **« activité déontique ».** Il s'agit d'une « activité de production de règles » (Dejours, 2015, p.171) qui repose sur la possibilité de contester l'organisation du travail prescrite pour la faire évoluer vers plus de justesse et d'efficacité, toute règle de travail étant référée à l'efficacité de la coopération (qualité, productivité, sécurité, sûreté) et au vivre ensemble, puisque les arguments échangés, au-delà de traiter de l'efficacité, reposent sur les préférences psychologiques, sociales, éthiques et politiques de chacun.

Pour Dejours (2009), dans le meilleur des cas, la délibération permet de dégager un **consensus** sur ce qui convient de faire ou de proscrire. Mais dans la pratique, le consensus ne serait pas toujours possible ; la solution résiderait alors dans l'**arbitrage**, ce qui n'est pas sans soulever de problème. En effet, l'arbitrage signifie que la parole de certains travailleurs l'emporte sur celle des autres, qui risque alors d'être disqualifiée publiquement, engendrant frustrations, voire sentiments d'injustice ou ressentiment susceptibles de nuire notamment à la coopération. Cet arbitrage ne serait structurant pour le collectif et la coopération que lorsqu'il serait prononcé par référence à la délibération collective, et lorsque celui qui le prononcerait en assumerait les conséquences, favorables comme défavorables. Pour être en position d'arbitrer, la voix du chef ne devrait pas être « une voix comme les autres » dans une relation d'égalité entre chef et subordonnés, mais elle aurait besoin d'une « augmentation », d'un « supplément » qui fasse de cette voix une voix supérieure à celle des autres : c'est la notion **d'autorité.** Une autorité fondée d'une part sur la *capacité d'écouter et d'entendre* évoquée précédemment, et d'autre part, sur la *compétence professionnelle*. C'est lorsqu'elle serait « conférée par le bas » et pas uniquement « octroyée par le statut » que l'autorité serait légitime : elle commencerait lorsqu'un sujet reconnaîtrait qu'un autre sujet possède des qualités supérieures aux siennes propres pour faire face à la résistance du réel. Dès lors, en vertu de ses qualités et aptitudes, lui reviendrait un droit particulier à commander, décider, ordonner ou gouverner sur des sujets consentants. L'autorité pourrait ainsi être acceptée, reconnue voire soutenue dès lors que celui ou celle qui la détiendrait disposerait d'une aptitude à écouter et à décider, pourrait faire la preuve de ses compétences

techniques et apporter son aide aux salariés en difficulté, et que sa supériorité technique, intellectuelle ou humaine, en serait avérée.

La psychodynamique du travail considère ainsi l'activité déontique comme un **espace politique** à part entière, « le politique » étant entendu comme un « processus par lequel un groupement humain (…) prend progressivement le visage d'une vraie communauté » (p.207). Les espaces de délibération constitueraient des lieux d'apprentissage et d'expérimentation des exigences d'un fonctionnement démocratique. Ils introduiraient dans le nouveau modèle économique cette pratique de **l'exercice démocratique**, par la construction de relations de coopérations dans le travail (Dejours, 2015). Mais pour l'auteur, cela suppose de la direction de l'entreprise qu'elle assure les **conditions** permettant à l'activité déontique de se déployer dans l'organisation : rebâtir les fondements de la coopération verticale, et en particulier, l'autorité du manager sur le travail vivant, en redéfinissant le rôle du manager comme le fait de rendre possible la coopération, en se déprenant de l'emprise de la gestion et des systèmes numériques d'information et en considérant les espaces de délibération collective consacrés au travail vivant comme des investissements à installer, stabiliser, protéger et même instituer (Bonnefond, 2016). D'après Dejours (2015), au-delà de l'entreprise, « gouverner et travailler autrement » ne serait possible que si les différents niveaux des pouvoirs publics :

1. connaissaient la théorie et les principes d'une organisation du travail plaçant le travail vivant au centre ;
2. appliquaient ces principes à leurs propres organisations politiques ;
3. et les intégraient aux politiques d'entreprise et aux politiques publiques.

« Rétablir la continuité du rapport entre le travail, la déontique du faire et la démocratie » supposerait en effet la médiation d'un relais politique qui mette en œuvre les moyens d'une « politique du travail » à part entière, posant en priorité les questions du travail, avant même celle de l'emploi. Parmi les leviers évoqués, cette politique du travail pourrait :

- *penser les dispositions incitatives et règlementaires* nécessaires pour faire évoluer en profondeur les principes et méthodes de direction et de management ;
- *remanier les contenus d'enseignement* dans les formations des ingénieurs, administrateurs et cadres commerciaux, de manière à ce qu'ils fassent une place conséquente au travail.

Un tel tournant ne serait possible qu'appuyé par un débat d'ampleur nationale et porté par des gouvernements informés et convaincus de ces principes.

2.2.3. Méthodologie d'intervention et positionnement du chercheur en psychodynamique du travail

Les principes du « management coopératif » ont fait l'objet d'expérimentations dans différentes organisations (entreprises d'aménagement du territoire, de distribution d'instruments de musique). Dejours (2015) présente l'une d'elles au sein d'une entreprise d'aménagement du territoire dans son livre *Le choix*. Partant de deux incidents survenus dans un service, un « trou comptable » (non recouvrement de créances et d'impayés) et une facture réglée à tort engageant la responsabilité de la directrice sur ses propres deniers, l'intervention a consisté à restaurer les conditions d'une intercompréhension dans une équipe de direction, en organisant des séances de discussion répétées à partir du travail réel de chacun (Bonnefond, 2016), dans un contexte de relations professionnelles profondément dégradées où toute coopération, solidarité, entraide ou confiance étaient rompues.

Si les modalités de la discussion n'y ont pas été rapportées – Daniellou aurait d'ailleurs invité la psychodynamique du travail à rendre plus visible son action réelle et à s'interroger sur les rapports entre le savoir et l'action (Bonnefond, 2016) –, le déroulement de l'intervention ayant permis ces résultats peut être ici relaté.

Suite à une **demande** du directeur des ressources humaines souhaitant travailler la question de l'évaluation individuelle des performances, **un diagnostic** réalisé sur la base d'une pré-enquête de quatre mois (40 entretiens conduits auprès d'un tiers des salariés) a montré les limites du système d'évaluation individuelle en place et la nécessité de faire émerger de nouvelles compétences pour répondre aux transformations socio-économiques. **Une enquête** de six mois a alors été réalisée au sein d'un service volontaire, conduisant finalement à des **séances de travail**. Chacun y a été invité à rendre compte de ce qui lui posait le plus de problèmes, concrètement, dans la gestion des dossiers et des affaires à traiter. Des *« règles du jeu »* encadraient ces échanges de manière à les faire porter sur l'organisation du travail et non sur la personnalité de chacun : « suspendre l'affectif, ne plus opposer les personnes mais débattre des difficultés liées aux tâches prescrites, reconnaître ainsi l'intelligence effective de chacun, enfin, accepter l'arbitrage » (Dejours, 2015, p.154). La parole se serait progressivement libérée au fil des réunions, avec la découverte de la singularité des contraintes de chacun dans le travail, et la prise de conscience que personne ne savait comment résoudre certains problèmes (par exemple, comment hiérarchiser l'excès de demandes reçues de la direction comptable). Les

chercheurs auraient alors proposé qu'un arbitrage soit posé par la directrice du service en présence de ses adjoints, de manière argumentée et justifiée, ce qui a nécessité **plusieurs séances de travail.** Malgré le départ de l'un des adjoints en conflit avec la directrice jugeant que le problème résidait dans son incapacité à formuler des ordres clairs, une **réunion hebdomadaire** consacrée à l'analyse du travail réel de chacun aurait permis de pérenniser un **cercle vertueux de la discussion**, favorisant une communication directe par la parole vive, chacun étant au clair avec les priorités et objectifs à atteindre d'une séance à l'autre. La reconstruction de la confiance aurait permis d'alléger le contrôle qui s'était excessivement renforcé, générant un gain de temps à tous les niveaux. **Deux restitutions** auprès de l'ensemble du département comptable puis des cadres de l'entreprise auraient finalement permis de valider et partager l'analyse, faire connaître les acquis de cette intervention et les transférer dans d'autres services.

Concernant le **positionnement** et le **rôle des chercheurs** dans cette intervention, ils ont dès la demande posé les *principes théoriques* sur lesquels reposait la démarche, l'enjeu étant de « transmettre une partie de ce savoir pour que les cadres et la direction elle-même puissent en faire un outil de discussion, voire de résistance ou de proposition » (p.123) ; leur donner les outils pour les amener à penser leur activité et inventer ensemble des solutions, à partir de l'écoute de leur expérience, contrairement à des pratiques d'intervention consistant à prodiguer des conseils sans rendre effectives les conditions de leur application par les équipes.

Par ailleurs, la curiosité voire l'adhésion des dirigeants à ces concepts théoriques devait permettre « d'installer une forme d'autorité de l'équipe de recherche », afin d'ouvrir la discussion et la critique ; une autorité jamais gagnée, toujours renouvelée dans la délibération autour des difficultés du travail. Le travail des chercheurs comportait ainsi une part de *conviction* auprès des différents acteurs.

Le *cadre de l'intervention* reposait également très explicitement sur le **volontariat** des participants, la démarche ne pouvant se dérouler que si des volontaires étaient prêts à s'engager dans la démarche. Toute investigation du travail collectif devait faire l'objet d'une **restitution** à l'équipe concernée en premier lieu, pour des raisons déontologiques et opérationnelles, afin de valider d'invalider ou de corriger les analyses des chercheurs. Comme mentionné dans les « règles du jeu » de la discussion, le travail des chercheurs consistait à **dépersonnaliser** les problèmes et à restaurer la confiance sur la base d'une discussion portant sur le réel du travail en commun, et non sur les caractéristiques psychologiques de l'un ou l'autre des salariés.

Point d'étape

A l'instar de l'ergonomie, la psychodynamique du travail considère qu'il existe un écart entre le *travail prescrit et effectif* du fait d'un ensemble d'imprévus, de pannes ou d'aléas survenant dans le « *réel du travail »,* qui se manifeste par sa résistance. Le sujet qui travaille engagerait alors toute sa subjectivité, son corps et son intelligence pour faire face à ce qui n'aurait pas été prévu par l'organisation. Ce rapport primordial à la *souffrance* dans le travail serait ainsi le point d'origine d'un *zèle* déployé dans le *travail vivant*, c'est-à-dire ce que le travailleur ajoute à la prescription pour permettre à l'organisation de fonctionner, médiateur d'une *émancipation* par et dans le travail.

Or, les *modes de gestion et de management* issues du « tournant gestionnaire » des années 1980 maltraiteraient cette richesse immatérielle vivante. Les méthodes d'évaluation individuelle des compétences, de mise en concurrence, de coordination et de contrôle basés seulement sur des indicateurs chiffrés qui ne représentent pas la matérialité du travail casseraient la *coopération*, pourtant gisement d'intelligence, de productivité, de solidarité, d'entraide et de vivre ensemble. Cette coopération, ou travail collectif effectif, repose sur la construction de règles communes qui harmonisent les différentes façons d'interpréter les directives.

Elle nécessite donc des *espaces de délibération* permettant la confrontation des expériences et manières de travailler pour fédérer les intelligences individuelles dans une dynamique commune. Il s'agit d'espaces *politiques* favorisant l'exercice de la *démocratie*, à condition que la démarche soit soutenue par la hiérarchie voire même par les politiques publiques. « *L'activité déontique* » s'y déroulant, c'est-à-dire l'activité de production de règles reposant sur la possibilité de contester l'organisation pour y améliorer l'efficacité et le vivre ensemble, a vocation à aboutir à un *consensus* dans le meilleur des cas, ou lorsque ce n'est pas possible, à un *arbitrage* qui doit alors être porté par une *autorité* fondée sur des *compétences techniques* et des *capacités d'écoute*.

C'est ainsi que la psychodynamique du travail, cherchant les modalités d'une *organisation vertueuse* a identifié huit caractéristiques d'un *management coopératif,* à même de venir en appui aux salariés sur la base d'une compréhension et d'une reconnaissance du travail réel ainsi que des arbitrages qu'il suppose.

Mettre en place un tel fonctionnement implique en termes de *méthodologie d'intervention* de transmettre les outils des sciences du travail aux acteurs concernés, pour les amener à penser leur activité et inventer des solutions à l'aune des enjeux du travail réel.

2.3. En sciences de l'éducation : des Change Laboratory pour dépasser les contradictions des systèmes d'activité et développer « l'agencéité »

2.3.1. Activité, système d'activité, expansion de l'objet, contradictions et zone proximale de développement : fondements théoriques de la théorie de l'activité

En sciences de l'éducation, une **« théorie de l'activité »** a été développée sur trois générations, respectivement représentées par Vygotski, Leontiev et Engeström, dans la lignée de l'école historico-culturelle russe, aujourd'hui au sein du laboratoire finlandais du CRADLE (Center for Research on Activity, Development and Learning) (Eyme, 2017). D'après Eyme (*Ibid.*), « la théorie de l'activité ne propose pas de procédure standard pour la recherche empirique, mais un ensemble d'outils conceptuels et méthodologiques à adapter à l'objet étudié » (p.498). Elle offre ainsi un modèle opératoire permettant d'analyser les pratiques, d'accompagner les transformations technico-organisationnelles ou le développement de l'activité coopérative.

Comme représenté Figure 15, **l'activité** y est modélisée comme un *système*, constitué d'un *sujet*, l'acteur ou le groupe d'acteurs impliqué(s) dans l'activité en question, orienté vers un *objet*, la cible de l'activité, par la médiation *d'artefacts*, matériels ou symboliques ; cette triade s'inscrit dans une *communauté d'individus* ayant un objet identique au sein d'un environnement socio-historico-culturel ; elle partage des *règles* explicites ou tacites (normes, procédures, règles de métier culturellement héritées) ainsi qu'une *division du travail*, soit une distribution des rôles et des responsabilités, aussi bien formelle qu'informelle (Eyme, 2017).

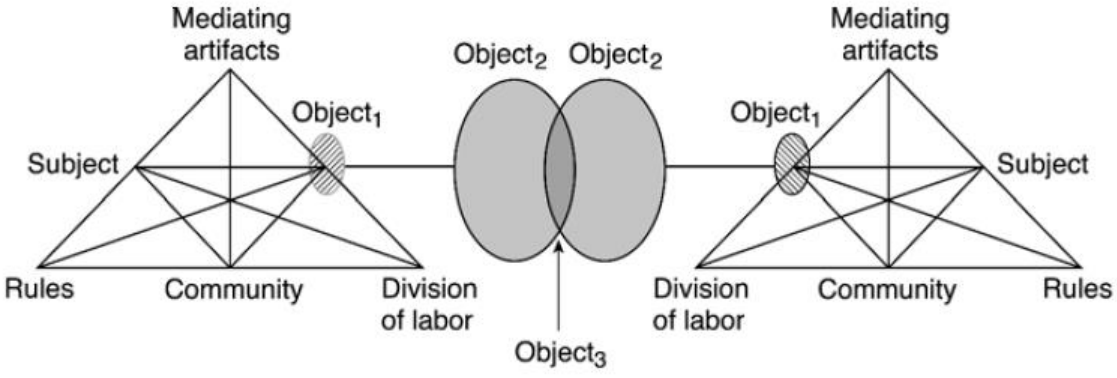

Figure 15: Unité minimale d'analyse selon la théorie de l'activité, d'après Engeström (2001)

La notion **« d'objet »** mobilisée ici ne désigne pas « l'objectif » de l'activité, mais « son véritable motif » (Engeström, 1987, p.54, notre traduction). D'après Sannino, Engeström & Lemos, 2016, il s'agit d'une entité vers laquelle les activités sont dirigées, historiquement en développement, jamais complètement atteinte. A l'image de l'horizon qu'il n'est pas possible d'atteindre mais vers lequel il est possible de tendre, l'objet relèverait ainsi d'un « horizon des actions possibles », une forme d'idéal souvent utopique mais générant une motivation qui guide très concrètement l'activité.

Cet objet serait amené à évoluer au cours de cycles longs de transformation, ce qui a été conceptualisé dans la théorie de l'activité par la notion **« d'expansion »**. A titre d'exemple, l'ouverture des marchés à la concurrence ainsi que l'arrivée des nouvelles technologies de l'information et de la communication ont généré une baisse considérable de l'activité courrier à La Poste française ; pour y faire face, celle-ci opère aujourd'hui une profonde transformation de son cœur de métier, en diversifiant ses activités : banque, téléphonie, service à la personne, passage du code de la route, déclaration d'impôts, portage de médicaments ou de repas à domicile, veille des parents âgés ou collecte de papier dans les entreprises… il s'agit là d'une véritable **« expansion de l'objet ».**

La théorie de l'activité vise à « accompagner l'expansion de l'objet » en travaillant sur les **contradictions** des systèmes d'activité, qui peuvent être de quatre types (Engeström, 2016) :

1. *les contradictions primaires* sont historiques et intrinsèques à l'objet lui-même, « entre la valeur d'usage et la valeur d'échange qui imprègnent un système d'activité » (Eyme, 2017, p.503). Par exemple, la raison d'être des médecins de « soigner les malades » nécessite paradoxalement pour perdurer… l'existence de malades ;
2. *les contradictions secondaires* émergent entre les pôles d'un système d'activité (Prost, 2008), lorsqu'un élément extérieur nouvellement adopté (un artefact, une règle, une organisation du travail) a radicalement changé par rapport aux anciens éléments (Eyme, 2017), ce qui déclenche un besoin vital de changer ;
3. *les contradictions tertiaires* se situent entre l'ancien et le nouveau modèle d'activité ;
4. *les contradictions quaternaires*, entre différents systèmes d'activité.

Par exemple, dans une intervention (Sannino & Engeström, 2017), des bibliothécaires identifient une *contradiction secondaire* entre les instruments et la division du travail de leur

système d'activité, comme représenté Figure 16, en partant du constat que les chercheurs, leurs clients, ne se rendent plus physiquement dans la bibliothèque ; l'objet de leur activité semble avoir disparu. L'analyse du système d'activité montre en effet que le passage à un système numérique (nouvel instrument) étend leur service à d'autres disciplines, là où le fonctionnement de cette bibliothèque « papier » était jusqu'alors spécialisé dans une discipline (division du travail traditionnelle), générant un conflit entre le « motif » d'être un bibliothécaire généraliste ou un expert compétent dans un champ scientifique donné.

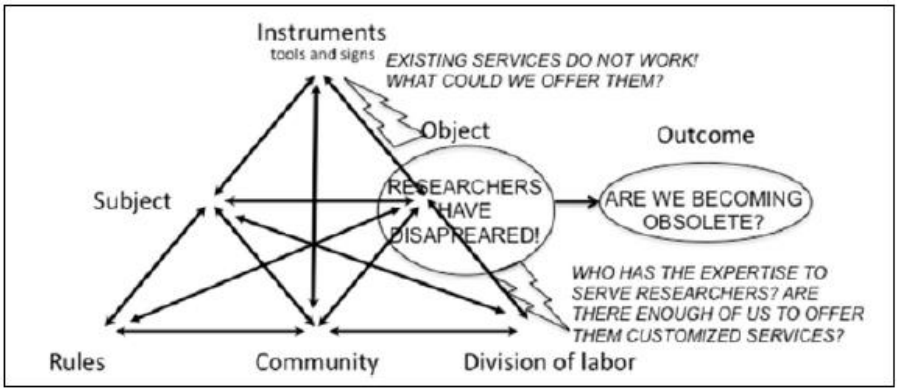

Figure 16: Contradiction dans le système d'activité de la bibliothèque (Sannino & Engeström, 2017, p.87)

La notion de contradiction diffère donc des conflits, tensions ou problèmes qui n'en sont que les symptômes, si bien que résoudre ces derniers peut permettre de répondre aux exigences de la situation, mais sans que cela soit prometteur de transformations plus profondes (Eyme, 2017). En effet, les contradictions, non observables directement, résultent d'une accumulation historique de tensions structurelles dans et entre systèmes d'activité.

Accompagner l'expansion de l'objet vise ainsi, à partir de l'identification de tensions ou de problèmes ou conflits apparents, à remonter aux contradictions en analysant cette histoire pour tâcher *in fine* de les dépasser, la théorie de l'activité considérant que les contradictions possèdent un potentiel de développement et d'innovation. Dépasser les contradictions revient à identifier les futures directions possibles pour transformer l'activité, ou autrement dit, à identifier la **« zone proximale de développement ».** Il s'agit des manières dont les possibles axes de développement de l'activité sont représentés et discutés (Sannino & Engeström, 2017).

Dans le cas des bibliothécaires, trois directions possibles de développement ont été identifiées. Les participants se sont focalisés sur celle représentée en haut à droite de la Figure 17 : afin de caractériser le nouveau type de travail nécessaire, les chercheurs ont suggéré la notion de

« **knotworking »**, définie comme une « orchestration improvisée en réponse à une impulsion liée à la situation, à un besoin de coopération entre acteurs qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble » (Eyme, 2017, p.500 ; Sannino & Engeström, 2017, p.91). Le nouveau service à apporter aux chercheurs-clients a ainsi été co-construit et continuellement reconfiguré dans des formations collaboratives flexibles ou des partenariats entre bibliothécaires et groupes de recherche.

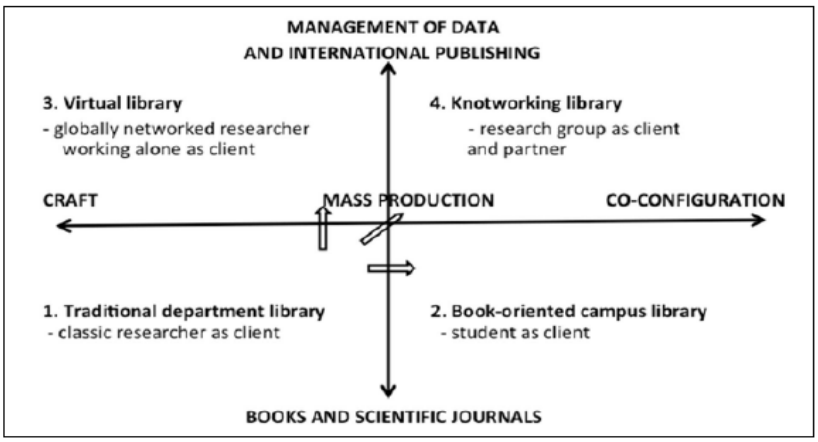

Figure 17: La zone proximale de développement dans le cas de la bibliothèque (Sannino & Engeström, 2017, p.88)

2.3.2. La méthodologie des « Change Laboratory », basée sur les principes de « double stimulation » et « d'ascension de l'abstrait au concret »…

La méthodologie d'intervention développée par les chercheurs de la théorie de l'activité pour accompagner un cycle d'expansion de l'activité prend le nom de **« Change Laboratory »** ou « laboratoire du changement ». Les Change Labs sont généralement conduits dans un système d'activité qui fait face à une transformation majeure (Sannino & Engeström, 2017). Eyme (2017) les définit comme « un protocole d'intervention » qui vise à « dénouer les situations d'activité collective enkystées et d'accompagner des transformations de l'activité selon une approche contributive » (p.495). Il s'agit selon lui de « mettre un groupe d'acteurs face à l'activité présentée sous forme de modélisation et de matériaux audiovisuels, pour travailler autour des contradictions mises en évidence afin que soit élaborée une nouvelle forme d'activité » (p.504). La résolution des contradictions peut alors consister à concevoir de nouveaux artefacts, définir de nouvelles règles ou de nouvelles modalités d'actions collectives, qui sont expérimentées en vue de leur généralisation dans un cycle d'expansion de l'activité.

Un *Change Lab* consiste typiquement en six à douze sessions de deux heures chacune plus une ou plusieurs sessions de suivi, les participants et chercheurs-intervenants utilisant un ensemble de dispositifs pour à la fois analyser les perturbations et contradictions dans leurs activités, et développer de nouvelles solutions (Sannino, Engeström & Lemos, 2016). D'après les auteurs, si leurs résultats ne peuvent pas être anticipés par les intervenants, les Change Labs sont susceptibles de produire des développements tangibles dans l'activité des participants ainsi que la conception de nouvelles méthodes d'analyse en termes de résultats de recherche.

Cette méthodologie repose sur le principe de « **double stimulation »** issu de la psychologie russe. Vygotski l'utilisait comme méthode pour investiguer les processus de résolution de problèmes (Haapasaari & Kerosuo, 2014). Il s'agit d'un principe de « volition » (volonté de contrôler son propre comportement et de changer son environnement) et « d'agencéité » (notion précisée ci-après) qui caractérisent la capacité des êtres humains à transformer leur situation (Sannino & Engeström, 2017). D'après les auteurs, le **premier stimulus** est une situation problématique qui déclenche un **« conflit de motifs »** paralysant. Le « conflit de motif » se manifeste lorsqu'un individu est tiraillé entre des tendances ou aspirations opposées, pouvant aller de dilemmes latents jusqu'à des « double binds », ou « doubles contraintes » aggravées, c'est-à-dire une situation dans laquelle « peu importe ce que fait une personne, elle ne peut pas gagner » (Engeström, 1987, p.10, notre traduction). Ce type de situation a un effet paralysant et requiert une action urgente. C'est à l'aide d'un **second stimulus,** un artefact extérieur, que l'individu ou le collectif pourrait alors reprendre le contrôle de la situation problématique. Vygotski donne ainsi l'exemple de l'astuce du jet de dés (second stimulus) pour fixer un choix dans une situation d'indécision (premier stimulus).

Transposé aux Change Labs, le *conflit de motif* est déclenché et mis en visibilité par la présentation aux participants d'exemples de problèmes récurrents ou de perturbations dans leur activité, souvent sous forme de *vidéos de situations critiques préalablement filmées dans l'activité*, qui font office de *premier stimulus*. Le *modèle triangulaire de l'activité* et/ou *la matrice de la Zone Proximale de Développement* servent alors typiquement de *second stimulus* pour identifier puis dépasser les contradictions, ce second stimulus étant alors souvent remplacé par un artefact que les participants construisent eux-mêmes.

Cela rejoint deux autres notions sur lesquelles reposent également les Change Labs : la notion de **« germ cell »** ou « cellule germinale », elle-même support au processus **« d'ascending from the abstract to the concrete »** ou « ascension de l'abstrait au concret ». Pour clarifier ces

notions par une illustration, Vygotski donne l'exemple du principe de la machine à vapeur convertissant la chaleur en travail mécanique (« cellule germinale »), qui a généré une grande variété de machines et de moyens de transport basés sur ce principe (« ascension de l'abstrait au concret »). Une cellule germinale, ou autrement dit, un concept pleinement développé, est ainsi « expansif » dans la mesure où il ouvre à une richesse et une diversité d'applications pratiques possibles.

Transposé aux Change Labs, le principe *d'ascension de l'abstrait au concret* est alors utile pour dépasser les contradictions en trouvant d'autres voies de développement de l'activité : une fois la situation problématique renvoyée en miroir aux participants (premier stimulus), l'identification des contradictions représente un tremplin vers la modélisation d'une cellule germinale, qui ouvre de nouvelles possibilités pour concevoir la future activité (second stimulus construit par les participants pour sortir d'un conflit de motif paralysant). Le second stimulus peut ainsi être ce tremplin distinct de la cellule germinale, ou alors être une première version de la cellule germinale. Pour concrétiser ces notions avec l'exemple de la bibliothèque universitaire précédemment déroulé, c'est une « cellule germinale » que les chercheurs ont introduite en proposant la notion de « knotworking » aux bibliothécaires (cette « orchestration rapide, distribuée et partiellement improvisée de la performance collaborative entre des acteurs et systèmes d'activité habituellement peu connectés », Sannino & Engeström, 2017, p.91, notre traduction) : les participants se sont approprié cette notion en en faisant le point de départ de leur effort de changement ; ils l'ont fait évoluer tout au long des sessions de Change Lab. En effet, alors qu'elle faisait essentiellement référence à une « collaboration avec des clients externes, le groupe de recherche » dans les premières sessions, cette notion a par la suite été utilisée pour envisager plus largement la façon dont les bibliothécaires voulaient apprendre à travailler et interagir dans la bibliothèque et au-delà des frontières des différentes bibliothèques du campus universitaire. C'est ainsi que les bibliothécaires ont construit un nouvel organigramme pour faciliter les *knotworking* parmi le personnel, à travers les bibliothèques du campus et entre le personnel et les groupes de recherche.

D'après Engeström (2016), l'ascension de l'abstrait au concret est atteinte à travers des actions spécifiques d'apprentissage, qui, ensemble, forment un « cercle » ou une « spirale expansifs ». Ce modèle général des **étapes d'un apprentissage expansif**, représenté Figure 18, est utilisé dans la méthodologie des Change Labs afin de mettre les travailleurs en capacité d'analyser l'étape actuelle et projetée de l'évolution de leur activité (Engeström & al., 1996).

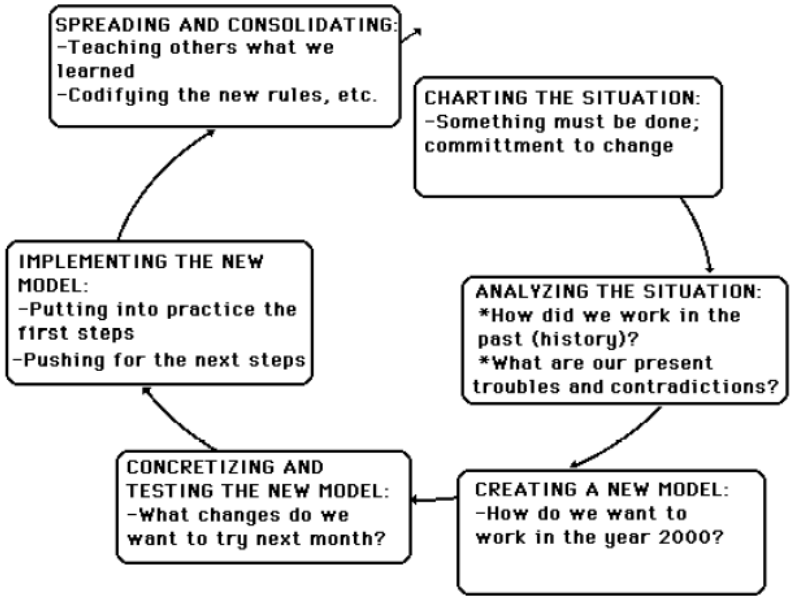

Figure 18: Les étapes de l'apprentissage expansif (Engeström, Virkkunen, Helle, Pihlaja & Poikela, 1996, p.11)

Engeström (2016, p.47-48) décrit une séquence type comme suit :

- *la première action* consiste à *questionner*, critiquer ou rejeter certains aspects de la pratique existante ;
- *la seconde action d'analyse* vise à expliquer la situation en retraçant ses origines, son évolution et en construisant une représentation de ses relations systémiques internes ;
- *la troisième action de modélisation* consiste à construire un modèle simplifié et explicite d'une solution à la situation problématique ;
- *la quatrième action d'examen du modèle* amène à faire fonctionner, opérationnaliser, expérimenter ce modèle pour saisir sa dynamique, ses potentialités et limites ;
- *la cinquième action de mise en œuvre du modèle* réside dans des applications concrètes, enrichissements et extensions conceptuelles ;
- *enfin, la dernière étape* est la *réflexion* sur le processus et son l'évaluation, ainsi que la *consolidation* de ses résultats dans une nouvelle forme de pratique stable.

Un **outillage** précis, représenté Figure 19 et décrit par Engeström & al. (1996) structure alors la mise en place d'un Change Laboratory : un jeu de 3x3 cartes représente l'activité de travail. Les cartes matérialisent *horizontalement* les évolutions dans le temps, entre le passé, le présent et le futur, et *verticalement,* différents niveaux d'abstraction et de généralisation théorique :

- **la carte « miroir »** est utilisée pour représenter des expériences de travail, situation problème ou solution innovante, à partir de vidéos de séquences de travail, récits,

interviews, retours client ou encore statistiques ;

- **la carte « modèle, vision »** est réservée aux outils théoriques et à l'analyse conceptuelle : le *modèle triangulaire de l'activité* et celui du *cycle d'apprentissage expansif* peuvent être utilisés pour mettre les participants en capacité de conceptualiser les contradictions internes à l'activité et de se projeter dans leur future activité ;
- **la carte des « idées et outils »** permet de représenter les idées intermédiaires et solutions en construction, produits au fil des allers-retours entre le miroir et le modèle théorique à expérimenter : horaires, organigrammes, photos, diagrammes de structures organisationnelles, catégorisation des réponses d'interview, calculs de coûts…

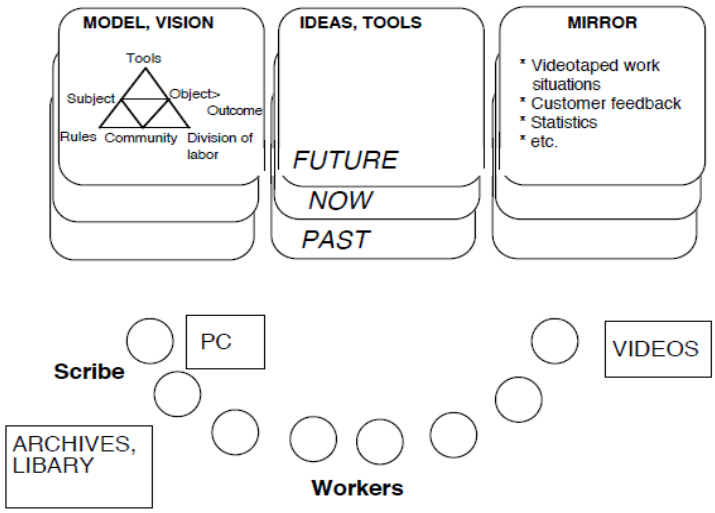

Figure 19: Maquette prototypique d'un Change Laboratory (Engeström, Virkkunen, Helle, Pihlaja & Poikela, 1996, p.11)

2.3.3. … une « intervention formative » pour développer « l'agencéité transformatrice »

Les Change Labs soutiennent ainsi la formation de ce que Haapasaari, Engeström & Kerosuo (2016) appellent « **l'agencéité transformatrice »** (« transformative agency ») des participants. **L'agencéité** (« agency ») est une caractéristique fondamentale de l'être humain, analysée en termes d'action plutôt que de traits, de propriétés ou de capacités : l'action de « sortir du cadre d'action donné et prendre l'initiative de le transformer » (Virkkunen, 2006, p.49, notre traduction). Elle se manifeste lorsqu'un groupe de personnes prend collectivement l'initiative de développer sa propre activité en analysant les perturbations, conflits et contradictions dans l'activité collective. Elle développe donc l'activité conjointe des participants par le fait

d'envisager collectivement de nouvelles possibilités de changement systémique, au-delà d'actions dans « l'ici et maintenant », puisqu'elle émerge et se développe dans le temps, souvent à travers des débats complexes et des cristallisations progressives d'une vision à mettre en œuvre.

Haapasaari, Engeström & Kerosuo (2016) identifient **six actions d'agencéité transformatrice** : *résister* à l'intervenant ou au manager, *critiquer,* questionner, s'opposer ou rejeter l'activité actuelle et souligner le besoin de changement ; *expliquer* de nouvelles possibilités ou potentiels dans l'activité ; *envisager* de nouveaux modèles d'activité ; *s'engager* dans des actions concrètes de transformations de l'activité et *les mettre en œuvre.*

L'agencéité transformatrice est un aboutissement important de ce que Sannino, Engeström & Lemos (2016) nomment les « **interventions formatives »,** dans lesquelles ils incluent aussi bien les Change Labs que la clinique de l'activité de Clot ou que les « Organization Workshops » de Carmen & Sobrado. Les auteurs distinguent les interventions formatives de l'approche dominante « d'essais randomisés contrôlés » ou encore des interventions basées conception, qui conçoivent l'ingénierie d'un environnement éducatif innovant visant à rendre les participants acteurs de leur apprentissage. Dans les interventions formatives, la conception est guidée par les contradictions dans l'activité des apprenants et résulte de leur *effort collectif* pour comprendre et faire face à ces contradictions ainsi qu'aux problèmes qu'elles engendrent.

L'implication d'un chercheur-intervenant ne serait ainsi pas essentielle dans le processus de reconceptualisation et de transformation de l'objet de l'activité des apprenants, puisque les collectifs seraient en mesure de conduire ces interventions formatives sur eux-mêmes, qualifiées alors **« d'intraventions »,** en élaborant et en transformant les contradictions de leur propre activité. S'ils en font partie, les chercheurs-intervenants ont alors pour rôle de provoquer et de soutenir le processus dirigé et pris en charge par les apprenants, en leur fournissant les ressources théoriques et méthodologiques nécessaires, issues de la théorie de l'activité. Les intentions pédagogiques spécifiques qu'ils posent ne constituent alors qu'un point de départ « dévié » par les apprenants, dès lors qu'ils produisent leurs propres conceptions collectives dans un véritable processus d'apprentissage expansif.

Les interventions formatives visent ainsi des **« solutions génératives »,** c'est-à-dire des solution appropriées, initiées localement, qui peuvent conduire à des transformations systémiques pratiques ainsi qu'au développement de nouveaux outils de recherche, théoriques comme méthodologiques.

Point d'étape

Le laboratoire finlandais du CRADLE a développé en sciences de l'éducation une *théorie de l'activité* sur trois générations, représentées par Vygotski, Leontiev et Engeström. *L'activité* y est modélisée comme un *système historiquement, culturellement et socialement développé*, orientant un *sujet* vers un *objet* par la médiation *d'artefacts*, ce sujet étant inséré dans une *communauté* régie par des *règles* et une *division du travail.*

Cette théorie, qui consiste en un ensemble d'outils conceptuels et méthodologiques, permet *d'analyser l'activité* en vue *d'accompagner son développement* lors de transformations technico-organisationnelles. En d'autres termes, il s'agit d'accompagner « *l'expansion de l'objet* », l'objet étant le « véritable motif » d'une activité qui évolue en cycles de longs de transformation (*« l'expansion »*). Comment ? En tâchant d'identifier puis de dépasser les *contradictions* inhérentes à tout système d'activité, par l'élaboration de nouveaux axes de développement de l'activité (conceptualisés par la notion de « *zone proximale de développement* »).

C'est l'objectif de la méthodologie du *Change Laboratory*, un protocole d'intervention qui repose sur les principes de *« double stimulation »* et *« d'ascension de l'abstrait au concret » :* lorsqu'une situation problématique déclenche un *« conflit de motifs »* (un tiraillement entre deux aspirations opposées), cela a un effet paralysant qui nécessite une action urgente (*premier stimulus) ;* c'est à l'aide d'un artefact extérieur (*le second stimulus)* qu'il est possible de reprendre le contrôle de la situation en ouvrant de nouvelles possibilités pour concevoir l'activité future, à l'image du principe de la machine à vapeur (conceptualisé comme une *« cellule germinale » ou « germ cell »*) qui ouvre à de multiples applications possibles, telles que des machines ou moyens de transport (*principe d'« ascension de l'abstrait au concret »*).

Concrètement, un *outillage* a été élaboré pour guider les participants à travers les étapes d'un *apprentissage expansif*, depuis l'état des lieux et l'analyse de la situation passée et présente jusqu'à la modélisation, l'expérimentation, l'évaluation et la consolidation de nouvelles formes d'activité future. Dans ce type *d'intervention formative,* les chercheurs-intervenants ont pour rôle de fournir les ressources théoriques et méthodologiques aux apprenants, afin qu'ils élaborent eux-mêmes des « *solutions génératives* » de transformations systémiques appropriées (c'est la notion « *d'intravention »)*, soutenant ainsi la formation d'une *« agencéité transformatrice »* (capacité à sortir du cadre d'action et prendre l'initiative de le transformer).

2.4. En gestion : des « espaces de discussion sur le travail » pour « dés-empêcher » le management et développer la subsidiarité

2.4.1. Un « management empêché » dans les nouvelles formes d'organisation

- **Une dégradation de la santé au travail…**

En 2009 paraissaient les résultats de l'enquête SORG (Santé, Organisation et Gestion des Ressources humaines), qui s'était donné pour objectif d'étudier les différents types de régulation du travail à l'œuvre dans les organisations et leur effet sur la santé des salariés (Detchessahar, 2009). L'équipe pluridisciplinaire de chercheurs conduisant ces travaux partait en effet du constat d'une *dégradation de la santé au travail*, dans un contexte de profonde vague de *transformation des modes d'organisation* depuis les années 1990 : malgré la tertiarisation, la robotisation et l'informatisation, non seulement les pénibilités physiques du travail auraient demeuré, mais une progression des maux subjectifs du travail se serait également ajoutée – stress, fatigue, burnout… Plutôt que de voir dans la concomitance des deux phénomènes un rapport de cause à effet, les résultats, basés sur une quinzaine de recherches-interventions de longue durée au sein d'organisation de secteurs variés, identifient une causalité complexe : entre l'intensification du travail générée par l'évolution des organisations et la construction de la santé, joueraient d'autres variables, notamment de nature managériale (Detchessahar, 2011).

- **… liée à un « management empêché »**

D'après Detchessahar (2011), les salariés souffriraient en effet d'une **absence de leur management,** qui se trouverait **« empêché »** d'animer l'action, d'expliciter les contraintes du travail et les de les hiérarchiser, d'écouter, de réguler et de remonter les difficultés de leurs équipes, de trancher dans les contradictions et de faire des compromis... Ce phénomène serait dû à la mobilisation de ces managers par deux types de tâches autres et chronophages, sur lesquelles ils seraient de surcroît évalués (Detchessahar, 2011, 2013) :

- L'ensemble des tâches contribuant à **entretenir, alimenter, assurer le fonctionnement et la maintenance des « machines de gestion »,** ces dernières étant supposées suffire pour soutenir et piloter l'activité. Les managers seraient ainsi sollicités par les systèmes d'information pour mettre à jour des procédures, renseigner des plannings de personnels

et d'activité, transmettre des indicateurs, écrire des comptes rendus, répondre à des enquêtes...

C'est également l'analyse de Dujarier (2015) qui montre dans son ouvrage comment les « planneurs », des encadrants mandatés pour améliorer la performance au moyen de plans abstraits, façonnent le travail par la diffusion et l'adaptation de « dispositifs » élaborés loin de ceux et de ce qu'ils encadrent (« planant » loin du travail réel). Ces derniers instaureraient ainsi un **« management désincarné »** qui nuirait autant à la santé des travailleurs qu'à la qualité des produits et à la performance économique.

Conjard et Journoud (2013) soulignent aussi la prédominance de la dimension gestionnaire dans l'activité des managers. Celle-ci se ferait, selon les auteurs, au détriment d'autres dimensions essentielles pour la performance des entreprises et le bien-être des salariés, et pourtant moins visibles, attendues et reconnues : le travail d'organisation, de régulation et de soutien à la réalisation du travail des collaborateurs.

- Les managers consacreraient par ailleurs beaucoup de temps et de moyens à **deux types de lieux d'échanges requérant leur présence.** D'une part des *réunions d'information classiques* dans lesquelles la stratégie et les objectifs de l'entreprise seraient communiqués de manière descendante, par des directions cherchant à mieux informer leurs managers et à redonner du sens à leur action locale. Or, pour Detchessahar, le sens se construit plus dans une logique d'appropriation que dans des dynamiques de simple adhésion. D'autre part, les managers seraient associés à des *« groupes projet »* devant servir de support à l'innovation dans l'entreprise, en tant que représentants de « terrain »... alors même qu'ils fréquenteraient de moins en moins ce « terrain ». Les échanges viseraient ainsi à répondre aux multiples contraintes externes auxquelles font face les directions (actionnaires, analystes, clients, tutelles, certificateurs, notateurs, évaluateurs, pression sociétale...), et porteraient par conséquent sur des sujets décalés de la réalité du travail et des difficultés rencontrées.

Le management serait ainsi « tourné vers le haut » et « vers l'extérieur », les directions étant appelées au-delà des frontières des organisations sans nécessairement parvenir à protéger les acteurs internes de la multiplication et de la complexité des contraintes externes par un travail de traduction (Detchessahar & Grévin, 2009).

2.4.2. Vers un management par la discussion qui soutienne la régulation conjointe et repose sur une autorité subsidiaire

- **La régulation conjointe comme idéal de management…**

L'enjeu selon l'auteur serait donc de « refaire du travail un objet central du management », autrement dit de favoriser un « management du travail », dans des conditions managériales et organisationnelles qui soutienne la discussion sur le travail (Detchessahar, 2013, p.68). S'appuyant en ce sens sur la théorie de la régulation sociale présentée ici en partie 1.2.2, et à l'instar de Reynaud (2003), il pose en idéal de pilotage ou de management la **régulation conjointe.**

Pour rappel, la régulation conjointe est définie comme « une rencontre entre deux régulations » dites *« régulation de contrôle »*, par le management, et *« régulation autonome »*, par laquelle les acteurs tâchent de résister à l'emprise du contrôle managérial et de peser eux-mêmes sur le contenu de leur travail pour le rendre plus facile. Detchessahar (2011) rappelle que cette approche théorique se fonde sur la distinction établie en ergonomie entre le travail prescrit et le travail réel, considérant que tout travail suppose une action d'adaptation, d'ajustement local des règles prescrites à la réalité et aux contraintes de l'organisation, autrement dit, un **« travail d'organisation »,** de construction de règles locales souvent tacites ; citant de Terssac (1992), il définit le « travail d'organisation » comme des « arbitrages répétés entre les tâches, par les acteurs, afin de produire des accords locaux et révisables qui leur permettent – pour un temps – de faire le travail » (Detchessahar & Grévin, 2009, p.28). Ce travail d'organisation permettrait en effet de « sortir la production » en construisant une cohérence entre les prescriptions de l'organisation et les contraintes de l'action concrète. La régulation conjointe permettrait ainsi de créer des règles acceptables pour les deux parties en combinant harmonieusement règles de contrôle et règles autonomes et en permettant d'arbitrer sur des points où les parties s'opposent.

Mais dans un contexte où la participation prendrait souvent la forme d'une parole limitée et encadrée, ne reflétant pas les réalités du travail, et où le management aurait fréquemment un rôle de relai d'une communication essentiellement descendante, l'idéal de la régulation conjointe **réinterrogerait en profondeur le management**. Il ne s'agirait pas là d'un effacement ou d'un recul du management ou de l'organisation, mais au contraire de penser ces derniers de façon renouvelée, de nature à nourrir et soutenir une discussion sur le travail (Detchessahar, 2013).

- **…au sein « d'espaces de discussion sur le travail »**

Pour Detchessahar (2011), l'une des clés du changement résiderait ainsi dans la prise en charge « **d'espaces de discussion sur le travail »,** qu'il définit comme des « espaces d'organisation du travail d'organisation », « médium à travers lequel se réalise l'ensemble des arrangements, compromis et bricolages que suppose l'incomplétude de la prescription et le caractère irréductiblement erratique de l'activité concrète » (Detchessahar, 2013, p.59). L'enjeu est de permettre l'explicitation des difficultés ou contradictions du travail et la construction de compromis d'action ou règles locales au plus près du travail réel. Selon l'auteur, « l'espace » est à la fois **« matériel »** (lieu, architecture, outils, dispositifs et artefacts mobilisés dans la discussion) et **« conventionnel »** (savoirs, normes de comportements partagées...). Il est « structurant et structuré » par la discussion, dans le sens où il la contraint préalablement (selon les caractéristiques de l'espace dans lequel elle se déploie, la pertinence des outils mobilisés...), et où il en est aussi le produit, créant de nouveaux matériels (compte-rendu, synthèses, schémas, planifications...) ou de nouvelles conventions (façons de faire, de dialoguer...).

Par ailleurs, à l'instar de la notion **« d'espace public »** qui désigne « le lieu au sein duquel sont discutées collectivement les règles et les solutions organisant la vie collective » (Habermas, 1981, cité par Detchessahar, 2001), la « discussion » repose sur un double mouvement (Detchessahar, 2013) :

- *la publication* : « rendre publique » ses représentations par un travail d'énonciation susceptible de générer un effet d'apprentissage ou de dissonance cognitive, par le retour réflexif qu'elle suppose, le locuteur se révélant aux autres… et à lui-même ;
- *l'argumentation critique* des représentations ainsi publiées pour parvenir à des compromis et perspectives communes.

Les espaces de discussion sont ainsi vus comme des **espaces « politiques »** dans l'organisation, en tant qu'espaces de régulation en prise avec les règles du travail, qui produisent des solutions ou construits d'action collective locaux (controverse opérationnelle), globaux (conversations stratégiques), et méso (médiation entre le niveau local et global). Ils se distinguent d'autres espaces ayant une *fonction « psychologique » ou « sociale »* tels que le coaching, les groupes d'écoute, de soutien psychologique ou de team building, centrés sur la personnalité ou la subjectivité des acteurs, qui ont pour but de recomposer les ressources subjectives ou collectives des salariés, éprouvées par les logiques contradictoires du travail, en aidant ces derniers à y faire face, sans agir sur celles-ci (Detchessahar, 2011).

- **Une mise en discussion qui nécessite un accompagnement**

Pour autant, l'engagement dans le processus de la discussion serait coûteux pour les participants d'après Detchessahar (2003, 2011, 2013) qui met en exergue des barrières psychologiques, culturelles et politiques à la discussion sur le travail. Outre la difficulté physiologique à verbaliser une activité automatisée (Davezies, 2012 ; Vermersch, 2003), les **coûts** seraient à la fois **cognitifs** (travail d'enquête collective et de mise en forme des représentations impliquant un dévoilement personnel potentiellement déstabilisant, car susceptible d'amender les schémas qui permettaient jusqu'alors de décider et d'agir) ; **politiques** (coût du renoncement aux bénéfices d'un usage qu'on aurait gardé privé) ; **sociaux** (exposition à la critique, dynamique de justification, suivi des décisions pouvant pousser au contrôle et à la surveillance mutuels au sein du groupe, risquant de menacer sa cohésion) et **liés à la responsabilisation** (engagements mutuels de coopération pris et acceptés publiquement dans la discussion).

L'ouverture de tels espaces de discussion nécessite selon Detchessahar de concevoir une « ingénierie de la discussion » et de « l'espace organisationnel » dans lequel cette discussion a vocation à se dérouler et se pérenniser.

2.4.3. Une méthodologie d'intervention visant la conception d'une ingénierie « de l'espace » et « de la discussion » pour développer la subsidiarité

- **Une « ingénierie de la discussion » sur le travail…**

Si les espaces de discussion peuvent s'incarner dans différents dispositifs selon les facteurs de contingence de chaque organisation (secteur, métiers, taille), certains principes – clé d'ingénierie de la discussion, synthétisés Figure 20, ont été identifiés par différents auteurs.

Une discussion outillée pour être centrée sur le travail réel. De nombreux auteurs soulignent la nécessité de *faire porter la discussion sur le travail et sur sa réalité*. D'après Mollo et Nascimento (2013, p.211), cela suppose d'« outiller la réflexion par l'action (l'activité est objet d'analyse), sur l'action (auto-analyse individuelle et/ou collective), et pour l'action (amélioration, élaboration de nouvelles connaissances et action sur la pratique) ». Il s'agirait d'aider la mise en mot du travail réel par des méthodes de *« convocation de l'activité »* (Van Belleghem, 2015), consistant à faire venir à soi (et au groupe) une part de l'activité passée ou future probable, à partir d'une situation de travail située spatialement, temporellement et

contextuellement, afin que le groupe l'analyse et en tire des enseignements quant aux situations à venir : *les méthodes d'auto-confrontation individuelle ou croisée* (Clot, Faïta, Fernandez & Scheller, 2000 ; Mollo et Nascimento, 2013 ; Mollo et Falzon, 2004) ; *de simulation du travail* (Maline, 1994 ; Daniellou, 2004 ; Van Belleghem, 2012 ; Barcellini, Van Belleghem & Daniellou, 2013), ou encore *l'entretien d'explicitation* (Vermersch, 1994).

Des temporalités adaptées à celle de l'activité. Pour Detchessahar (2011, 2013) la discussion doit être *fréquente et inscrite dans le long terme* pour favoriser la confiance, condition et produit de la discussion. Cette fréquence doit être en lien avec les différents rythmes de l'activité, chaque activité appelant des temporalités de mise en discussion spécifique ; la discussion peut alors être inscrite dans l'activité ou dans des temps dédiés. Selon Mollo et Nascimento (2013), la régularité d'un collectif pérenne permet de traiter un plus grand nombre de situations, de maintenir une culture de travail collectif et un référentiel opératif commun à jour.

Une démarche collective et participative, suivie d'effets. Confronter chacun à l'activité d'autrui dans une approche *collective* (Jaouën, 2015) vise, pour Davezies (2012), à contribuer au développement individuel et collectif. Selon Petit, Dugué et Daniellou (2010) un tel dispositif de participation et d'association des salariés instaure une forme de négociation implicite entre des personnes aux savoirs, aux positions stratégiques et professionnelles différentes, où se joue un « rééquilibrage des rapports sociaux » (p.4). Par ailleurs, pour Conjard et Journoud (2013), ces temps d'échange doivent permettre l'élaboration de compromis d'action à même de réduire les tensions du travail explicitées. Il est essentiel que les participants perçoivent ce qu'ils produisent en termes d'action et de diffusion (Jaouën, 2015). Ainsi, l'ANI 2013 préconise de restituer à la hiérarchie et aux institutions représentatives du personnel les réflexions sur d'éventuelles évolutions de l'organisation du travail ou sur le rôle et les moyens du management. Pour Detchessahar (2011), la discussion doit être *« mémorisée »* : certaines productions n'auront pas besoin d'être objectivées tandis que d'autres devront être formalisées pour être effectivement adressées aux décideurs, ce qui suppose de concevoir le canal par lequel les propositions remonteront et les moyens qui permettront le traitement de ces problèmes.

Une discussion structurée et protégée par des « règles du jeu ». Pour Jaouën (2015), la discussion doit faire l'objet d'un cadre et de règles co-construites. Les conventions nécessaires à la libération de la prise de parole sont pour Detchessahar (2013) : *le droit à la prise de parole* (confronter les points de vue sans jugement, pour comprendre et valoriser les divergences plutôt que de chercher à les supprimer), *le droit à l'erreur* (considérer l'erreur

comme une occasion d'apprendre et d'éviter qu'un fait non désirable ne se reproduise, plutôt que de juger ou sanctionner les faits rapportés), et *le devoir d'écoute* (s'écouter pour comprendre ce qui est dit et pourquoi c'est dit). Rocha (2014) ajoute le *devoir de communiquer* sur les suites données aux propositions, qu'elles aient été traitées et acceptées ou non.

Une animation par un cadre *de* et *dans* l'activité. Enfin, pour Detchessahar (2011), la présence d'un cadre de la profession présente deux avantages : *une légitimité* amenée par sa capacité à se saisir des problèmes et à soutenir une délibération de qualité ; *un positionnement* dans la hiérarchie lui permettant de soutenir les solutions trouvées collectivement auprès l'encadrement supérieur et ainsi de garantir une connexion avec le reste de l'organisation. Pour autant, ouvrir des espaces de discussion hors présence managériale permet selon lui de préparer les espaces de discussion, de les alimenter, ou de construire préalablement un point de vue collectif (Daniellou 2015). Pour Davezies (2012), c'est le délégué du personnel qui est le plus à même d'animer un espace d'élaboration autonome avant de porter la réflexion à la hiérarchie, ce qui ouvre de nouvelles perspectives de débat social. L'ANI (2013) préconise finalement des groupes de travail entre salariés d'une entité homogène de production ou de réalisation d'un service, animés par un référent métier ou un facilitateur, avant une restitution en présence de la hiérarchie. Dans tous les cas, les auteurs s'accordent sur la nécessité de *former l'animateur de la discussion à l'analyse du travail* pour le mettre en position d'assumer un rôle de soutien et d'animation de la discussion et de réguler le travail de régulation (Detchessahar, 2013).

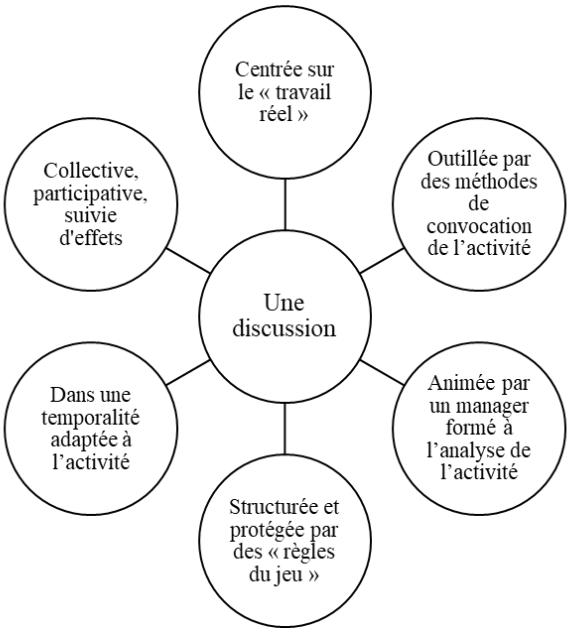

Figure 20: Synthèse des critères de conception de la discussion (Detchessahar, 2011 et 2013 ; Van Belleghem & Forcioli Conti, 2015 ; Rocha, 2014 ; Conjard & Journoud, 2013)

- **… et de « l'espace » dans lequel la discussion a vocation à se dérouler et se pérenniser**

Au-delà de l'outillage de la discussion, Detchessahar (2013) considère que l'ingénierie des espaces de discussion doit engager l'ensemble de l'organisation, à travers la création d'un **« éco-système organisationnel »,** où la discussion soit soutenue par un lien entre les différentes instances (décisionnelles, opérationnelles...) et acteurs (Direction, IRP, RH, services transverses...). Cela implique de jouer sur un ensemble de leviers organisationnels.

Il s'agit d'une part de **« désempêcher » les managers** en redonnant du temps, des moyens et de la valeur à leur activité de pilotage du travail réel, ce qui implique de (Detchessahar, 2011) :

- *reconstruire le pouvoir managérial au niveau local*, c'est-à-dire libérer les capacités cognitives et attentionnelles des managers, afin qu'ils puissent piloter la part nécessairement imprévisible du travail. Pour ce faire, une analyse des fiches de poste et les agendas a par exemple conduit à engager des chantiers de simplification des procédures, de redéfinition des périmètres managériaux, de redistribution des tâches logistiques, de limitation de l'information descendante et des tâches de reporting...

- *réinterroger les modes de gouvernance :* pour Detchessahar (2011) les directions auraient tendance à transmettre les contraintes externes au sein de leur entreprise, en répondant à des logiques de rentabilité à court terme, de modes managériales ou d'agitation médiatique, selon des stratégies réactives, déconnectées du travail réel, du métier et de la performance durable. Or, leur responsabilité est selon lui, non pas de relayer ces contraintes externes en interne, mais de les négocier, voire de s'y opposer, et de faire un travail de traduction, afin de protéger le management de la multiplication et de la complexification de ces contraintes externes ;

- *responsabiliser le management supérieur.* Conjard et Journoud (2013) font l'hypothèse que l'activité des managers est déterminée par le rôle et les marges de manœuvre qui leur sont attribués, eux-mêmes conditionnés par la stratégie et les modalités d'organisation de l'entreprise. Dans cette perspective, il revient au top management de dégager les ressources nécessaires (moyens matériels, humains...), de faire des retours aux propositions remontées, de structurer un dialogue plus ouvert et de favoriser l'organisation du travail d'organisation.

D'autre part, l'enjeu serait **d'institutionnaliser la discussion pour mieux engager les managers**. Un tel processus de conception participative de l'organisation du travail est un acte socialement déstabilisant, car il représente une remise en cause, même momentanée, du fonctionnement courant de l'entreprise (Dugué, Petit et Daniellou, 2010). En effet, l'organisation doit accepter de donner à voir les contradictions et perturbations, pour les discuter et les dépasser (Mollo et Nascimento, 2013). C'est pourquoi Dugué, Petit et Daniellou (2010) soulignent la nécessité de *« préparer socialement le dispositif »*, c'est-à-dire de définir notamment son périmètre d'action et ses « règles du jeu ». Detchessahar (2013), Conjard et Journoud (2013) invitent à *« institutionnaliser »* la discussion, c'est-à-dire l'inscrire dans les routines de l'organisation et en reprendre les produits aux différents échelons politiques supérieurs. C'est par *cette « formalisation plus ou moins grande »* des espaces de discussion que Detchessahar (2013) souhaite inciter le management à une présence plus grande dans l'activité et à plus de mise en discussion du travail. En effet, dans un contexte où tous les actes de management feraient l'objet d'une formalisation et d'un suivi, le risque serait que les managers arbitrent systématiquement au détriment des activités non formalisées. Formaliser permettrait par conséquent de rendre visible et de soutenir l'activité de discussion des managers, sans empêcher qu'une partie de la discussion reste informelle, déclenchée en fonction des nécessités de l'activité.

Par ailleurs, cela nécessite **d'actionner des leviers de Gestion des Ressources Humaines** :

- en termes de *stratégies RH de recrutement,* la tendance actuelle serait de privilégier les compétences managériales aux compétences métier, ce qui aurait pour conséquences de développer des managers « hors sol », que tout pousserait à déserter le terrain. L'enjeu d'après Detchessahar serait de favoriser plutôt le recrutement de managers connaissant le métier, donc légitimes, en capacité d'animer une discussion de qualité et de saisir les problèmes ainsi que les enjeux du travail réel. L'auteur prône également une *stabilité des managers* et une inscription de la discussion dans la durée, ce qui peut impliquer par exemple une réflexion sur la durée minimum du mandat du manager. Cela joue selon lui un rôle déterminant dans la confiance, qui se construit au fur et à mesure des engagements réciproques que suppose la discussion ;

- par ailleurs, pour véritablement réinstaller la fonction de régulation et de soutien au travail réel au cœur du métier d'encadrant, Detchessahar préconise *d'évaluer les managers sur leur activité d'animation régulière de la discussion,* en abordant la qualité

du management plus qualitativement (« comment ») que quantitativement (« combien ») ;

- enfin, l'auteur alerte sur la *conception et les modes d'usage des outils de gestion* qu'il s'agirait de faire évoluer. En effet, ces derniers seraient souvent utilisés dans une *logique de « conformation à des fins de reporting »* : ils auraient le statut d'une prescription obligatoire, dont la périodicité régulière et la bonne réalisation serait contrôlée dans le but d'alimenter des logiques de classement, de récompense ou de recadrage. Ce faisant, l'usage des outils de gestion encouragerait un pilotage à distance, à partir de traces de l'activité, et au détriment de la discussion. Le principe de management par la discussion supposerait plutôt de les utiliser dans une *logique « d'exploration à des fins de pilotage »* : en tant que support à l'analyse des différentes dimensions pertinentes du métier, ils donnent la possibilité d'explorer les conditions de réalisation du travail, d'ouvrir et de nourrir la discussion, d'affiner un diagnostic et d'éclairer la définition des priorités d'action.

Enfin, l'un des enjeux fondamentaux est de **connecter les espaces de discussion entre eux** au niveau *local* (rendre visibles les tensions et fabriquer continuellement des compromis d'action), *méso* (porter les produits de la discussion locale dans un espace de discussion de niveau supérieur pour obtenir les moyens ou arbitrages nécessaires) et *stratégique*. Une telle organisation suggère une évolution de l'autorité dans l'organisation qui réinterroge la nature de la délégation donnée au manager (Detchessahar, 2013).

- **… dans une conception subsidiaire de l'autorité**

Detchessahar (2014) tire de la pensée chrétienne deux principes « pouvant inspirer les décideurs face aux situations concrètes auxquelles ils s'affrontent : la *participation* et la *subsidiarité* comme paramètre de conception des organisations et le service comme fondement de *l'autorité* » (p.81).

La participation y est vue comme un droit et un devoir à « exercer ses talents au service de l'amélioration de la société », ou du « bien commun », reprenant Thomas d'Aquin.

Le principe de subsidiarité définit les principes de distribution du pouvoir dans une communauté (Rocha, 2014) en pensant la question de la délégation de manière inversée, c'est-à-dire moins du « haut vers le bas – l'autorité hiérarchique confiant une part d'autonomie plus

ou moins grande aux échelons inférieurs dans la réalisation de la tâche – que du bas vers le haut, les échelons hiérarchiques inférieurs [faisant] appel à l'autorité, la [mettant] en mouvement pour tout ce qui dépasse leur capacité ou leurs compétences, et uniquement pour cela » (p.78). Il s'agit de rechercher en permanence le niveau le plus pertinent pour l'action (Petit, Dugué et Daniellou, 2011) : d'une part, les participants doivent disposer d'un pouvoir d'agir pour régler les situations débattues ; d'autre part, si les ressources locales sont insuffisantes, les espaces de discussion doivent permettre de communiquer avec d'autres espaces de décision (Van Belleghem et Forcioli Conti, 2015). Pradines (2004) cité par Rocha (2014) et Detchessahar (2014) tire ainsi de la notion de subsidiarité trois principes de conception de la ligne hiérarchique : *le principe de compétence* qui interdit à l'échelon supérieur d'accomplir toute tâche réalisable à un échelon inférieur de la hiérarchie ; *le principe de secours* selon lequel l'échelon supérieur a le devoir d'accomplir des tâches que l'échelon inférieur ne peut pas réaliser ; *le principe de suppléance* qui interdit enfin l'échelon supérieur de se décharger de tâches qui lui reviennent.

Il s'agit donc d'un « modèle de construction de la structure organisationnelle par emboîtements, où chaque niveau garde sa capacité d'agir et son autonomie, où chacun détient une parcelle de souveraineté » : la décision est partiellement délocalisée par rapport au fonctionnement habituel de l'entreprise (Petit et al., 2011). Cela rejoint la notion de « démocratie provisoire » développée par Daniellou (2009), cité par Dugué, Petit et Daniellou (2010).

Ce principe s'accompagne d'une conception de **l'autorité** comme étant *au service* des personnes et du bien commun ; moins contraignante qu'habilitante, elle met en capacité d'agir, invite à l'initiative et à la responsabilité, préserve voire incite au développement d'un agir personnel et soutient les personnes pour tout ce qui dépasse leurs compétences (Detchessahar, 2014). L'autorité hiérarchique aurait alors un rôle qualifié par l'auteur de *subsidium,* à l'image des troupes de réserve dans les armées romaines, activées uniquement en cas de nécessité pour apporter soutien, renfort et secours aux troupes sur le champ de bataille.

L'autorité subsidiaire présente ainsi deux facettes : d'une part le fait de laisser la personne encadrée prendre en charge par elle-même tout ce qu'elle est capable de faire, encourageant ainsi le développement des compétences et la responsabilisation ; d'autre part, l'obligation d'intervenir pour soutenir les personnes dans ce qu'elles ne peuvent faire à leur niveau, encourageant ainsi la solidarité dans une communauté. Le salarié pourrait ainsi apparaître comme une personne créatrice, trouver son épanouissement, servir la société à travers son travail et y trouver un sens.

Point d'étape

Les travaux de M. Detchessahar en sciences de gestion partent du constat *d'une dégradation de la santé au travail* dans un contexte de *profondes transformations des modes d'organisation*. Ces dernières génèreraient un *« management désincarné »* (Dujarier, 2015), happé par les machines de gestion, « tourné vers le haut et l'extérieur », « *empêché* » de réguler l'activité au plus près du travail réel.

Dès lors, l'enjeu serait de refaire du travail un objet central du management, en soutenant la *régulation conjointe*, c'est-à-dire l'articulation entre les *règles de contrôle*, prescrites, et les *règles autonomes*, élaborées en situation pour faire face à la réalité du travail. Ce « *travail d'organisation* » (production d'accords locaux révisables permettant pour un temps de faire le travail) suppose d'être lui-même organisé, par l'ouverture *« d'espaces de discussion sur le travail »*.

Il s'agit d'espaces *« politiques »* visant d'une part *l'explicitation des difficultés* et des contradictions du travail, et d'autre part, la *construction de compromis* d'actions et de règles locales au plus près du travail réel. Mais parler de son travail ne va pas de soi : *publiciser* et *argumenter* ses représentations et expériences du travail comme dans « l'espace public » d'Habermas représente des coûts *cognitifs* (d'enquête collective et de mise en forme des représentations), *politiques* (renoncement aux bénéfices d'un usage qu'on aurait gardé privé), *sociaux* (dynamique de critique et de justification) et *de responsabilisation* vis-à-vis des engagements pris collectivement.

C'est pourquoi la mise en place d'espaces de discussion nécessiterait la conception d'une *« ingénierie de la discussion »* et de *« l'espace »* dans lequel cette discussion a vocation à se dérouler et se pérenniser : une discussion *centrée sur le travail réel, fréquente, animée par un cadre* de *et* dans *l'activité, informée, mémorisée* et *inscrite dans le long terme*, au sein d'un *« écosystème organisationnel »* la favorisant. L'enjeu serait de « désempêcher » le management en redonnant du temps, des moyens et de la valeur au pilotage du travail réel, en reconstruisant le pouvoir managérial local, ce qui peut amener à réinterroger les modes de gouvernance ; des leviers de gestion des ressources humaines peuvent également être actionnés : recrutement selon les compétences métier, stabilité des managers, évaluation des capacités d'animation de la discussion, usage différent des outils de gestion.

Cette approche repose sur le principe de *subsidiarité* (la prise de décision au plus bas niveau pertinent de l'organisation) et sur une *autorité* au service des personnes et du bien commun, qui mette en capacité d'agir et vienne en soutien en cas de nécessité, favorisant ainsi la prise d'initiative, la responsabilisation, la création de sens et l'épanouissement.

2.5. En ergonomie : mettre en discussion le travail pour développer le potentiel capacitant des organisations

2.5.1. Concepts et modèle d'une ergonomie constructive visant le développement d'organisations « capacitantes »

- **Tâche et activité, travail prescrit et réel, modèle de la régulation de l'activité : les fondements théoriques de l'ergonomie francophone**

Née après la seconde guerre mondiale, **l'ergonomie**, du grec « ergon » (travail) et « nomos », est une « science du travail » (Falzon, 2004) qui vise à « comprendre le travail pour le transformer » (Guérin, Laville, Daniellou, Duraffourg & Kerguelen, 2006). Majoritairement connue pour l'aménagement *physique* des postes de travail, cette discipline s'intéresse également aux dimensions *cognitives* en jeu, par exemple dans les Interfaces Homme-Machine, ou à *l'organisation du travail* : règles, processus, nouvelles formes de travail… (Falzon, 2004). Comparativement à *l'ergonomie des Human Factors*, anglo-saxonne, qui est centrée sur les caractéristiques anthropométriques, physiologiques et cognitives des hommes, *l'ergonomie francophone* dans laquelle s'inscrit cette thèse est centrée sur *l'activité* des hommes au travail.

L'activité est définie, dans un schéma fondateur initialement proposé par Cuny et Leplat (1977) et représenté Figure 21, comme la résultante d'un couplage entre les caractéristiques de la tâche (contexte socio-économique, organisation du travail, moyens matériels et techniques etc.) et les caractéristiques de l'opérateur (anthropométriques et psychophysiologiques, état de santé, compétences etc.) ; elle génère des effets côté tâche (degré d'atteinte des objectifs, efficacité, qualité) et côté opérateur (effets sur la santé, le développement des compétences…). Deux boucles de régulation peuvent la modifier, selon l'écart entre les résultats attendus et obtenus mais aussi selon l'écart entre l'état initial de l'opérateur et celui résultant de sa mobilisation.

Cette approche repose sur la distinction entre les notions de *tâche* (« ce qui est à faire ») et *d'activité* (« ce qui se fait ») (Falzon, 2004, p.24 ; Leplat, 2004, p.102) et considère qu'il existe un écart incompressible entre le **travail prescrit** (règles, moyens, exigences) et le **travail réel** (tel qu'il se réalise concrètement). Du fait de cet écart inhérent à toute activité, l'Homme au travail n'est pas vu comme un sujet exécutant passivement une tâche qui lui serait prescrite, mais comme un sujet actif qui mobilise son corps et son intelligence pour faire face aux aléas

et aux exigences du travail, qui adapte les règles pour être en mesure de gérer la variabilité, en développant des stratégies et des compromis entre les différents objectifs à tenir pour « bien faire » son travail, se préserver, réussir et apprendre. Or cet écart serait souvent ignoré, méconnu, voire nié dans l'entreprise (Rabardel & al., 1998), qui chercherait à réduire la variabilité du réel et à sanctionner les écarts à la prescription.

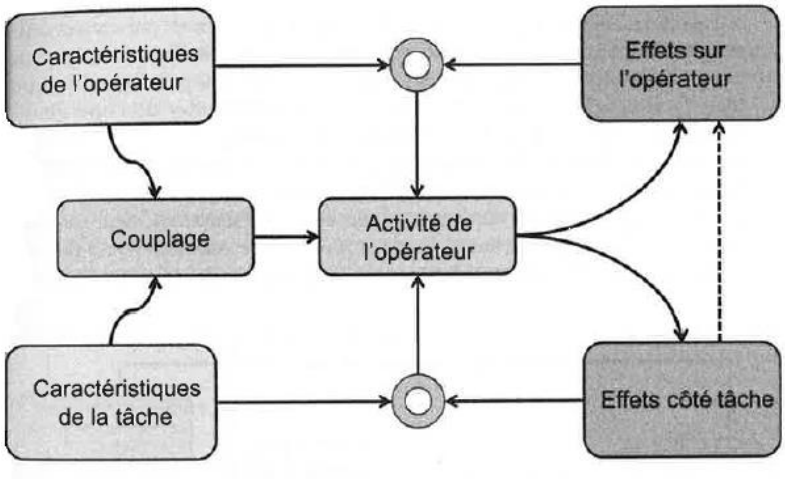

Figure 21: Le modèle de régulation de l'activité (Falzon, 2013, adapté de Leplat, 2000)

- **De « l'adaptation du travail à l'homme » au développement des individus, des collectifs et des organisations : les enjeux d'une « ergonomie constructive »**

L'ergonomie a ainsi été définie dans les années 1970 par la Société d'Ergonomie de Langue Française comme « l'adaptation du travail à l'homme, par la mise en œuvre de connaissances scientifiques relatives à l'homme et nécessaires pour concevoir des outils, des machines et des dispositifs qui puissent être utilisés par le plus grand nombre avec le maximum de confort, de sécurité et d'efficacité » (Rabardel, Carlin, Chesnais, Lang, Le Joliff & Pascal, 1998, p.9). Cependant, le courant de **l'ergonomie constructive** considère aujourd'hui que cet objectif historique n'est plus suffisant et qu'il doit résider dans le *développement des individus, des collectifs et des organisations*. Il s'agit de voir le développement comme fait, comme moyen et comme finalité (Falzon, 2013).

Concevoir le développement comme fait car les opérateurs et collectifs, au cours et du fait de leur pratique professionnelle, développent des savoirs, des savoir-faire et des modes opératoires liés à leur tâche, mais aussi des savoirs sur eux-mêmes (degré de maîtrise, charge de travail maximale admissible sans risque, zone de confort, stratégies d'économie…) à visée de performance et de bien-être.

Concevoir le développement comme moyen fait référence aux méthodologies de participation active des opérateurs aux démarches de changement prônées par l'ergonomie, permettant une prise de distance par rapport à leurs pratiques, qui peut être outillée par des méthodes de simulation, de confrontation des pratiques ou encore de formation. L'ergonomie entend ainsi encourager une dynamique de développement et d'apprentissage : favoriser le développement au cours même de l'intervention mais aussi concevoir des systèmes de travail qui favorisent eux-mêmes ce développement.

Concevoir le développement comme une finalité appelle à contribuer à la conception d'environnements qui permettent de développer l'activité dans tous ses aspects, en cherchant le meilleur compromis entre bien-être et performance. Il s'agit de concevoir des « organisations capacitantes », c'est-à-dire des organisations (Barcellini, 2017) :

- « débattables et instrumentalisables », capables de se transformer, de se développer, en créant les conditions du débat des règles organisationnelles et de leurs évolutions, la confrontation des points de vue sur les conflits de critères, de buts, de logiques sur le travail ; en soutenant l'autonomie et l'activité réflexive individuelle et collective, à tous les niveaux hiérarchiques ; en inscrivant les capacités d'innovation dans la structure ;
- capables de créer les conditions du développement des individus et des collectifs : favoriser les apprentissages au cours de l'intervention et promouvoir des systèmes de travail qui eux-mêmes favoriseront les apprentissages et le développement.

Cette perspective repose sur **l'approche par les capabilités** développée par Sen. La « capabilité » y désigne « l'ensemble des fonctionnements réellement accessibles à un individu » (Falzon, 2013, p.3). Elle suppose non seulement la disponibilité d'une capacité (un savoir, un savoir-faire), mais également la possibilité réelle de la mettre en œuvre grâce à des facteurs de conversion. L'enjeu de l'ergonome est alors de développer les capabilités des opérateurs, c'est-à-dire de les mettre en capacité d'agir, en intervenant sur les conditions dans lesquelles leur activité se déploie, donc en se positionnant en « facteur de conversion » (Raspaud, 2014) ou permettant la « mise en route » des facteurs de conversion (Arnoud, 2013), ce qui implique des méthodologies d'intervention particulières poursuivant trois objectifs :

1) *productifs* de solutions organisationnelles et de manières de travailler capacitantes ;
2) *constructifs,* renvoyant aux développements des individus et des collectifs par la construction d'une conscience de l'interdépendance entre acteurs organisationnels, d'un sens et d'un savoir partagés sur le travail ;
3) *autopoïétiques* visant la pérennisation des deux premiers.

L'autopoïèse renvoie à la capacité d'un système à se créer, se réajuster et se développer de manière autonome (Quick, 2003, cité par Carta, 2018). Carta (2018) a appliqué ce principe à l'organisation : une intervention capacitante en accompagnement à la transformation organisationnelle doit selon elle rendre l'organisation capable de définir ses composantes, ses processus de production, ses règles de fonctionnement, ses besoins et points de blocages, mais aussi de développer une réflexivité sur ses pratiques de gestion et d'autorégulation (apprendre à apprendre), et enfin, d'ancrer ces mécanismes dans sa culture organisationnelle (Carta & Falzon, 2017).

2.5.2. Implications en termes de méthodologie, de positionnement et de rôle de l'ergonome

- **Une évolution du rôle de l'ergonome vers des « interventions capacitantes »…**

Une telle perspective décale le positionnement et le rôle de l'ergonome. En effet, le périmètre d'analyse du travail aurait évolué du poste de travail aux déterminants de la situation de travail (organisation, compétences), puis aux **déterminants des déterminants** : conduites de projets, modes managériales, processus de prise de décision (Coutarel & al., 2015), passant d'une **approche « défensive »** des conditions de travail et réactive, **à une approche constructive** et pro-active (Casse & Caroly, 2017).

L'ergonome, ayant d'abord le rôle traditionnel de conseiller les décideurs en tant **qu'expert du facteur humain**, aurait progressivement représenté les opérateurs auprès des décideurs sur la base de son analyse de l'activité, en tant que **concepteur parmi les concepteurs** (Falzon, 2013). Les demandes auraient finalement évolué vers une échelle systémique et globale dans l'accompagnement des transformations, avec un enjeu de réponse organisationnelle adaptée, mais également de durabilité des effets capacitants (Carta, 2018). **L'approche constructive** n'aurait alors pas tant visé la constitution d'une nouvelle organisation que celle d'un dispositif d'expérimentation et d'apprentissage pour susciter et favoriser de nouveaux fonctionnements organisationnels, sur le temps long de la vie quotidienne de cette organisation, marquant le passage de méthodes de conception à des méthodes de formation et d'expérimentation collective (Casse & Caroly, 2017). Dans cette perspective, l'ergonome viserait ainsi la transformation des représentations de l'ensemble des acteurs et la production d'une situation qui permet le développement, au moyen de démarches participatives (Falzon, 2013).

En d'autres termes, l'ergonomie aurait successivement adopté une approche par **systèmes adaptés** (faire « remonter les usages dans la conception » pour prévoir « l'activité future probable »)**, adaptables** (faire co-concevoir des « formes possibles d'activité future » par les différents acteurs concernés, considérant que « la conception se poursuit dans l'usage ») **et débattables :** favoriser des processus de développement d'usage au cours même de la conception, à travers le dialogue et la confrontation d'acteurs multiples pour soutenir un processus d'apprentissage mutuel entre concepteurs et utilisateurs, ou plus largement, entre structure et action, vers la construction collective de compromis (Arnoud, 2013).

- **…mobilisant de multiples registres de compétences pour l'intervenant**

La conduite d'un tel type d'intervention suppose de l'intervenant qu'il ou elle maîtrise de multiples registres de compétences :

- **un registre politique** de conseil au développement de l'organisation visant à susciter le besoin, professionnaliser les strates hiérarchiques et intégrer le travail dans la stratégie organisationnelle (Carta & Falzon, 2017) ; *« l'ergonome – stratège politique »* se positionne, négocie, implante son intervention et l'ajuste au regard des jeux d'acteurs et de leurs rapports de pouvoir (Barcellini, 2017) ;
- **un registre opérationnel** dans lequel l'ergonome – *« chef de projet »* crée une dynamique collaborative autour de la mise en place des dispositifs, garantit leur cohérence, leur avancée ainsi que le cadre participatif posé ; « *l'analyste et co-concepteur »* (Carta & Falzon, 2017), *« expert »* de connaissances sur le travail et sur des situations observées, contribue à la conception de l'organisation en mobilisant l'analyse de l'activité dans les débats (Raspaud & Falzon, à paraître) et en tâchant d'intégrer le débat réflexif sur le travail comme outil de management et de production dans le fonctionnement de l'organisation ;
- **un registre pédagogique** *« d'ergonome – concepteur de l'ingénierie des espaces d'apprentissage », « animateur du travail collaboratif »* et *« médiateur »* en charge de structurer et de piloter les séances, de démocratiser l'espace de parole, de promouvoir une dynamique collaborative transversale aux strates hiérarchiques et aux fonctions (Carta & Falzon, 2017), de favoriser l'interaction dans et avec le groupe de travail en médiant les échanges (Raspaud & Falzon, à paraître) ; de *« facilitateur de la réflexion sur le travail »* accompagnant l'appropriation de la pratique réflexive

transverse comme outil de production et de management (Carta & Falzon, 2017), et lui-même *« ergonome – praticien réflexif »* qui ajuste son action au regard de ses objectifs productifs, constructifs et autopoïétiques (Barcellini, 2017) ; et enfin *« d'ergonome – formateur »* (Barcellini, 2017) qui assiste l'élaboration d'un savoir partagé sur le travail réel (Raspaud & Falzon, à paraître) et la construction de ressources des participants, en organisant les apprentissages individuels, collectifs et organisationnels (Barcellini, 2017), en évoquant des situations d'action, en questionnant les participants (Raspaud & Falzon, à paraître), en concevant des objets médiateurs de l'apprentissage qui permettent la manipulation et la reconception dans l'usage, et en formant des garants de la durabilité de la démarche (Carta & Falzon, 2017).

2.5.3. Les enjeux de la discussion sur le travail en ergonomie à travers six interventions capacitantes

- **Une variété d'interventions capacitantes mobilisant des démarches de discussion à modalités et finalités variables**

Six « interventions capacitantes » ont été synthétisées dans le Tableau 2 et présentées plus en détail en Annexe 1 sur la base des publications suivantes : Petit (2005) et Petit & Dugué (2013) ; Arnoud (2013) ; Rocha (2014) ; Raspaud (2014) et Raspaud & Falzon (à paraître) ; Casse (2015) et Casse & Caroly (2017) ; Carta (2018) et Carta & Falzon (2017). Si elles auraient pu être complétées par d'autres travaux (Mhamdi, 1998 ; Mollo, 2004 ; Nascimento, 2009 ; Conjard et Journoud, 2013 ; Piney, 2015 ; Van Belleghem & Forcioli Conti, 2015 ; Grosdemouge, 2017 ; Judon, 2017), elles présentent déjà une variété intéressante de secteurs d'activité (hôpital, transport, énergie, santé), de finalités (reconcevoir une organisation, lutter contre le silence organisationnel ou favoriser les remontées terrain pour améliorer la sécurité), de contextes (réorganisation de processus comprenant des enjeux de transversalité, accidents) de modalités d'intervention et de débat (basé sur des simulations, observations croisées de l'activité, discussions à partir d'objets-frontières tels que des photos ou cartographies). Cette partie soulignera les enseignements tirés par les auteurs en termes de conditions d'intervention et de discussion ainsi que des questions de recherche identifiées, qui se posent aujourd'hui.

	Petit (2005)	Arnoud (2013)	Rocha (2014)	Raspaud (2014)	Casse (2015)	Carta (2018)
Finalité	Organiser la continuité du service	Accompagner la reconception de l'organisation dans l'usage	Lutter contre le silence organisationnel	Reconception participative de l'organisation du processus de chirurgie ambulatoire	Enrichir le REX par les espaces de débat	Concevoir l'intervention pour l'autopoïèse organisationnelle
Terrain	Mutuelle	Entreprise de gestion de l'eau, des déchets, de l'énergie et du transport	Entreprise de distribution d'énergie	Centre Hospitalier Universitaire	Exploitants de tunnels routiers	Entité de maintenance des dispositifs de signalisation du métro parisien
Contexte	Suite à une mise en concurrence, réorganisation d'une gestion des dossiers de A à Z par des sections départementales à une séparation en "frontoffice" (centres d'appel) et "backoffice" (centres de traitement)	Regrouppement des services de paye des différents établissements et filiales au sein d'un Centre de Services Partagés (CSP)	Inefficacité de la gestion du REX, rupture du collectif de travail et absence de dialogue entre technicuens et managers de proximité	Transformation nationale de l'offre de soin, nouveau processus de chirurgie ambulatoire impliquant des activités et compétences transverses	Suite à des accidents graves survenus dans les tunnels dans les années 2000, programme de recherche pour mieux comprendre et intégrer les facteurs humains et sociaux dans l'exploitation des tunnels	Internalisation partielle de l'activité de maintenance auparavant sous-traitée, impliquant une prise en charge de tous les systèmes de signalisation par les fonctions (au lieu d'une spécialisation)
Demandeur	Président de la mutuelle	DRH	Adjoints aux directeurs opérationnels	Direction du CHU	Centre d'Etude des Tunnels (CETU) et entreprise	Unité "Maîtrise des Risques de l'Entreprise"
Demande	Accompagnement à la transformation de la structure organisationnelle pour développer la qualité de service, par l'engagement du personnel et du travail	Comprendre les difficultés du CSP et améliorer le fonctionnement de la nouvelle organisation	Comprendre les raisons de la faible remontée terrain des anomalies, développer une culture de sécurité	Développer la chirurgie ambulatoire pour répondre à l'engagement institutionnel : 50% des actes chirurgicaux doivent se faire en ambulatoire au lieu de 18%	Concevoir un nouveau dispositif de REX intégré aux pratiques réelles de gestion de la sécurité avec les acteurs de l'entreprise.	Impact de la sous-traitance sur la sécurité féroviaire
Méthodologie d'intervention	- Diagnostic sur 20 sections d'un centre de traitement, validé et restitué à quatre niveaux - Groupes de travail entre 3 sections et le centre de traitement - Extension à 17 autres sections sur un an	1. Observation initiale de la structure et de ses possibilités 2. Identification des processus de reconception dans l'usage 3. Co-analyse constructive des pratiques 4. Capitalisation et mise en débat	- Diagnostic sur 6 sites (22j. d'observation, 31 entretiens) - Traitement de Situations à Fort Enjeu: 4-5 réunions d'1h30 sur 2 mois (toutes les 2 semaines) dans 5 groupes sur 4 sites - Expérimentation du dispositif de mise en débat sur un site pilote - Pérennisation / généralisation : formation des managers (CODIR local et régional) + suivi	- Diagnostic dans 3 unités de chirurgie (180h observation, 80 entretiens) - Mise en place d'une démarche participative de reconception de l'organisation (5 groupes de travail de 2h / semaines sur 1 mois, avec équipes multi-métier)	- Analyse du dispositif de REX existant (110 dossiers de REX) - Etude des incidents critiques - Analyse de l'activité des opérateurs (180h d'observation de 3 métiers, 22 entretiens) - Accompagnement de la transformation du dispositif de REX et des pratiques: expérimentation et conception puis pérennisation - Analyse réflexive du déroulement de la démarche de transformation	- Diagnostic: 108h d'enquête, 34 entretiens, 148 incidents critiques - Laboratoire Développemental: ==> Travail d'organisation transverse : 3 groupes de travail sur le processus global de maintenance (3h30, 17 participants: responsable HSCT, direction locale, responsables de fonctions et managers de proximité) + 6 groupes de travail sur l'analyse détaillée de cas ==> Ancrage autopoïétique: 12 groupes de travail sur la conception de nouveaux référentiels
Méthodologie de discussion		1. Visites de site mettant en présence deux opérateurs travaillant habituellement à distance 2. Groupe de travail pour mettre en débat les difficultés et pratiques, basé sur la verbalisation conjointe à l'activité, l'allo-confrontation croisée et la conduit d'enquête	- Prise de photos d'événements significatifs par les techniciens (anomalies ou stratégies mises en place) ou récit - Transmission au manager lors du débriefing - Tri par le manager des photos les plus pertinentes - Mise en débat lors de "réunions de groupes" une semaine sur deux	Matérialisation du processus ambulatoire sur frise, de façon chronologique guidée par le questionnement QQOQCP	- Expérimentation d'espaces de discussion sur les pratiques, groupe de travail d'opérationnels inter-métier, à partir de situations actuelles et de situations de référence choisies par la doctorante suite au diagnostic - Conception de l'organisation du REX à partir de simulation sur maquette et d'élaboration de scénarios d'organisation	- Construire une vision partagée de l'objet de transformation, à partir d'une cartographie du processus et de ses contradictions, issue du diagnotic - Co-construction de solutions organisationnelles

Tableau 2: Analyse de six interventions capacitantes

- **Enseignements en termes de conditions d'intervention et de discussion**

Les interventions présentées ont permis de tirer des conditions favorables ou défavorables au développement d'organisations capacitantes, en termes de méthodologie d'intervention et de discussion.

Pour Carta (2018), les **leviers d'une intervention capacitante** et durable cherchant le développement par la mise en place de mécanismes autopoïétiques sont d'une part le fait de *fonder stratégiquement et politiquement la démarche*, en intégrant les questions socio-organisationnelles et humaines à la stratégie de l'entreprise et en permettant la participation des différentes strates hiérarchiques. D'autre part, il s'agit de *systématiser le processus d'apprentissage* en permettant de faire l'expérience et de mettre à l'épreuve de nouvelles manières d'organiser les pratiques. Enfin, l'enjeu est *d'ancrer les dispositifs d'intervention dans le fonctionnement organisationnel* : utilisation des moyens pédagogiques mobilisés comme outils de management, réagencement des ressources présentes dans l'entreprise pour qu'elles puissent répondre aux enjeux constructifs, productifs et autopoïétiques visés, identification et mobilisation d'acteurs garants de la durabilité de la démarche.
Rocha (2014) souligne également *l'engagement nécessaire du CODIR*, la définition de *référents* « Facteur Humain et Organisationnel » et l'identification d'acteurs porteurs de la démarche, en soulignant l'importance de la qualité du couplage référent / CODIR.
Pour Raspaud (2014), les méthodes d'intervention doivent permettre la disponibilité des ressources, les conditions pour les transformer en capabilités ainsi que la conversion effective de ces ressources en capacités. Casse & Caroly (2017), considèrent également que les résultats ne peuvent être constructifs que si le *contexte socio-organisationnel est favorable*, ce qui suppose pour elles une *construction sociale* de l'intervention, un *engagement des acteurs* dans la durée, l'intégration d'un *changement de posture* des acteurs tôt dans l'intervention, la *stabilité des relais*, le *choix et le nombre d'acteurs* à solliciter adéquat, voire la perspective d'une *reconnaissance ou d'une valorisation de l'implication* de chacun dans la démarche.
Enfin pour Petit & Dugué (2013), trois conditions ont permis aux participants de développer leur capacité à alimenter et à structurer la régulation : avoir des *garanties de transformations* par décision locale, même si elles sont minimes dans un premier temps, considérer la *participation* dans un processus expérimental et constituer des *groupes de travail* relativement tôt dans l'intervention.

Du point de vue des **conditions nécessaires à la discussion sur le travail,** Mollo & Nascimento (2013) posent quatre règles d'or de la pratique réflexive :

- *une centration sur le réel de l'activité de travail* outillée par des objets-frontières (Carta, 2018) comme des films, photos, récits de situations singulières ou répétées, pour débattre des contradictions du travail, apprécier l'acceptabilité des différents arbitrages possibles ou encore capitaliser les pratiques qui fonctionnent bien ;
- *la régularité d'un collectif pérenne,* afin de traiter un grand nombre de situations, de maintenir une culture de travail collectif et un référentiel opératif commun ; l'enjeu est de comprendre l'activité au regard des contraintes et difficulté gérées par les opérateurs et non de renforcer un rappel des règles, ce qui suppose une attitude compréhensive et non prescriptive de la hiérarchie si elle est présente. La participation doit également être volontaire, avec des rôles définis et un engagement de chacun sur le long terme, pour une bonne dynamique des échanges et un suivi des actions ;
- *l'élaboration et l'évaluation concertée des solutions* a une double visée : comprendre les manières de travailler, la variabilité et l'écart entre le prescrit et le réel, non pas pour le réduire mais pour le gérer de façon consciente et raisonnée ; développer collectivement des solutions techniques ou organisationnelles par la confrontation des logiques ;
- *l'implication et l'engagement du management* : pour reconnaître, encourager et assister les pratiques réflexives, accepter de donner à voir les contradictions et perturbations pour les discuter et les dépasser en reconnaissant l'erreur comme une source de progrès, soutenir matériellement et humainement la démarche, et faire valoir le contenu des échanges et les solutions élaborées au niveau de la direction.

➢ Les questions de recherche en suspens

Finalement, Barcellini (2017) identifie quatre perspectives de développement de la discipline :

- *répliquer et ajuster des expériences d'intervention capacitantes* à d'autres échelles ou dans d'autres secteurs ;
- *analyser les activités à l'œuvre au sein de ces divers dispositifs* dans une perspective longitudinale : activité de l'ergonome dans les espaces de débat sur le travail et son évolution au cours de l'intervention, activité du management et des participants, rôle des objets intermédiaires et de la situation d'interaction par rapport aux apprentissages,

indices à partir desquels l'ergonome (ré)oriente son intervention, implantation stratégique et politique des interventions et son évolution…

- *poursuivre les recherches sur l'activité de management et sur les propriétés capacitantes des organisations du travail* pour mettre en discussion les formes actuelles d'organisation qui contraignent fortement le travail. Cela rejoint l'invitation de Petit & Dugué (2013) à poursuivre la compréhension du travail des cadres en portant l'attention sur la répartition des pouvoirs et circuits de décision ;
- *diffuser* les apports de ces travaux auprès d'autres entreprises, disciplines et au niveau international.

A ces perspectives peuvent être ajoutées les questions de Petit & Dugué (2013) : comment favoriser durablement le développement du pouvoir d'agir des salariés par l'intervention ergonomique ? Comment modifier la structuration des processus de décision, gages de régulation efficace du travail ?

Point d'étape

Au-delà des dimensions physiques du poste de travail, l'ergonomie francophone s'intéresse à l'organisation du travail et à *l'activité* (« ce qui se fait », ce qui est réellement mis en œuvre par le sujet pour effectuer une tâche), distinguée de la *tâche* (« ce qui est à faire »). L'activité est également définie dans un *schéma de la régulation* fondateur en ergonomie comme la résultante d'un couplage entre les caractéristiques de l'opérateur et celles liées à la tâche, ayant des effets côté tâche et côté opérateur. L'ergonomie considère ainsi qu'il existe un écart entre le *travail prescrit* (règles, procédures…) et le *travail réel* (tel qu'il se réalise concrètement) inhérent à toute activité ; c'est précisément parce que cet écart existe que les opérateurs mobilisent leur corps et leur intelligence pour le gérer, mais lorsqu'il est trop important, il peut les amener à faire des arbitrages au détriment de certains objectifs (santé, sécurité, qualité, efficacité…). Or, cet arbitrage est souvent porté individuellement plutôt que d'être collectivement discuté et assumé, les écarts à la prescription étant généralement sanctionnés. L'un des enjeux de la discipline est dès lors de transformer le regard des acteurs sur les situations de travail par une discussion collective sur les manières de faire, aboutissant à des compromis d'action collective.

Elle ambitionne ainsi de concevoir des *organisations capacitantes*, capables de se transformer, se développer en créant les conditions du débat des règles organisationnelles mais aussi du développement : développement des individus, des collectifs et des organisations, c'est là l'objectif de *l'ergonomie constructive* dans laquelle s'inscrit cette thèse. Cette approche considère le développement comme un fait, un moyen et une finalité. Elle suppose des *interventions capacitantes* poursuivant des objectifs *productifs, constructifs et autopoïétiques* : il s'agit de concevoir des systèmes adaptés, adaptables et débattables, d'expérimentation et d'apprentissage, qui suscitent de nouveaux fonctionnements organisationnels. Cela nécessite pour l'ergonome de mobiliser de multiples *rôles* : politique, concepteur expert, pédagogue, animateur, médiateur…

Six interventions capacitantes dans des secteurs variés (hôpital, transport, énergie, santé) ayant des finalités différentes (reconcevoir une organisation, lutter contre le silence organisationnel pour améliorer la sécurité), dans des contextes variés (réorganisation de processus comprenant des enjeux de transversalité, accidents) ont mobilisé des modalités différentes d'intervention et de débat (simulations, observations croisées de l'activité, discussions à partir de photos ou cartographies) et identifié certaines conditions nécessaires à leur mise en œuvre (inscription stratégique et politique de la démarche dans les fonctionnements organisationnels, construction sociale de l'intervention, « règles d'or » de la discussion…) ainsi que des questions en suspens qui vont à présent être reprises.

Deuxième partie
Problématique et méthodologie

3. Chapitre 3 – Problématique et stratégie de recherche

3.1. Problématique

La revue de littérature a d'abord permis de définir **l'organisation** comme un processus dynamique dans lequel la *structure* organisationnelle (règles, procédures, répartition des tâches, environnement de travail…) modèle et est modelée par les *actions* et décisions d'acteurs autonomes et responsables. Dans cette perspective, chaque acteur contribue donc à construire et faire évoluer l'organisation au quotidien dans son travail, afin qu'elle constitue une ressource pour faire face à la réalité du travail, en participant d'un *« travail d'organisation »* (arbitrages répétés produisant des accords locaux révisables qui permettent de faire le travail pour un temps). Le **management** se situe au cœur de cette *régulation conjointe* de par son rôle *d'articulation* entre les logiques parfois contradictoires d'une multitude d'acteurs : son enjeu est de favoriser l'élaboration de *règles effectives*, c'est-à-dire de compromis d'action issus d'une négociation implicite ou explicite, acceptables par les différentes parties. Par ce processus d'organisation (*organizing*), il engage un processus dynamique de construction collective et continue de sens (*sensemaking),* qui contribue à interpréter et faire exister la stratégie dans les pratiques quotidiennes. Une telle activité soutien une forme de **participation** spontanée des acteurs dans le cours de l'activité. Mais celle-ci peut également être formellement organisée à travers des dispositifs participatifs, tels que les *espaces de discussion sur le travail* qui se développent dans les organisations. Impliquer explicitement les différents acteurs dans ce type de démarche pose alors la question politique de la participation et de la répartition du pouvoir de décision qu'elle suppose : qui est appelé à participer à quoi, à quelles fins et selon quelles modalités ?

Cinq disciplines ont alors été interrogées quant à leur vision des enjeux de la **discussion sur le travail** : la psychodynamique du travail, la clinique de l'activité, les sciences de l'éducation, de gestion et l'ergonomie. A travers les notions de « capabilités », de « pouvoir d'agir », « d'agencéité » ou de « subsidiarité », elles semblent toutes viser l'accroissement des possibilités des acteurs d'agir sur leur travail et son organisation pour y trouver du sens, « s'y

retrouver » et s'y développer, individuellement comme collectivement. Ce faisant, elles développent des approches et des méthodologies différentes.

Dans la partie empirique de cette thèse, plusieurs dispositifs de discussion seront étudiés. Ils s'appuient plus particulièrement sur les approches et méthodologies de deux disciplines : l'ergonomie et la gestion. En effet, leur conception s'est basée sur les principes « d'ingénierie de la discussion » précédemment synthétisés Figure 20, p.109, proposés par différents auteurs des différentes disciplines (Detchessahar, 2011 et 2013, Van Belleghem & Forcioli Conti, 2015 ; Rocha, 2014 ; Conjard & Journoud, 2013) : une discussion outillée par des méthodes de convocation de l'activité pour être centrée sur le travail réel, animée par un manager formé à l'analyse de l'activité, structurée et protégée par des règles du jeu, selon une durée et une fréquence adaptées à la temporalité de l'activité, et aboutissant de manière collective et participative à des actions concrètes. L'aménagement de « l'espace de la discussion » est également visé, en particulier à travers la volonté d'institutionnaliser la discussion et de développer des mécanismes de subsidiarité, par l'organisation d'espaces de discussion à différents niveaux hiérarchiques.

Dans cette perspective, il s'agit de développer le potentiel « capacitant » des organisations. Pour rappel, une organisation « capacitante » est une organisation « débattable » et « instrumentalisable », c'est-à-dire capable de se transformer et de se développer, à travers la confrontation des points de vue et le débat sur les règles organisationnelles, afin de créer les conditions du développement des individus et des collectifs (Barcellini, 2017). L'intervention « capacitante » poursuit ainsi trois objectifs : des objectifs productifs (trouver des solutions organisationnelles), constructifs (développer les individus et les collectifs) et « autopoïétiques », c'est-à-dire visant la pérennisation des deux premiers objectifs, en rendant l'organisation autonome dans sa capacité à se créer, se réajuster et se développer (Carta, 2018). Ainsi, l'enjeu n'est pas tant de transformer directement l'organisation, que de constituer un dispositif qui suscite de nouveaux fonctionnements organisationnels au quotidien et dans la durée, par des méthodes de formation et d'expérimentation collective (Casse & Caroly, 2017) ; cela implique de transformer les représentations des acteurs et de favoriser le développement au moyen de démarches participatives (Falzon, 2013).

Forte de ces fondements théoriques, la recherche vise alors à instruire les perspectives de développement soulignées par Barcellini (2017) : répliquer et ajuster des expériences d'interventions capacitantes à d'autres échelles ou dans d'autres secteurs, analyser les activités

à l'œuvre au sein de ces divers dispositifs dans une perspective longitudinale et poursuivre les recherches sur l'activité de management.

Trois hypothèses la guideront dans cette perspective :

1) Les dispositifs de discussion sur le travail soutiennent les processus de régulation s'ils reposent sur :
    - une « ingénierie de la discussion » : la discussion doit être outillée par des méthodes de convocation de l'activité pour être centrée sur le travail réel, animée par un manager formé à l'analyse de l'activité, structurée et protégée par des règles du jeu, selon une durée et une fréquence adaptées à la temporalité de l'activité et aboutissant de manière collective et participative à des actions concrètes. Ces principes doivent être adaptés et adaptables aux spécificités des situations dans lesquelles ils sont employés ;
    - une ingénierie de « l'espace de la discussion » : organiser la participation et la subsidiarité en ouvrant des espaces de discussion à différents niveaux hiérarchiques, mais également en travaillant sur le rôle et les marges de manœuvre des managers ainsi que sur les processus décisionnels que cela implique ; trouver des voies d'intégration de la discussion dans l'organisation du travail et par rapport aux temps d'échange existants.
2) Au-delà d'un « dispositif », la discussion sur le travail constitue un moyen possible, pour ses « utilisateurs », d'agir sur leur travail et son organisation. Aussi, pour que les acteurs se l'approprient et qu'elle puisse éventuellement se pérenniser, elle nécessite d'être appréhendée « dans une logique de l'activité ». Il s'agit alors d'interroger, voire de coconstruire la *finalité* d'une telle démarche pour les différents acteurs.
3) La mise en place de dispositifs de discussion sur le travail change le rôle et le positionnement des managers, vers un management plus participatif et plus subsidiaire. Cela peut représenter une évolution importante dans des cultures managériales traditionnellement descendantes et nécessiter un accompagnement.

3.2. Stratégie de recherche : l'approche instrumentale comme outil méthodologique pour étudier les dispositifs de discussion sur le travail

Afin d'instruire les hypothèses qui viennent d'être posées, l'approche instrumentale de Rabardel (1995) sera mobilisée pour étudier différents dispositifs de discussion sur le travail.

Pour Bationo-Tillon, Folcher & Rabardel (2010), cette approche offre un cadre d'analyse des situations d'activité instrumentées du fait qu'elle permet de s'intéresser à « l'instrument », « en fonction du sens que le sujet lui attribue, et non de l'outil catégorisé d'un point de vue technocentré » (p.65). Rabardel (1995) développe en effet la notion d'instrument pour désigner « l'artefact en situation, inscrit dans un usage, dans un rapport instrumental à l'action du sujet, en tant que moyen de celle-ci » (p.49).

- **La notion d'instrument selon Rabardel (1995)**

L'auteur définit l'instrument comme une entité à deux faces (Rabardel, 1995, p.95) :

- Un artefact ou « objet technique ». Celui-ci peut être matériel (par exemple un marteau) ou symbolique (par exemple un processus ou une organisation, comme dans les travaux de Petit, 2005 et Arnoud, 2013).
- Des schèmes d'utilisation, composés eux même de :
    - *schèmes d'usage*, relatifs aux « tâches secondes », c'est-à-dire à la gestion des caractéristiques et propriétés particulières de l'artefact ;
    - *schèmes d'action instrumentée*, relatifs aux « activités premières », c'est-à-dire orientées vers l'objet de l'activité, pour lesquelles l'artefact est un moyen de réalisation.

Dans cette approche, un instrument n'est donc pas seulement « un donné disponible pour être associé à l'action » (Rabardel, 1995, p.95), il est également construit, produit par le sujet dans l'usage. Etudier les dispositifs de discussion comme des instruments potentiels invite ainsi d'une part à caractériser l'artefact qui les définit, et d'autre part à analyser la façon dont cet artefact est investi ou non dans l'usage.

- **Les dispositifs de discussion comme instruments potentiels**

L'artefact est une « chose susceptible d'un usage, élaborée pour s'inscrire dans des activités finalisées (…) c'est sa finalisation qui est à l'origine de son existence » (*Ibid.* p.49) : il est en effet « conçu pour produire une classe d'effets (…) dans des conditions prévues par les concepteurs (…). Autrement dit, à chaque artefact correspondent des possibilités de transformations des objets de l'activité, qui ont été anticipées, délibérément recherchées et qui sont susceptibles de s'actualiser dans l'usage. » (p.49). Ainsi, « les artefacts ne doivent pas être analysés en tant que choses mais dans la façon dont ils médiatisent l'usage » (p.42), dans une « logique de l'activité et de l'utilisation », comme « moyen d'action pour opérer sur un objet » (p.51).

Cette thèse proposera de définir l'artefact « dispositif de discussion sur le travail » selon dix critères, qui ont été élaborés par itération entre les catégories proposées dans la littérature et l'analyse des dispositifs de discussion expérimentés dans quatre entreprises :

- **L'appellation**
- **La finalité de la démarche**
- **Le type d'objet mis en discussion**
- **Les acteurs concernés** : qui anime ? Qui participe ? Quelles sont les fonctions de ces acteurs ? Combien sont-ils ?
- **La temporalité** : quelle durée, quelle fréquence et quelle pérennité des échanges ?
- **L'aboutissement de la discussion :** les échanges aboutissent-ils à un plan d'action ? Des décisions sont-elles prises pendant ou suite à la discussion ? Celle-ci génère-t-elle des transformations concrètes dans le travail ?
- **L'outillage mis à disposition des « utilisateurs »** : étapes méthodologiques de la discussion, supports et modalités d'animation, formation préalable…
- **Les modalités de participation :** la participation aux échanges est-elle imposée ? Volontaire ? Comment le sujet discuté est-il choisi ? Par qui ? Comment les propositions sont-elles élaborées ? Par qui ?
- **Les modalités de décision :** comment les propositions sont-elles retenues, rejetées ou amendées ? Par qui ? Comment les décisions sont-elles prises ? Par qui ?
- **Modalités d'intégration dans l'organisation :** quelle articulation avec les temps d'échange et outils managériaux existants ? Quelle prise en compte dans les enjeux de

production et dans les outils de gestion ? Quelles modalités d'organisation en termes de temps et lieux de travail ?

Définir les dispositifs de discussion conçus dans les entreprises étudiées en tant qu'artefacts reviendra à instancier ces dix critères selon ce qui aura été prévu par les concepteurs.

Les schèmes d'utilisation, quant à eux, « sont liés, d'une part aux artefacts qui sont susceptibles d'avoir statut de moyen, d'autre part aux objets sur lesquels ces artefacts permettent d'agir. Ils sont organisateurs de l'action, de l'utilisation, de la mise en œuvre et de l'usage de l'artefact. Ils prennent en compte et s'appuient sur les propriétés de l'artefact, elles-mêmes organisatrices. » (Rabardel, 1995, p.93). Cependant, « ils ne s'appliquent pas directement, ils doivent être instanciés en fonction du contexte spécifique de chaque situation. Ils s'actualisent alors sous forme de procédure adéquate aux singularités de la situation. » (*Ibid.*, p.94).

Ainsi, qualifier les schèmes d'utilisation des dispositifs de discussion consistera à identifier la façon dont l'artefact aura effectivement été instancié dans l'usage. L'analyse permettra alors de distinguer :

- *Les schèmes d'usage,* relatifs à la « gestion des caractéristiques et propriétés particulières de l'artefact » (p.91) qui renvoient ici à la façon dont l'artefact aura été utilisé, investi par les différents acteurs concernés. Par exemple, pour un manager, les « ateliers charge de travail » (appellation) qu'il a animés une à trois fois par mois pendant deux mois (temporalité) auprès de son équipe (acteurs concernés) visaient à trouver des régulations dans des situations de charge de travail importante (finalité) remontées par ses agents (modalités de participation) via une enquête (outillage). Cet exemple est donné de manière synthétique et réductrice à fin d'illustration ; il sera analysé plus finement dans les chapitres empiriques.
- *Les schèmes d'action instrumentée*, « orientés vers l'objet de l'activité, pour lesquels l'artefact est un moyen de réalisation » (p.91), se rapportent ici à la finalité et aux objectifs du dispositif de discussion pour les différents acteurs concernés (le demandeur, les intervenants chargés de mettre en place la démarche, les managers et leurs équipes), compte-tenu de « l'objet de leur activité » et du contexte dans lequel ils se situent (activités et organisations spécifiques, transformations passées, en cours ou à venir…).

- **Le processus de genèses instrumentales**

Avec cette approche, Rabardel (1995) repense le schéma classique des processus de conception qui « distingue temporellement conception et usage » et qui voudrait « qu'au-delà des phases de mise au point et éventuellement d'installation, commence la phase d'usage proprement dite, censée n'être que la mise en œuvre de l'artefact » (p.131). A l'inverse, pour l'auteur, la conception d'un instrument se poursuit dans l'usage en « genèses instrumentales », par un double processus d'instrumentation et d'instrumentalisation qu'il est possible de décrire et d'analyser :

- *L'instrumentalisation* est une activité tournée vers l'artefact. Elle consiste en « l'émergence et l'évolution des composantes artefact de l'instrument : sélection, regroupement, production et institution de fonctions, détournements et catachrèses, attribution de propriétés, transformation de l'artefact (structure, fonctionnement, etc.) » (p.111). Il s'agit d'un processus d'enrichissement des propriétés (intrinsèques, permanentes) de l'artefact par le sujet, et d'attribution de fonction(s) (propriété extrinsèque), qui peuvent être :
    - *des fonctions constituantes* : préalablement définies, ces fonctions sont intrinsèques, constitutives de l'artefact. L'instrumentalisation par attribution de fonction est dès lors locale, momentanée, liée à une action singulière et aux circonstances de son déroulement ;
    - *des fonctions constituées* : c'est-à-dire acquises, élaborées au cours de la genèse instrumentale, donc nouvelles momentanément… ou durablement. En effet, ces fonctions peuvent être conservées de manière permanente, comme propriété de l'artefact en relation avec une classe d'actions, d'objets de l'activité et de situations.
- *L'instrumentation* est une activité tournée vers le sujet. Elle consiste en « l'émergence et l'évolution des schèmes d'utilisation et d'action instrumentée : leur constitution, leur fonctionnement, leur évolution par accommodation, coordination, combinaison, inclusion et assimilation réciproque » (p.111). Il peut s'agir de l'assimilation d'artefacts nouveaux à des schèmes déjà constitués (qui donne une nouvelle signification aux artefacts), de l'association de l'artefact à de nouveaux schèmes (qui se voient également attribuer une nouvelle signification), ou encore de la création de nouvelles procédures par accommodation des schèmes fondant les procédures anciennes, par assimilation de

la situation à d'autres schèmes, ou même par élaboration de schèmes spécifiques nouveaux, organisant la nouvelle fonction comme moyen de l'activité.

- **Le cycle de conception d'un artefact**

En outre, pour Rabardel (1995), ce processus de genèses instrumentales s'inscrit dans le cycle d'ensemble de la conception d'un artefact (cf Figure 22 ci-après) :

1) *lors de la conception initiale*, les fonctions constituantes de l'artefact sont construites et le concepteur prévoit des modes opératoires. Pour autant, seule une faible partie des usages peut en fait être anticipée dans la conception des artefacts, étant donné leur complexité, leur diversité, les spécificités individuelles, les classes de situation et leurs variabilités...
2) *c'est lors de la genèse instrumentale* que des instrumentalités émergent, se révèlent, s'inventent, sont conçues par les utilisateurs, seuls ou en collaboration avec les concepteurs initiaux, remettant en question ou faisant évoluer l'artefact (émergence de fonctions constituées, de schèmes d'utilisation…) ;
3) *une nouvelle conception* s'opère alors, si les fonctions constituées s'inscrivent dans l'artefact, anticipant les nouvelles fonctions constituantes… et que les schèmes d'utilisation préfigurent les procédures et modes opératoires futurs, pouvant donner lieu à diffusion.

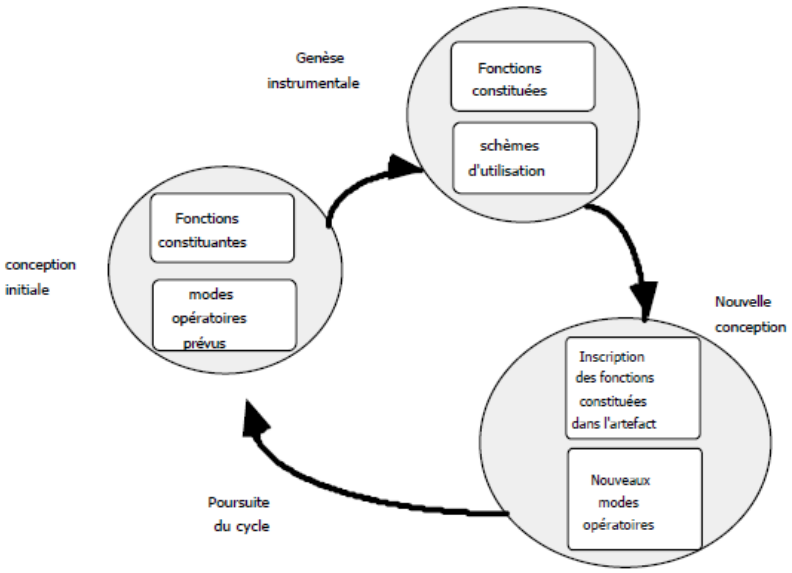

Figure 22: Inscription des processus de genèse instrumentale dans le cycle d'ensemble de la conception d'un artefact (Rabardel, 1995, p.132)

- **Proposition de modélisation de l'artefact « dispositif de discussion sur le travail »**

Ce cycle de conception présente l'artefact comme une entité composée de fonctions constituantes et de modes opératoires prévus, amenés à évoluer dans l'usage, respectivement en fonctions constituées et en schèmes d'utilisation. Une zone d'ombre apparaît alors quant à la définition de l'instrument : dans le cycle de conception tel que décrit par Rabardel, l'instrument semble correspondre à l'artefact ayant évolué à travers des processus de genèses instrumentales ; il serait alors composé de « fonctions constituées » et de « schèmes d'utilisation », ce qui ne semble pas coïncider avec la définition précédemment donnée : une entité mixte composée d'un artefact et de schèmes d'utilisation, eux-mêmes constitués de schèmes d'usages et de schèmes d'action instrumentée.

Dans cette thèse, le choix sera fait de considérer les dispositifs de discussion comme des artefacts, composés donc de « fonctions constituantes » et de « modes opératoires prévus » par le concepteur. Ces artefacts sont susceptibles de devenir des instruments s'ils sont appropriés dans l'usage, l'instrument étant ici défini comme une entité composée de « fonctions constituées » dans l'usage et de « schèmes d'utilisation ».

Les *fonctions constituantes des dispositifs de discussion* seront définies à l'aide de quatre des critères de définition de l'artefact proposés précédemment : l'appellation, la finalité de la démarche, les types d'objets mis en discussion et l'aboutissement des échanges. Ces critères renvoient selon nous à la fonction, à l'objectif des dispositifs de discussion compte-tenu du contexte dans lequel ils sont créés ; ils sont « orientés vers l'objet de l'activité ». Les décrire contribuerait à répondre à la question *« à quoi sert » ce dispositif de discussion* du point de vue du concepteur ?

Les *modes opératoires des dispositifs de discussion* seront quant à eux définis à travers les six autres critères de définition de l'artefact précédemment proposés : les acteurs concernés, la temporalité des échanges, l'outillage prévu, les modalités de participation, de décision et d'inscription du dispositif dans l'organisation. Ces critères renvoient selon nous à la façon d'utiliser les dispositifs de discussion ; autrement dit, à la « gestion des caractéristiques et propriétés particulières » des dispositifs de discussion. Les décrire contribuerait à répondre à la question *« comment se sert-on » de ce dispositif de discussion* du point de vue du concepteur ?

La Figure 23 synthétise cette proposition de définition de l'artefact « dispositif de discussion sur le travail ».

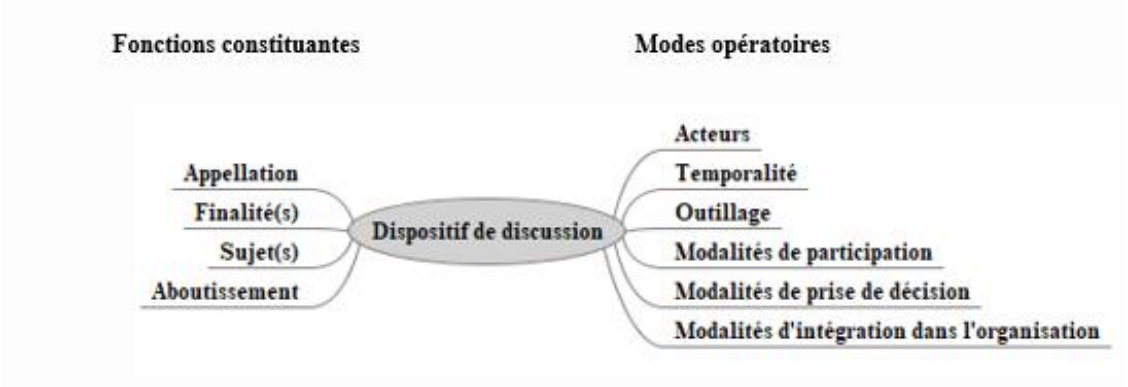

Figure 23: Proposition de modélisation de l'artefact « dispositif de discussion sur le travail »

- **Du cycle de conception d'un artefact à la conception *pour* et *dans* l'usage**

Dans le prolongement des travaux de Rabardel (1995), Folcher (2005) distingue la conception *pour* l'usage, « issue de l'activité des concepteurs, qui conçoivent des artefacts proposés à l'usage » (p.189), et la conception *dans* l'usage, « issue de l'activité des utilisateurs » (p.189). La conception *pour* l'usage, « fruit de l'activité des concepteurs (…) se concrétise dans un artefact à vocation instrumentale, c'est-à-dire ouvert et non achevé, qui se prêtera à une pluralité de genèses instrumentales » (p.190). La conception *dans* l'usage, « fruit de l'activité d'utilisateurs située et finalisée (…) se concrétise dans les instruments qu'ils développent au cours des processus d'appropriation » (p.190).

Par ailleurs, le cycle de conception d'un artefact présenté précédemment (Figure 22) positionne les genèses instrumentales après un temps de conception initiale. Or, la conception initiale est en elle-même un processus génétique : les fonctions constituantes de l'artefact et ses modes opératoires prévus sont progressivement élaborés au cours de la phase de conception *pour* l'usage, de même que des fonctions sont constituées et que des schèmes d'utilisation sont peu à peu élaborés *dans* l'usage. Dans cette perspective, nous nous intéresserons autant aux processus de genèses de l'artefact, que nous proposons de nommer « genèses artefactuelles », qu'au processus de genèses de l'instrument, donc aux « genèses instrumentales ». Ainsi, comme représenté Figure 24, les fonctions constituantes de l'artefact et ses modes opératoires prévus seraient respectivement élaborés lors de processus que nous proposons de qualifier « d'artefactualisation » et « d'artefactuation ». L'artefactualisation, correspondrait à l'élaboration ou à l'évolution des fonctions constituantes de l'artefact. L'artefactuation correspondrait à l'élaboration ou à l'évolution des modes opératoires prévus. L'artefact ainsi proposé pour l'usage par les concepteurs pourrait alors faire l'objet de genèses instrumentales

par les utilisateurs, à travers des processus d'instrumentalisation (constitution ou évolution de fonctions dans l'usage) et d'instrumentation (émergence ou évolution de schèmes d'utilisation).

Rabardel (1995) mentionnait alors une phase de « nouvelle conception » si les fonctions constituées s'inscrivaient dans l'artefact et si les schèmes d'utilisation préfiguraient les modes opératoires futurs, pouvant donner lieu à diffusion. Nous proposons de considérer cette étape comme la poursuite des genèses artefactuelles. De cette manière, conception *pour* l'usage et conception *dans* l'usage s'alimentent mutuellement.

Enfin, les genèses artefactuelles et instrumentales peuvent émerger spontanément, hors de ce cycle : ainsi, un outil pourrait être créé « de toutes pièces » en vue d'un usage. De même, un objet qui n'aurait pas de fonction ni de mode opératoire prévu, pourrait être directement utilisé comme un instrument, par exemple dans le cas où une pierre serait utilisée pour planter un piquet de tente.

La Figure 24 ci-après synthétise cette proposition :

- le rectangle de gauche montre comment un artefact peut être créé (genèse artefactuelle) par artefactualisation (élaboration de fonctions constituantes) et/ou par artefactuation (élaboration de modes opératoires) lors d'une phase de conception *pour* l'usage ;
- le rectangle du haut représente les genèses instrumentales dont l'artefact peut faire l'objet lors d'une phase de conception *dans* l'usage, à travers des processus d'instrumentalisation (évolution des fonctions constituantes en fonctions constituées dans l'usage) et/ou d'instrumentation (évolution des modes opératoires prévus en schèmes d'utilisation) ;
- le rectangle du bas montre comment les schèmes d'utilisation et les fonctions constituées dans l'usage peuvent s'inscrire dans l'artefact, lors d'une nouvelle phase de conception *pour* l'usage, par des processus d'artefactualisation ou d'artefactuation (respectivement, l'inscription des fonctions constituées dans l'artefact ou des schèmes d'utilisation dans les modes opératoires prévus) ;
- enfin, le rectangle de droite précise que des genèses instrumentales peuvent aussi émerger spontanément *dans* l'usage, par instrumentalisation (constitution de fonctions dans l'usage) ou par instrumentation (élaboration de schèmes d'utilisation).

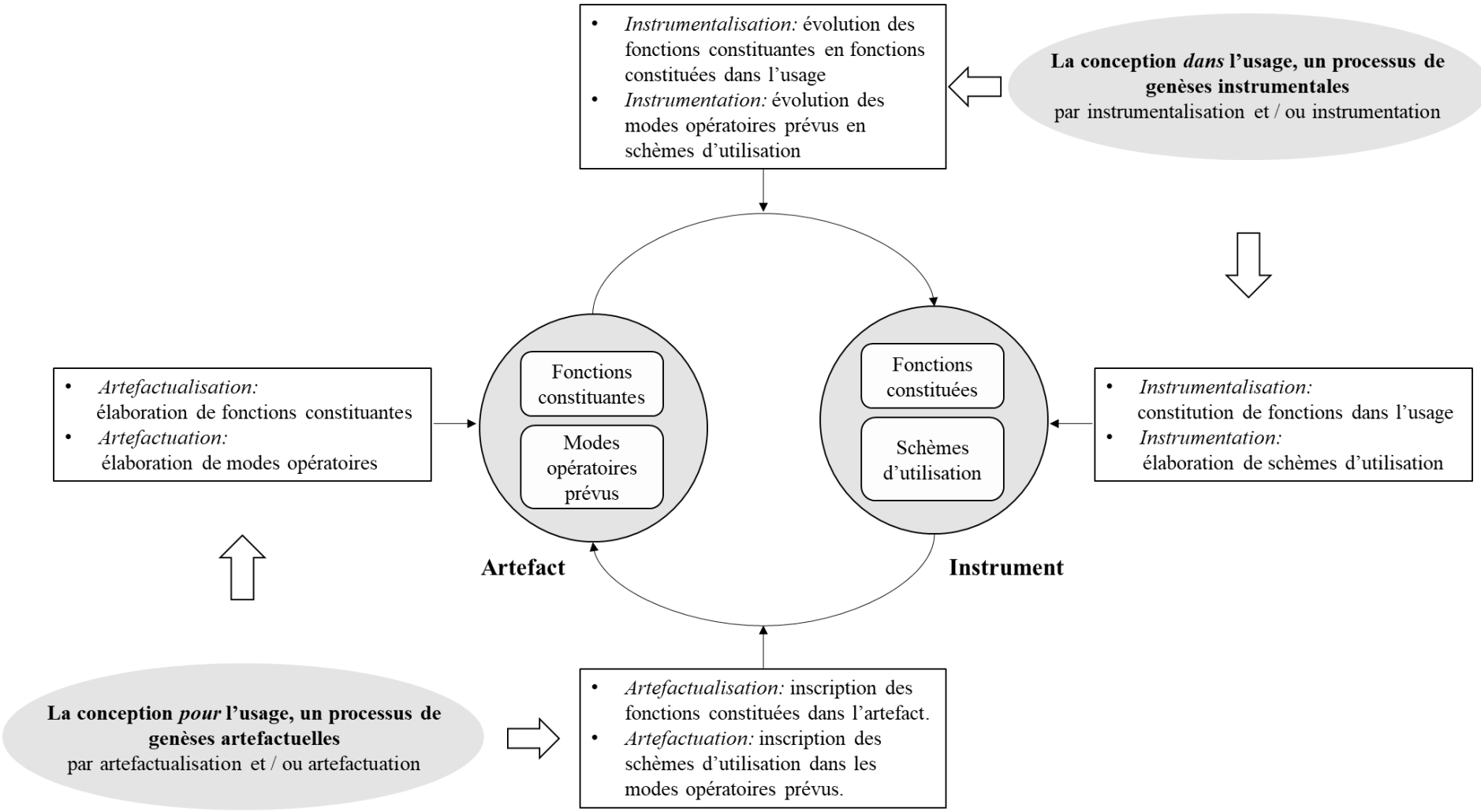

Figure 24: Cycle de conception itératif entre artefact et instrument

- **Le cycle de conception d'un dispositif de discussion**

Les Figure 23 et Figure 24 structureront les parties empiriques de cette thèse : l'analyse des dispositifs de discussion mis en place dans deux entreprises, l'institution bancaire et La Poste, consistera à retracer le cycle de conception itératif entre artefact et instrument, en caractérisant d'abord les « genèses artefactuelles », c'est-à-dire l'élaboration des fonctions constituantes de l'artefact et de ses modes opératoires prévus par les concepteurs lors de la conception *pour* l'usage ; puis, il s'agira d'identifier l'émergence de « genèses instrumentales » le cas échant : les fonctions éventuellement constituées et les schèmes d'utilisation identifiés *dans* l'usage. Enfin, l'analyse caractérisera l'éventuelle poursuite de la conception *pour* l'usage, si les fonctions constituées et schèmes d'utilisation de l'instrument s'inscrivent dans l'artefact, ou si les fonctions constituantes de l'artefact et ses modes opératoires prévus sont réélaborés.
Dans un second temps, cette analyse permettra de tirer des enseignements quant aux effets et conditions de mise en œuvre des dispositifs de discussion, en termes de management, de transformations effectives des situations de travail, de possibilités d'expression, de participation, de prise de décision et de pérennité.

Dans cette perspective, nous proposons de définir les phases du cycle de conception des dispositifs de discussion en correspondance avec certains temps-clé de l'intervention. Cette classification a été élaborée à partir du déroulement des interventions étudiées dans cette thèse et est susceptible de ne pas correspondre à d'autres formes d'intervention.

1) **La conception *pour* l'usage** correspond à la phase d'élaboration du dispositif de discussion, avant que celui-ci ne soit concrètement expérimenté ainsi qu'à son éventuelle réélaboration.
    - Elle débute dès les premiers contacts entre un demandeur et l'intervenant (premiers entretiens, élaboration de la proposition d'intervention, premières démarches d'information au sein de l'entreprise) lors desquels sont élaborées et discutées essentiellement les fonctions constituantes (les modes opératoires étant généralement peu évoqués à ce stade) : à quoi doivent servir les dispositifs de discussion, quelle doit être leur finalité, à quels objectifs doivent-ils répondre compte tenu du contexte socio-économique de l'entreprise, de la demande du commanditaire, de la connaissance qu'ont les intervenants de l'usage qui peut en être fait… ?

- Elle se poursuit lors de la phase de cadrage ou de diagnostic (entretiens et observations auprès de différents acteurs de l'entreprise pour mieux connaître l'activité des opérateurs et des managers, l'organisation du travail et les enjeux socio-économiques des sites) et lors de la phase de conception du dispositif de discussion ; ces phases permettent de préciser les fonctions constituantes et d'envisager les modes opératoires du dispositif de discussion.
- Elle continue lors de la formation des managers à qui sont présentés ces fonctions constituantes et modes opératoires prévus comme des principes structurants à mettre en œuvre en les adaptant aux spécificités de leurs situations. Cette étape est à la charnière entre la conception *pour* et *dans* l'usage puisque le dispositif de discussion n'est pas encore expérimenté par les managers et les équipes ; en revanche, les managers renvoient aux concepteurs les usages anticipés du dispositif, ce qu'il sera possible de faire ou non selon les spécificités de leurs sites, affinant ainsi la conception de l'artefact. Dans un processus de conception classique, cette étape correspond à une consultation des utilisateurs visant à évaluer l'acceptabilité de l'artefact en cours de conception.

2) La conception *dans* l'usage

- Des genèses instrumentales sont susceptibles d'émerger dans l'usage, lors de l'expérimentation du dispositif, lorsque les managers organisent ou non des espaces de discussion suite à la formation, en s'inscrivant dans la continuité ou en rupture avec l'artefact qui leur est proposé.

En ce sens, étudier…

- *L'instrumentalisation* revient à caractériser l'instanciation et l'évolution des fonctions de l'artefact : il s'agit de décrire comment les fonctions constituantes deviennent des fonctions constituées. En d'autres termes, pour l'artefact « dispositif de discussion », l'enjeu sera de caractériser la finalité du dispositif, son nom, les objets mis en discussion et l'aboutissement de ces discussions, dans l'usage, en identifiant les éventuelles modifications des fonctions constituantes de l'artefact initialement prévues.
- *L'instrumentation* consiste à qualifier l'instanciation et l'évolution des modes opératoires en décrivant comment les modes opératoires prévus sont effectivement mis en œuvre ou non. Autrement dit, l'enjeu sera de qualifier

acteurs concernés, la temporalité des échanges, leur outillage, les modalités de participation, de décision et d'intégration dans l'organisation, dans l'usage, en identifiant les éventuelles modifications des modes opératoires de l'artefact initialement prévus.

3) **Les itérations conception *pour* l'usage / conception *dans* l'usage** : la conception *pour* l'usage est susceptible de se poursuivre, si les retours concernant l'usage du dispositif amènent les concepteurs à réélaborer l'artefact, ou si les évolutions des fonctions constituées et des schèmes d'utilisation de l'instrument s'inscrivent dans l'artefact, qui peut alors faire l'objet d'une diffusion. L'artefact peut également être réélaboré s'il est réemployé dans un autre contexte, auprès d'acteurs d'une autre organisation par exemple.

Dans cette dernière perspective, en plus d'étudier les processus de conception *pour* et *dans* l'usage de dispositifs de discussion au sein de l'institution bancaire et de La Poste, nous retracerons les genèses artefactuelles opérées par les concepteurs d'une entreprise à l'autre. Il s'agira d'analyser la conception *pour* l'usage des dispositifs de discussion développés dans quatre entreprises : deux organismes de protection sociale, l'institution bancaire et La Poste. Cela va à présent être précisé dans le chapitre 4 de méthodologie.

4. Chapitre 4 – Méthodologie de recherche

Afin d'instruire les hypothèses posées précédemment (partie 3.1), cette thèse s'appuie sur plusieurs terrains dont le principal est La Poste. En effet, le cabinet Plein Sens ainsi que le cabinet Realwork à qui il est associé ont mis en place des dispositifs de discussion sur le travail dans plusieurs entreprises, comme représenté Figure 25. Le schéma précise à gauche les entreprises dans lesquelles des dispositifs de discussion ont été mis en place, et à droite, les temps-clé structurant les interventions qui y ont été réalisées : les propositions d'intervention (P) marquent le début des missions, même si la conception des dispositifs commence avant, lors d'échanges préalables avec les commanditaires ; les formations des managers à la mise en place des dispositifs de discussion (F) marquent la fin d'une première phase de conception *pour* l'usage, et le début d'une phase d'expérimentation du dispositif par les managers et leurs équipe ; enfin, un bilan est parfois réalisé après cette phase d'expérimentation, donnant lieu ou non à une poursuite de la démarche, dans la continuité ou sous d'autres formes que ce qui était prévu au départ.

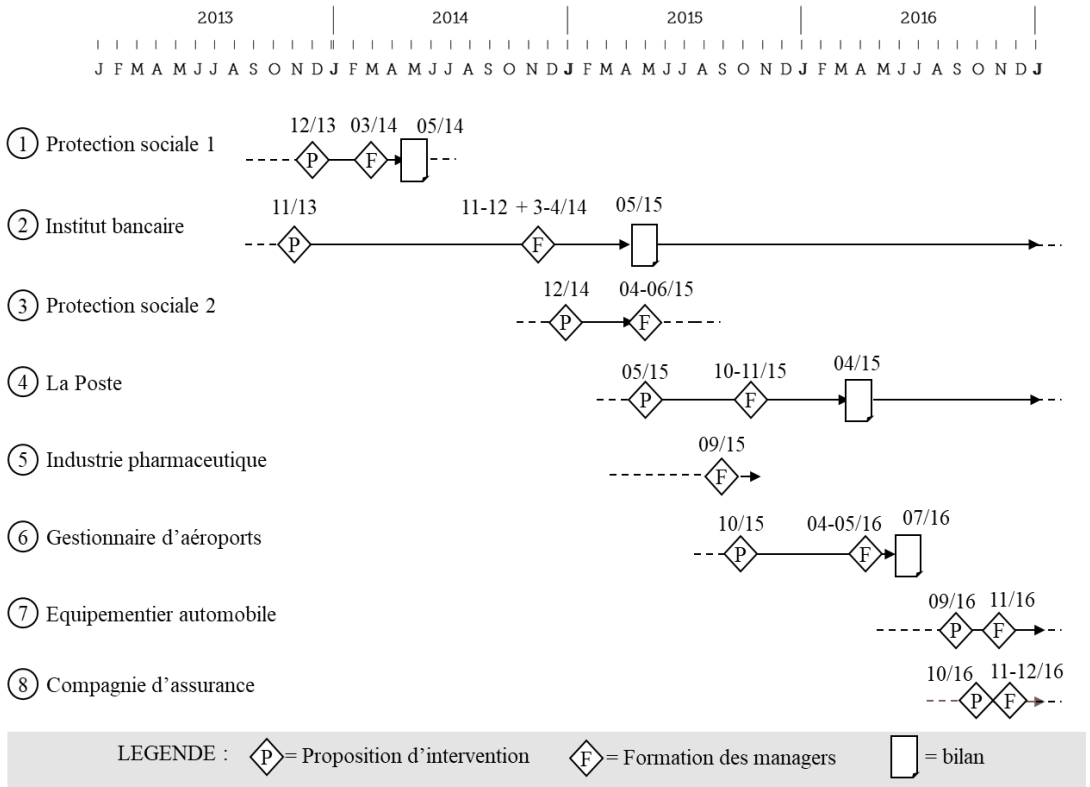

Figure 25: La mise en place de dispositifs de discussion par Plein Sens et par son cabinet associé, Realwork, dans plusieurs entreprises

Tous ces dispositifs de discussion ne seront pas étudiés ici. L'enjeu étant d'analyser celui de La Poste ainsi que ses origines issues d'expériences passées, le choix a été fait de se centrer plus particulièrement sur les quatre premiers dispositifs, qui seront analysés à différents niveaux dans cette recherche : les ateliers « Performance et Qualité de Vie au Travail » (PQVT) et les rendez-vous « Partager Ensemble pour Innover dans le Travail » (PEPIT) de deux organismes de protection sociale, les ateliers de « régulation de la charge de travail » d'une institution bancaire, puis les « Espaces de Discussion sur le Travail » de La Poste.

L'objectif est de retracer l'évolution de l'artefact « dispositif de discussion sur le travail » à différentes échelles temporelles. D'une entreprise à une autre d'abord, afin d'identifier les différentes formes qui lui ont été données selon les contextes et de comprendre ainsi les expériences qui ont alimenté la conception des Espaces de Discussion sur le Travail (EDT) de La Poste. Au sein de La Poste ensuite, afin d'étudier plus finement la mise en œuvre puis l'évolution de ces EDT dans le temps et d'en tirer des enseignements concernant le management, les organisations, les dispositifs de discussion sur le travail et les conditions de leur mise en œuvre.

Pour ce faire, des méthodes différentes de recueil et de traitement des données ont été mobilisées du fait notre présence ou de notre absence dans ces différentes entreprises ainsi que de notre statut variable. En effet, la recherche n'ayant pas encore démarré au moment des interventions dans les deux entreprises de protection sociale, leurs dispositifs de discussion ont été analysés *a posteriori*. Dans l'institution bancaire, nous avons été sollicitée dans le cadre d'un Master Recherche, au moment de la phase d'expérimentation de la démarche déjà conçue, dans le but de l'évaluer, ce qui a permis un recueil et un traitement de données plus complet. Enfin, nous étions à la fois en position de recherche et d'intervention dans le dispositif conçu et mis en œuvre à La Poste. Nous reviendrons sur ces différents positionnements en fin de ce chapitre.

Le présent chapitre de méthodologie sera donc structuré en trois temps. La première partie (4.1) présentera les méthodes de recueil et de traitement des données déployées pour étudier la genèse de l'artefact « dispositif de discussion sur le travail » dans deux organismes de protection sociale (partie 4.1.1) et dans une institution bancaire (partie 4.1.2). La seconde partie sur La Poste (partie 4.2) présentera d'abord l'entreprise (partie 4.2.1) et l'intervention qui y a été conduite (partie 4.2.2) avant de spécifier les méthodes de recueil (partie 4.2.3) et de traitement

des données (partie 4.2.4). Enfin, la partie 4.3 approfondira notre réflexion sur les différents positionnements tenus dans cette recherche.

4.1. L'étude des genèses de l'artefact « dispositif de discussion sur le travail » à travers trois entreprises

L'étude des genèses de l'artefact « dispositif de discussion sur le travail » à travers trois entreprises a donc requis des méthodes différentes de recueil et de traitement des données pour analyser les dispositifs dans les organismes de protection sociale et dans l'institution bancaire.

4.1.1. La méthode de recueil et de traitement des données dans deux organismes de protection sociale

Les dispositifs de discussion conçus et mis en place dans les deux organismes de protection sociale ont été analysés *a posteriori* du fait notre absence lors de ces interventions. L'objectif étant de retracer l'évolution de l'artefact d'une entreprise à l'autre pour comprendre les fondements des EDT conçus par la suite à La Poste, la méthode de recueil et de traitement des données a visé à caractériser l'artefact élaboré dans le premier organisme de protection sociale, puis ses adaptations aux spécificités du second organisme de protection sociale.

Pour ce faire, les **données utilisées** sont constituées d'une part de trois entretiens conduits auprès de quatre consultants de Plein Sens ayant contribué à la conception et à la mise en œuvre de ces dispositifs (Cf. trame d'entretien en Annexe 2), et d'autre part, d'un ensemble de documents recueillis pour analyse : propositions d'intervention, supports de communication, supports de formation aux managers, échanges de mails, supports de présentation en comité de pilotage.

Le **traitement de ces données** a alors consisté à caractériser les artefacts des deux entreprises à l'aide des critères définis dans le chapitre précédent : appellation, finalité, sujets, aboutissements, acteurs, temporalité, outillage, modalités de participation, de décision et d'intégration dans l'organisation.

4.1.2. La méthode de recueil et de traitement des données dans une institution bancaire

Contrairement aux cas précédents, nous avons contribué à une partie de l'intervention conduite dans l'institution bancaire. Celle-ci sera présentée plus en détails dans le chapitre suivant mais elle sera synthétisée ici pour y resituer la méthodologie élaborée ainsi que notre contribution.

Dans un contexte de profondes transformations consistant à séparer les activités de front et de back office et à réduire les effectifs, la Direction des Relations Sociales de l'institution bancaire a souhaité se doter d'un outil de *mesure* de la charge de travail afin de répondre à un accord d'entreprise, qui prévoyait de « veiller à une bonne appréciation et à une juste répartition de la charge de travail »[5]. Le chef de projet nommé pour ce faire a sollicité l'accompagnement d'un ergonome afin de co-élaborer une démarche avec un groupe de travail et un comité de pilotage. Cette démarche a progressivement pris la forme d'un dispositif *d'appréciation et de régulation* de la charge de travail par la discussion.

Ainsi, l'intervention s'est déroulée en quatre phases entre 2013 et 2017, comme représenté Figure 26 : une phase de lancement du projet et de diagnostic sur la charge de travail, visant à comprendre le travail, son organisation, les pratiques et critères d'évaluation de la charge de travail ; une phase de conception de la démarche sur cette base, avec le groupe de travail et le comité de pilotage ; une phase d'expérimentation du dispositif conçu, d'abord au sein de trois succursales pilotes, puis, après des réajustements du dispositif, au sein de quatre succursales pilotes supplémentaires ; une phase de déploiement à plus grande échelle.

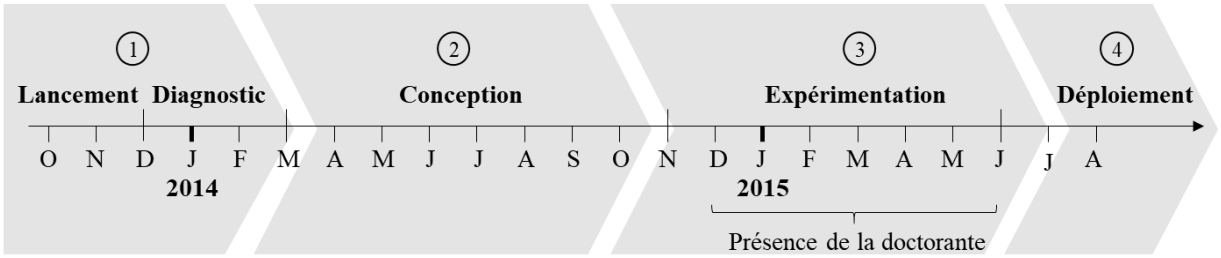

Figure 26: Déroulement de l'intervention réalisée dans l'institution bancaire

[5] Source : Accord d'entreprise sur la prévention des risques psychosociaux

Nous avons alors été sollicitée dans le cadre d'un Master Recherche au moment de la formation des managers de trois succursales puis de l'expérimentation de la démarche par ces managers et leurs équipes, afin d'évaluer cette dernière.

- **La méthode de recueil de données**

L'objectif du recueil de données était de tracer la façon dont le dispositif avait été conçu par les concepteurs et utilisé dans les succursales pilotes. Le recueil de données s'est ainsi fait selon trois modalités : un recueil de documents, des observations et des entretiens.

Le recueil documentaire. Afin de comprendre la façon dont le dispositif a été progressivement élaboré préalablement à notre arrivée, un ensemble de documents a été recueilli : lettre de mission adressée au chef de projet par la Direction des Relations Sociales ; appel à consultation ; proposition d'intervention du cabinet retenu pour accompagner le projet ; note du chef de projet « Une approche de la mesure de la charge de travail » ; documents de présentation de la réorganisation en cours ; accord d'entreprise sur la prévention des risques psychosociaux ; comptes-rendus et supports de présentation de l'ensemble des groupes de travail et comités de pilotage ; supports de communication ; supports de formation aux managers.

Les observations. Sept journées de formation aux managers ont été observées au sein de six succursales (la première succursale ayant été formée préalablement à notre arrivée). Cela nous a permis de bien connaître la formation, le dispositif et de recenser les managers volontaires pour nous accueillir dans leur(s) atelier(s) en tant qu'observatrice.

Seize ateliers ont alors pu être observés au sein des quatre premières succursales pilotes formées qui ont été plus particulièrement investiguées. Quatorze d'entre eux ont été enregistrés dont huit ont été retranscrits pour une analyse plus fine.

Les entretiens. Au total, 72 entretiens individuels ou collectifs de quatre types ont été conduits : des entretiens de « prise de contact » avec les animateurs, des « briefs » pré-ateliers, des « débriefings » post-ateliers et des entretiens « de retour », comme schématisé Figure 27.

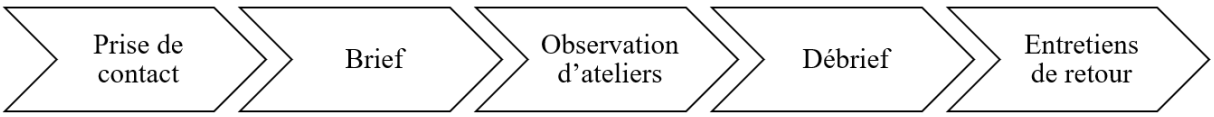

Figure 27: Les différents types d'entretiens réalisés

Lors des journées de *« prise de contact »*, nous sommes revenue dans les trois premières succursales pilotes après les formations, pour faire un point avec la direction sur la mise en place de la démarche et pour rencontrer chacun des managers en entretien semi-directif. Il s'agissait de : *présenter* notre double rôle d'évaluation du dispositif et de recherche sur les espaces de discussion, ainsi que notre méthodologie ; *prendre connaissance du travail*, de son organisation, du contexte, des ressources et dysfonctionnements perçus, notamment quant à la charge de travail ; *faire un point sur la démarche*, sa perception par le manager et les équipes, son organisation ; demander d'observer des ateliers ; enfin, *recueillir les documents nécessaires* : organigrammes, résultats de l'enquête, analyse des résultats par le manager éventuellement rédigée, planning prévisionnel de mise en œuvre de la démarche, brochures expliquant l'activité...

Les *« briefs »* étaient réalisés avant les ateliers, avec les managers. Comme cela sera précisé au chapitre suivant, le dispositif prévoyait une enquête informatique sur la charge de travail préalablement aux ateliers. L'objectif de ces entretiens était de faire expliciter les résultats de cette enquête, afin de prendre connaissance de l'état de charge de l'équipe, de son contexte, de son activité, des situations remontées pour la discussion, des représentations du manager et de la façon dont la démarche avait été mise en œuvre (organisation de l'enquête, de l'atelier…).

« Les débriefings » pouvaient être de deux types : avec les managers et/ou avec les agents. Dans ce dernier cas, ils pouvaient se faire soit à notre initiative, sans présence des managers, soit à l'initiative des managers en fin d'atelier (que nous ne doublions pas d'un second débriefing sans manager). L'objectif était de questionner « l'avant » atelier (modalités d'informations, réactions, attentes…), le vécu pendant l'atelier (possibilités ou non d'expression, de contribution aux propositions, points forts et limites, perception de la démarche, améliorations possibles…), et les suites envisagées (actions prévues, impact perçu de l'atelier…).

Les entretiens de « retour », réalisés 15 jours à trois semaines après l'atelier visaient à faire un point sur la mise en œuvre des actions prévues : rédaction d'un compte-rendu ? Remontée de ce plan d'action aux niveaux hiérarchiques prévus ? Actions réalisées directement à l'échelle du service ? Décisions prises et retours aux équipes ? Réactions ? Changements notables ?

- **Les objectifs et la méthode de traitement des données**

Dans le cadre de cette thèse, l'objectif du traitement des données recueillies est double. Il s'agit d'une part de retracer le cycle de conception de l'artefact « ateliers de régulation de la charge

de travail », qui, comme nous le verrons dans la partie empirique, alterne des phases de conception *pour* et *dans* l'usage. D'autre part, l'étude de l'usage du dispositif, à travers l'analyse comparée des ateliers réalisés dans deux équipes différentes, vise à tirer des enseignements concernant les dispositifs de discussion, leurs conditions de mise en œuvre et leurs implications en termes de management et d'organisation.

L'étude du cycle de conception des ateliers de régulation de la charge de travail repose sur l'approche instrumentale détaillée au chapitre précédent (Rabardel, 1995 ; Folcher, 2005). Il s'agit de considérer ce dispositif de discussion conçu dans l'institution bancaire comme un artefact, composé d'une part de *fonctions constituantes* (qui seront caractérisées à travers quatre critères proposés au chapitre précédent : l'appellation du dispositif, ses finalités, les sujets mis en discussion et les aboutissements de la discussion) et d'autre part, de *modes opératoires prévus* (caractérisés à travers six critères : les acteurs, la temporalité de la discussion, son outillage, les modalités de participation, de décision et d'intégration du dispositif dans l'organisation).
L'enjeu est alors d'étudier l'évolution de cet artefact à travers des processus de conception *pour* et *dans* l'usage. Lors des phases de conception *pour* l'usage, l'artefact est progressivement construit par les concepteurs à travers des processus de « genèses artefactuelles ». Celles-ci consistent à élaborer progressivement les fonctions constituantes (processus « d'artefactualisation ») et les modes opératoires prévus du dispositif (processus « d'artefactuation »). Dans l'usage, l'artefact est susceptible de faire l'objet de « genèses instrumentales » si des fonctions sont constituées par les utilisateurs du dispositif (processus « d'instrumentalisation ») et si ces derniers développent des schèmes d'utilisation (processus « d'instrumentation »), dans la continuité ou en rupture avec les modes opératoires prévus.

Dans le cas de l'institution bancaire, le traitement des données recueillies effectué pour caractériser les différentes phases du cycle de conception est le suivant.

La première phase de conception *pour* l'usage ayant eu lieu avant notre intégration dans le projet, elle a été étudiée *a posteriori*, à travers l'ensemble des documents recueillis, cités précédemment. L'analyse de contenu a consisté à identifier dans ce corpus les éléments de définition de l'artefact (appellation, finalité, sujet, aboutissements, acteurs, temporalité, outillage, modalités de participation, de décision et d'intégration dans l'organisation).

La démarche a ensuite été expérimentée dans trois succursales pilotes. Certains éléments du bilan de cette expérimentation ont amené les concepteurs à faire évoluer le dispositif. Cela montre comment **l'analyse de l'usage a alimenté la (re)conception *pour* l'usage.** Sans analyser en détail ici l'usage de la démarche, le choix a été fait de rapporter ces éléments de bilan. Ainsi :

- *un premier bilan des ateliers mis en œuvre* est réalisé de manière très synthétique : un graphe identifie les ateliers organisés selon les services dans les trois succursales et un tableau synthétise certaines caractéristiques des ateliers observés (sujet traité, durée, animateurs et participants) sans que l'analyse soit approfondie (sur les aboutissements, finalités, modalités de participation, de décision et d'intégration dans l'organisation).
- *un second bilan des ateliers non mis en œuvre, ou mis en œuvre tardivement*, présente de manière plus détaillée les raisons ayant freiné l'appropriation de la démarche pour les managers.

Ces analyses reposent essentiellement sur les entretiens pré-ateliers réalisés avec les managers des différents services et sur les observations d'ateliers.

La suite de cette partie présente alors les deux évolutions du dispositif, sur la base des comptes-rendus et supports de présentation des comités de pilotage dans lesquels ces décisions ont été validées.

Enfin **l'usage de la démarche par les managers et leurs équipes** a été étudié à travers l'analyse comparée des ateliers réalisés par deux équipes différentes. Dans une équipe, un atelier a été conduit sur le thème des « effets pernicieux des statistiques » et a été suivi d'un débriefing collectif en séance, ainsi que d'un débriefing avec les managers uniquement ; dans l'autre, une série de 7 ateliers a été réalisée par deux équipes d'un même service de surendettement. 14 débriefings ont été systématiquement réalisés d'une part avec les agents, en l'absence des managers, et d'autre part avec les managers. L'analyse vise alors à identifier les différentes manières dont les managers et leurs équipes se sont approprié la démarche en détaillant les fonctions constituées ainsi que les schèmes d'utilisation élaborés dans l'usage. Cette analyse permet finalement de tirer des enseignements concernant l'artefact, les conditions de sa mise en œuvre et ses implications en termes de management.

4.2. Une recherche à La Poste

4.2.1. La Poste, une entreprise en mutation

La Poste est un groupe de services multi-activités : initialement opérateur de services postaux, elle assure également des activités bancaires, d'assurance, de téléphonie mobile, ou encore de services à la personne. Ces dernières sont regroupées en trois branches principales :

- *les services Courrier-colis* : distribution du courrier et de la presse, livraison des colis et services de proximité ;
- *la Banque Postale* : banque de détail, assurance et gestion d'actifs ;
- *le réseau* : bureaux de poste multi-activités (services bancaires, courrier, colis, express, numériques et téléphonie mobile).

Cette entreprise connaît aujourd'hui de profondes transformations. En effet, Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC) dans les années 1990, elle avait le monopole de l'activité courrier sur des marchés réservés et évoluait dans un cadre économique relativement stable et homogène. Elle a remis en cause son modèle économique et social dans les années 2000 pour faire face à deux ruptures fondamentales : la déréglementation du marché du courrier et la montée en puissance des nouvelles technologies de communication, à l'origine d'une chute de 6 à 9% par an du courrier selon ses prévisions en 2013, soit une réduction de moitié du nombre d'objets transportés (lettres et petits colis) entre 2008 et 2020[6]. Transformée en Société Anonyme à capitaux publics en 2010, La Poste s'est ainsi repositionnée sur des marchés ouverts à la concurrence, tout en continuant d'assurer des missions de service public. Son objectif a alors été double :

- **optimiser les activités traditionnelles pour accroître la productivité et la qualité de service**, en rationalisant les effectifs et les organisations du travail : modernisation des équipements, optimisation des processus et méthodes de travail, suppression des temps morts, recours à la sous-traitance pour absorber les pics...
- **identifier des relais de croissance et diversifier le portefeuille de ses activités** telles que le commerce en ligne, la logistique de proximité, l'assistance aux personnes âgées, fragiles et/ou isolées, les échanges numériques sécurisés, l'habitat connecté, l'économie

[6] L'avenir de La Poste après le courrier, Le Monde, 23.09.13.
http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/09/23/la-poste-apres-le-courrier_3482605_3234.html

sociale et solidaire, ainsi que des nouvelles activités basées sur les actifs du Groupe (gestion immobilière pour le compte d'un tiers, téléphonie mobile, etc.)[7].

La stratégie de transformation a ainsi déployé, d'une part, un volet économique de modernisation de l'entreprise et de diversification des métiers, et d'autre part, un volet social visant une garantie de la qualité de l'emploi, du maintien des missions de service public et du développement de la qualité de service. Trois axes de transformation ont plus particulièrement été suivis (Kaspar, 2012)[8] :

1) **une décentralisation de l'organisation et du fonctionnement** : alors que la gestion était centralisée par des directions transversales en 2002, le Chantier Responsabilisation du Management (RDM) de 2003 a décentralisé cette gestion, avec une organisation par métier : courrier, colis, services financiers et réseau de bureaux de Poste. Chaque métier a été rendu responsable de son activité et de ses moyens pour favoriser une meilleure compréhension des environnements de marchés spécifiques, ainsi qu'une adaptation de la stratégie et de l'organisation à ces environnements : professionnalisation des équipes et des structures, renforcement de l'autonomie et de la responsabilisation du management, simplifié à 3 niveaux...

2) **un modèle social** évitant les plans sociaux, favorisant les carrières longues (CDI), les temps complets, ainsi qu'une gestion intégrée et équitable des salariés et des fonctionnaires, le recrutement se centrant désormais exclusivement sur des salariés (qui représentaient 10% des effectifs en 1993, contre 50% en 2011) ;

3) **une modernisation industrielle et de l'organisation** : cela a notamment consisté à développer un réseau européen de colis, à doter la Poste d'une chaine de production de transport et de distribution du courrier moderne, à créer la Banque Postale en 2006, à moderniser les bureaux de Poste...

Dans ce contexte de profondes transformations, la survenue de deux suicides au travail en 2012 a amené la Direction de La Poste à constituer une « Commission du Grand Dialogue », ayant en charge « d'analyser la situation de l'entreprise et de ses salariés en matière de vie au travail » (Kaspar, 2012, p.5).

[7] Communiqué de Presse *La Poste 2020 : conquérir l'avenir*, du 28 janvier 2014.
[8] Kaspar, J. (2012). Rapport de la Commission du Grand Dialogue de la Poste (à la demande du PDG du Groupe La Poste), 70p.

Le rapport Kaspar qui en résulte fait état d'une transformation qui aurait **atteint ses principaux objectifs en 2012** : augmentation du chiffre d'affaire, montée en puissance du colis et de la banque ; meilleure qualité de service du point de vue du délai de traitement du courrier, du temps d'attente réduit aux guichets et de la satisfaction client augmentée ; effectifs moins nombreux, plus qualifiés, plus stables et mieux rémunérés ; maintien dans l'emploi des inaptes... Mais il pointe également les **limites de cette transformation** :

- **des impacts humains :** un taux d'inaptitudes de 4%, soit l'équivalent de 10 000 personnes, dont 76% au courrier et 93% au niveau de l'exécution ; une augmentation du taux d'absentéisme de 2006 à 2011 (date à laquelle il serait de 5,92% soit 21,7 jours d'absence par agent), des Troubles Musculo-Squelettiques et Psycho-Sociaux, en lien avec le rythme et la nature des réorganisations, les tensions sur les effectifs et les pratiques d'un management sous pression ;
- **une décentralisation inachevée :** le niveau national fixerait les politiques et c'est au niveau des NOD (Niveau Opérationnel de Déconcentration, entre le siège et le terrain), que les processus de prise de décision se joueraient pour mettre en œuvre ces politiques. Il en résulterait un manque de marges de manœuvre locales, une déconnexion entre la base et les échelons supérieurs ainsi qu'une absence de prise en compte des particularités locales. Les managers devraient ainsi répondre à une pression accrue sur les résultats mais aussi sur les aspects humains et sociaux, et concilier les différentes temporalités des salariés, des entreprises, des clients et des pouvoirs publics, sans visibilité à long terme, ce qui ne faciliterait pas la construction d'un esprit d'équipe. Le pilotage serait encore vécu comme trop descendant et contraignant avec une responsabilité trop forte des managers de terrain, qui n'auraient de surcroît qu'un temps limité d'échange avec leurs équipes ;
- **Une conduite du changement** qui aurait insuffisamment associé les salariés ;
- **Une révolution culturelle** qui mettrait en tension les objectifs de service public et commerciaux, générant des conflits de valeur.

Trois mesures ont alors été prises :

1) Le lancement d'un Grand Dialogue sur la vie et le bien-être au travail ;
2) La création d'une fonction de Médiation de la vie au travail, présente au Comité Exécutif du Groupe ;
3) La réalisation d'un Cycle de rencontres de la Direction Générale avec les organisations syndicales afin de définir les mesures concrètes à mettre en œuvre rapidement.

D'après un article de Dominique Bailly, directeur du développement RH et de l'innovation sociale du groupe[9] le Grand Dialogue s'est traduit par la participation de 125 000 postiers (sur 250 000 collaborateurs) à 12 000 tables rondes sur six thèmes (le contenu du travail, les conditions de travail, la santé au travail, l'évolution professionnelle, la gestion du changement, les relations au sein des établissements) autour de trois axes : l'identification des points de satisfaction, l'identification des éléments à améliorer et les propositions d'action.

Ce dialogue local ainsi que les travaux de la commission Kaspar ont donné lieu à **huit chantiers** : « dialogue social et régulation sociale », « management », « organisation du travail et conduite du changement », « santé et sécurité au travail », « modèle social », « fonction ressources humaines », « reclassement » et « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ».

De ces travaux ont résulté un accord-cadre sur la qualité de vie au travail à La Poste le 22 janvier 2013. L'accord social **« Un avenir pour chaque postier »** du 5 février 2015 s'inscrira dans sa continuité, prévoyant « l'écoute de l'expression des postiers sur leur travail », comme cela sera précisé dans le chapitre 6.

- **La demande : expérimenter des « espaces de discussion sur le travail »**

C'est pour mettre en œuvre l'accord « Un avenir pour chaque postier » que la Direction de la stratégie sociale et de la Qualité de Vie au Travail, rattachée à la DRH du groupe, a souhaité instaurer des « Espaces de Discussion sur le Travail ». Une première expérimentation sur deux sites en Dordogne ayant conclu à la nécessité d'accompagner les managers dans la réalisation de cet exercice, elle a sollicité deux cabinets de conseil pour tester différentes méthodologies au sein de six établissements du groupe : une Plateforme Industrielle Courrier (PIC), deux Directions Régionales (DR), un Centre Financier (CF), une Plateforme de Préparation et Distribution du Courrier (PPDC) et une Plateforme Colis (PFC). La société Plein Sens a été missionnée pour mener cette expérimentation dans trois des six sites retenus, entre juin 2015 et avril 2016 :

- **une Plateforme Industrielle Courrier (PIC)** assurant le tri mécanisé du courrier pour alimenter le national ou le régional, la production s'appuyant sur trois équipes (matin, journée, nuit) ;

[9] Source : http://archives.institut-entreprise.fr/reflexions/societal/blog/le-grand-dialogue-de-la-poste

- **un Centre Financier (CF)** regroupant des activités bancaires variées : gestion des comptes professionnels ou entreprises, des dossiers de particuliers, des crédits-immobilier, des opérations sur compte, des flux d'appels, de mails et de courrier des clients, des réclamations, du développement commercial…
- **un réseau de bureaux de poste** développant des services bancaires et relatifs au courrier ou à d'autres services (téléphonie, SAV…).

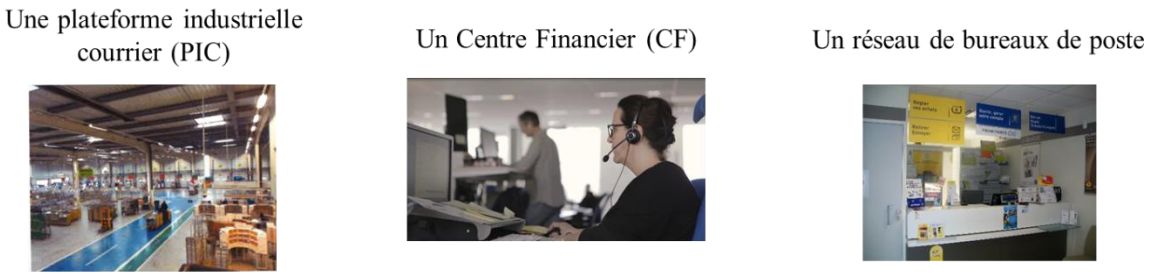

Figure 28: Une expérimentation d'Espaces de Discussion sur le Travail sur trois sites

4.2.2. L'intervention conduite

L'intervention réalisée s'est déroulée en trois phases représentées Figure 29 : l'expérimentation d'Espaces de Discussion sur le Travail (EDT) au sein de ces trois structures ; un pré-déploiement basé sur la formation « d'accompagnateurs EDT » internes à La Poste, à même de déployer la démarche ; puis un déploiement à grande échelle. La recherche a démarré lors de l'étape de cadrage en juillet 2015, après les tout premiers temps d'élaboration de la proposition d'intervention. La doctorante est intervenue en binôme avec un consultant de Plein Sens au sein d'une équipe gréée en fonction des besoins du terrain : le président du cabinet lors du cadrage et en appui stratégique tout au long de la mission ainsi que trois autres consultants au moment du pré-déploiement et du déploiement.

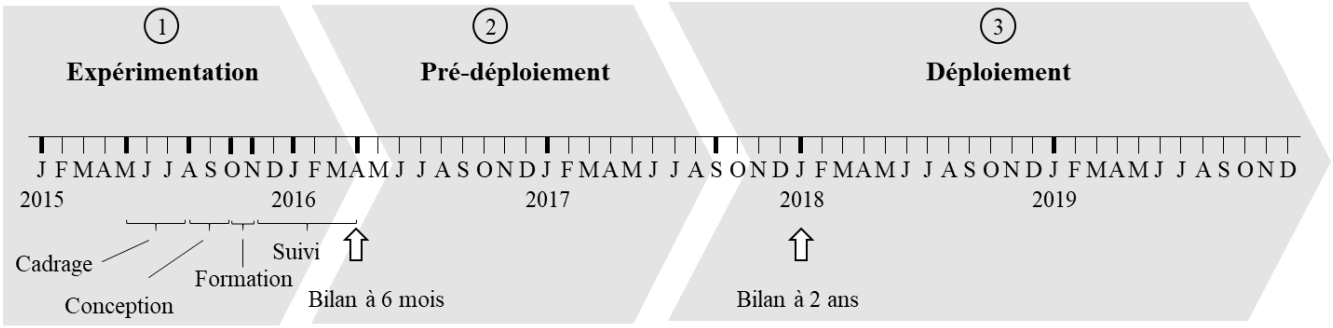

Figure 29: Déroulement de l'intervention réalisée à La Poste

- **Phase 1 : l'expérimentation d'EDT sur trois sites**

Cette première phase d'expérimentation au sein des trois sites mentionnés s'est déroulée en cinq étapes : le « cadrage », l'ingénierie de la discussion et la conception de la formation aux managers ; la formation de 29 managers ; leur accompagnement et leur suivi ; le bilan de l'intervention, comme schématisé Figure 30.

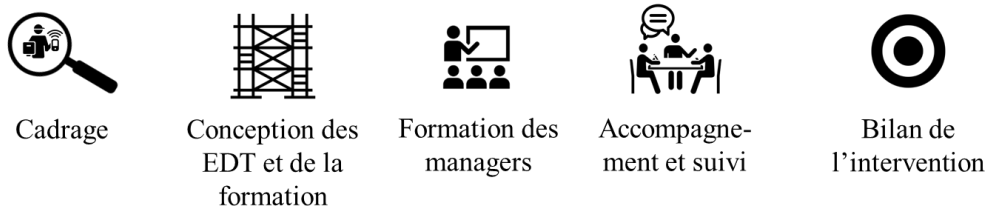

Figure 30: Les cinq étapes de la phase 1 d'expérimentation d'EDT

Le cadrage, visait à comprendre l'activité des opérateurs et des managers (conseillers bancaires, guichetiers, agents sur les machines de tri, encadrement), les organisations du travail (structure hiérarchique, répartition des tâches, temps d'échange existants…) et les enjeux socio-économiques de chacun des sites (projets de transformations passés, en cours ou à venir, enjeux de production, de dialogue social…). Il était d'ores et déjà orienté vers la conception des espaces de discussion et de la formation des managers : repérage de « situations d'action caractéristiques » (Jeffroy, 1987) utilisables comme cas pratiques dans la formation, identification des managers susceptibles d'animer les EDT, des possibilités d'intégration du dispositif dans l'existant, des finalités possibles de la démarche compte-tenu des enjeux locaux.

L'ingénierie de la discussion et de la formation aux managers sera analysée en détail dans le chapitre 6. Les Espaces de Discussion sur le Travail y sont prévus sous forme de réunions mensuelles d'une heure, animées par le manager de proximité auprès de son équipe, idéalement 8 à 10 participants, sur des situations de travail choisies par les agents et remontées dans d'autres réunions existantes. Les étapes prévues (introduction, explicitation d'une situation, analyse, élaboration de propositions, conclusion et engagements) visaient à aboutir à des transformations concrètes de la situation.

La formation a alors concerné 29 managers, soit une dizaine par site, autant que possible par binôme de « N+1 / N+2 ». Elle sera également présentée plus en détails au chapitre 6.

L'accompagnement et le suivi des managers formés a consisté à réaliser des entretiens avant et/ou après les espaces de discussion dans un double objectif : recueillir des données pour le travail de recherche et intervenir dans le cadre de la mission prévue (soutenir les managers dans le travail de préparation et de mise en œuvre des EDT et réaliser un bilan de l'expérimentation).

Le bilan a été réalisé en deux temps : un premier bilan a été présenté six mois après la formation des managers, en avril 2016, à un « comité de pilotage » réuni à cette seule occasion pour évaluer les deux méthodologies expérimentées par Plein Sens sur trois sites et par un autre cabinet sur trois autres sites, et choisir celle qui serait déployée à plus grande échelle. Celle de Plein Sens a été retenue pour le pré-déploiement. Un second bilan a été réalisé après deux ans de mise en œuvre autonome par les managers, afin d'apprécier l'évolution de la démarche dans l'usage.

- **Phase 2 : le pré-déploiement**

L'enjeu de cette seconde phase était de rendre La Poste autonome dans la mise en œuvre d'Espaces de Discussion sur le Travail qui soient pérennes.

Pour cela, une formation « d'accompagnateurs EDT » de 6 jours répartis sur 9 mois, a été élaborée puis expérimentée dans le but d'évaluer sa faisabilité et de calibrer les besoins d'un possible déploiement. L'objectif était de mettre des acteurs internes de La Poste en capacité de réaliser eux-mêmes le travail d'intervention conduit dans la phase 1 d'expérimentation : réalisation d'un diagnostic, opérationnalisation / adaptations de la démarche aux spécificités locales identifiées, formation puis accompagnement des managers et suivi de la mise en œuvre des EDT. Ce dispositif est schématisé en Figure 31.

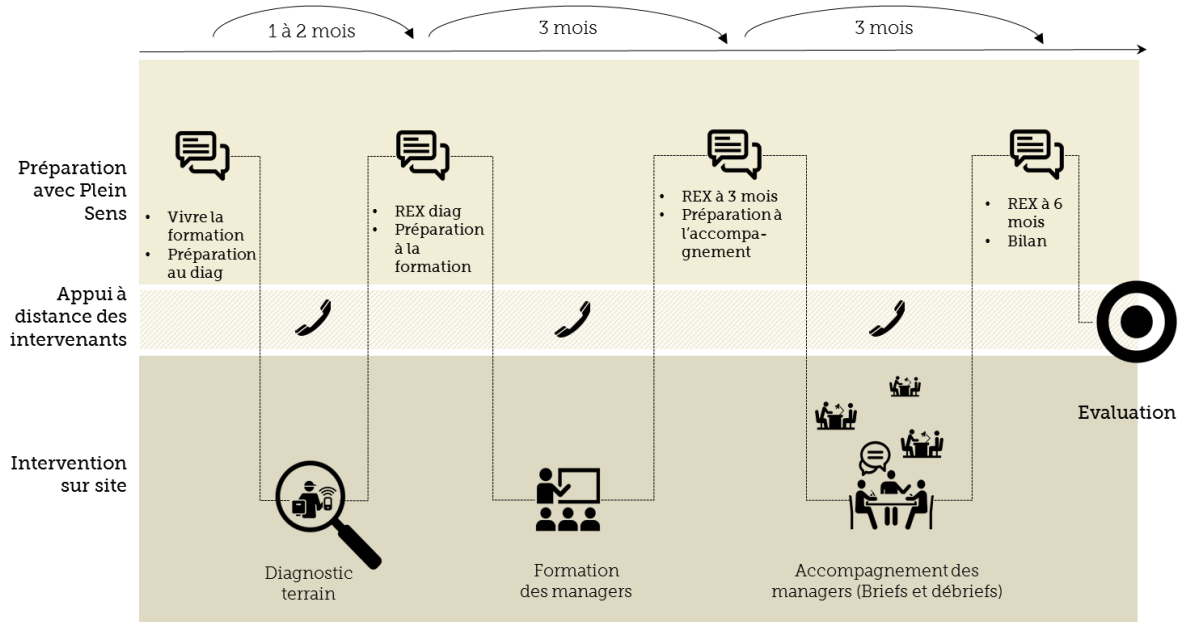

Figure 31: Dispositif de formation « d'accompagnateurs EDT » pour le pré-déploiement des EDT à La Poste (formalisation Plein Sens)

Les six jours se répartissent de la façon suivante : lors des deux premiers jours, les participants vivent la formation des managers qu'ils auront à animer plus tard et préparent les actions préalables à conduire sur le terrain (observations, entretiens, présentation de la démarche aux différents acteurs : COPIL, CHSCT, équipes…) ; après un temps de mise en œuvre des actions prévues sur site, deux autres journées sont consacrées à un retour d'expérience du terrain, puis à la transmission du contenu et des modalités d'animation de la formation des managers. Un second temps d'intersession est alors consacré à la formation effective des managers sur site par les accompagnateurs. Les deux dernières journées consistent en des retours d'expérience, à trois mois puis à six mois, la journée 5 visant également à préparer à l'accompagnement et au suivi des managers, et la journée 6, à un bilan de l'expérimentation sur les différents sites.

Au total, **55 « accompagnateurs EDT »** aux profils variés ont été formés en six « cycles de formation » pour former et accompagner les lignes managériales de **44 entités** : 13 Centres Financiers et un Centre National de Mise en Relation rattaché à cette branche ; 6 entités du Réseau (3 réseaux de bureaux de Poste et 3 Directions d'Appui Soutien en charge du suivi RH du réseau) ; 20 entités de la branche courrier-colis et 2 entités transverses (Direction Nationale Comptable, Direction des Services RH). Trois accompagnateurs rattachés à deux entités de formation ont également été formés, sans que des sites de déploiement ne soient encore ciblés (l'Ecole de la Banque et du Réseau ainsi que l'Ecole des Ventes).

- **Phase 3 : le déploiement**

Un appel d'offre a été lancé en juin 2018 pour déployer les espaces de discussion à grande échelle. Plein Sens a été retenu sur la base du dispositif expérimenté jusqu'alors. La proposition d'intervention comprenait également la constitution d'un comité projet réunissant le top management pour piloter et suivre la démarche à l'échelle du groupe, porter le projet auprès des branches et élaborer une stratégie de déploiement compte-tenu des enseignements de l'expérimentation du pré-déploiement (quelle articulation de la démarche avec les dispositifs existants et notamment le déploiement d'une démarche d'excellence opérationnelle sur la branche courrier, qui former à quel niveau et quels relais pour favoriser la pérennité…). A ce jour, cette dernière proposition n'a pas été mise en œuvre. Seules les formations se sont poursuivies, sous le format de quatre jours assortis d'un jour de retour d'expérience optionnel. La Figure 32 synthétise le planning des formations du pré-déploiement et du déploiement, réalisées ou prévues. Le terme « cycle » de formation y a été remplacé par celui de « groupe » pour distinguer les accompagnateurs du pré-déploiement et ceux du déploiement.

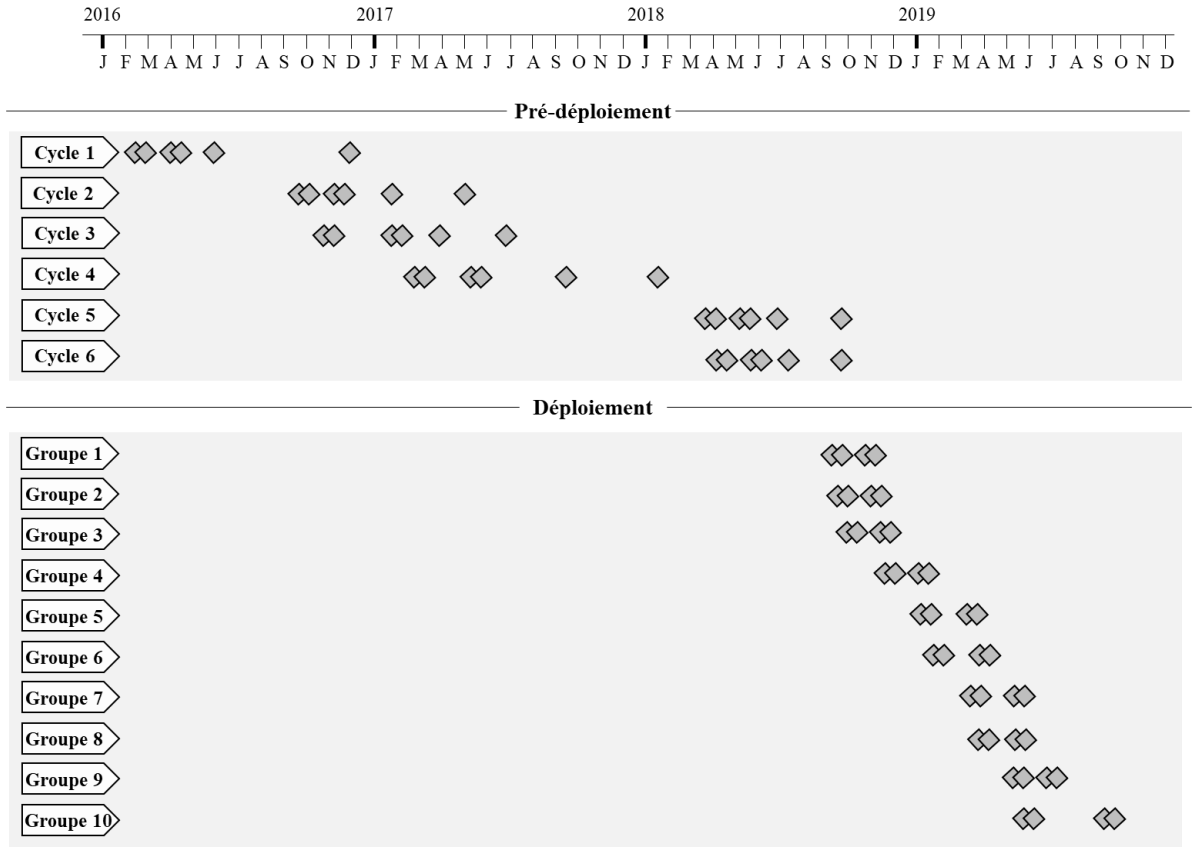

Figure 32: Planning des formations « d'accompagnateurs EDT » réalisées et prévues

Il est à noter que la chef de projet est partie en retraite en avril 2017 et n'a été remplacée qu'en décembre 2017.

Au total, **59 accompagnateurs EDT** auront été formés dans les groupes 1 à 7, entre septembre 2018 et mai 2019, dans le cadre du déploiement, pour former les lignes managériales d'au moins **37 nouvelles entités** : 4 centres financiers supplémentaires et deux entités rattachées à cette branche (dont le Centre National d'Assurance et Habilitation), une Direction du Réseau et DRH Opérationnelle, 15 entités de la Branche Courrier-Colis et deux entités transverses / siège supplémentaires (Centres de Services Mutualisés SI et Secrétariat Général), les entités de rattachement de 12 accompagnateurs n'étant pas identifiées.

En tout, la démarche aura donc été déployée dans environ 81 entités par 114 accompagnateurs, l'investissement dans la démarche étant variable d'une entité à l'autre.

4.2.3. La méthode de recueil de données

L'objectif du recueil de données est de retracer la façon dont les espaces de discussion ont été conçus et utilisés (ou non) dans le temps, afin d'en tirer des enseignements sur les conditions de leur mise en œuvre et leurs implications en termes de management, de participation et de prise de décision.

Pour ce faire, le recueil de données s'est essentiellement centré sur la phase 1 d'expérimentation d'EDT sur trois sites, qui ont été suivis sur deux ans. Le Tableau 3 synthétise les entretiens, les observations et le recueil documentaire effectués dans chacune des étapes de cette phase : le cadrage, la conception des EDT et de la formation, les formations aux managers, le bilan 6 mois après les formations et le bilan à deux ans.

Phase 1 d'expérimentation d'Espaces de Discussion sur le Travail - Synthèse du recueil de données					
Juin 2015		Août 2015	Octobre 2015	Avril 2016	Octobre 2017
	Cadrage	Conception	Formations	Bilan à 6 mois	Bilan à 2 ans
Observations	• 1 journée sur chacun des 3 sites, en binôme • auprès d'agents et de managers • observations à divers postes de travail (ilôts de production à la PIC, guichets en bureaux de poste, service client, courrier et crédit-immobilier au centre financier...) et de différents temps d'échange existants : « espaces temps communication », bilatérale entre un chef d'équipe et son responsable de service, « briefs » du matin, réunions de service.	Notes des réunions de conception des EDT et de la formation des managers réalisées par la doctorante et un consultant sénior de Plein Sens	Co-conception et animation d'une journée de formation par site à la mise en place d'EDT; 29 managers formés	4 EDT observés, enregistrés et retranscrits: • 2 en centre financier dont un « managérial » • 1 à la PIC • 1 en bureau de poste	8 entretiens semi-directifs de suivi, téléphoniques ou en présentiel, auprès des managers : • 3 à la DR • 1 à la PIC • 4 au CF + 2 "EDT-REX" en séminaire CF
Entretiens	• 20 entretiens sur les 3 sites • auprès de représentants des niveaux hiérarchiques (directeurs, DRH, managers intermédiaires et de proximité, fonctions transverses) • métiers variés (services client, technique, organisation et production…).			25 entretiens semi-directifs de suivi, téléphoniques ou en présentiel, auprès des managers : • 7 « briefs » pré-EDT • 18 « débriefings » post-EDT	
Analyse documentaire	• Organigrammes • Documents relatifs aux projets en cours • Accord d'entreprise • Projet d'établissement			• Comptes-rendus d'EDT • Tout document utile à la compréhension (supports utilisés en séance, traçage des EDT réalisés…)	

Tableau 3: Synthèse du recueil de données pour la phase 1 d'expérimentation d'Espaces de Discussion sur le Travail

Au total, 53 entretiens ont été réalisés lors de la première phase d'expérimentation des EDT : 20 lors de l'étape de cadrage, 25 lors du suivi des managers dans les six premiers mois suivant leur formation, puis 8, deux ans après. Les trames des entretiens sont présentées en Annexes 3 à 5.

En termes d'observations, outre les trois journées de l'étape de cadrage, quatre EDT ont été observés et enregistrés au sein d'équipes de chacun des sites : deux dans deux services client en centre financier (dont un au niveau managérial), un en bureau de poste et un dans la plateforme industrielle courrier. Tous ont été retranscrits pour analyse. De plus, nous avons participé au séminaire annuel des managers du centre financier lors duquel un bilan était réalisé sur les espaces de discussion après deux ans. Une enquête informatique avait été réalisée préalablement pour apprécier le nombre de managers ayant animé des EDT, le nombre d'EDT réalisés, l'aboutissement (résolution ou non d'un problème), les sujets abordés et les raisons de la non-mise en œuvre des EDT le cas échéant. Lors du séminaire, l'une de ces raisons a été choisie comme sujet d'EDT : « je n'ai pas fait d'espaces de discussion car je n'ai pas de sujet ou je n'en ai pas eu l'opportunité ». Le DRH a alors animé trois EDT de 30 minutes avec l'ensemble des managers en trois groupes ; deux ont pu être enregistrés et retranscrits.

Par ailleurs, le pré-déploiement a été suivi à travers 20 journées de formation « d'accompagnateurs EDT » que la doctorante a contribué à animer, parmi lesquelles 13 ont été enregistrées, afin de compléter le bilan et d'élargir les enseignements aux conditions de pérennité de ce type de démarche.

Phase 2 de pré-déploiement - Synthèse du recueil de données				
	Cycle 1	**Cycle 2**	**Cycle 3**	**Cycle 4**
Observations	• Notes + enregistrement des 6 jours de formation	• Notes des 6 jours de formation, enregistrement des REX des jours 5 et 6	• Notes des tours de table en fin de formations + enregistrement des jours 3 à 6	Animation des jours 5 et 6 uniquement
Analyse documentaire	• Supports de formation + évaluations de fin de formation par les intervenants • 10 évaluations de fin de formation par les managers des intervenants • 1 fiche synthèse d'EDT + 2 débriefs d'intervenants + bilan rédigé par la QVT au 23/06/2016	• Supports de formation + évaluations de fin de formation par les intervenants • 1 fiche de synthèse d'EDT + 2 débriefs intervenants + 3 grilles de suivi des EDT • 5 organigrammes	• 1 grille de suivi des EDT	

Figure 33: Synthèse du recueil de données pour la phase 2 de pré-déploiement

4.2.4. La méthode de traitement des données

De même que pour l'institution bancaire, le traitement des données a consisté à étudier le cycle de conception des Espaces de Discussion sur le Travail expérimentés sur trois sites à La Poste, afin d'en tirer des enseignements sur les conditions de leur mise en œuvre et leurs effets en termes de management, de transformations effectives des situations de travail, de possibilités d'expression, de participation et de décision.

La conception *pour* l'usage a consisté à poursuivre les « genèses artefactuelles » initiées dans les trois entreprises précédemment étudiées : deux organismes de protection sociale et une institution bancaire. La réélaboration des fonctions constituantes et des modes opératoires prévus a été analysée sur la base d'entretiens avec les concepteurs des trois démarches, ainsi que des entretiens, observations et documents recueillis lors de l'étape de cadrage au sein des trois premiers sites pilotes de La Poste. L'enjeu était d'identifier les finalités attendues de la démarche ainsi que les modes opératoires réélaborés : animateurs des EDT, participants, durée, fréquence, outillage, modalités de participation, de décision et d'inscription dans l'organisation.

L'appropriation de la démarche par les managers et les équipes a alors été étudiée à partir de plusieurs éléments : des entretiens de suivi des managers formés sur les trois sites pilotes dans les six mois suivant la formation, puis deux ans après ; quatre EDT observés, enregistrés et retranscrits ; les comptes-rendus des EDT réalisés ; l'observation, l'enregistrement et la retranscription d'un bilan fait au Centre Financier pilote lors d'un séminaire managérial, sous la forme d'EDT de 30 minutes animés par le DRH auprès de l'ensemble des managers de l'établissement. L'objectif était de caractériser les fonctions constituées dans l'usage et les schèmes d'utilisation des Espaces de Discussion sur le Travail : sujets effectivement traités, aboutissements connus à l'issue des EDT puis à deux ans, finalités réelles compte tenu de ces éléments, animateurs, participants, durées, fréquences, outillage, modalités de participation, de décision et d'inscription dans l'organisation.

4.3. Un double positionnement de recherche et d'intervention

L'ergonomie vise à « comprendre le travail pour le transformer » (Guérin, Laville, Daniellou, Duraffourg & Kerguelen, 2006). Cette formule exprime un double objectif : « épistémique, de production de connaissances sur l'activité humaine, singulière et située, et pragmatique, de

contribution à la transformation des conditions de réalisation de l'activité, en particulier des conditions de travail » (Folcher, 2010, p.81). Pour Petit, Querelle & Daniellou (2007, p.393), la recherche en ergonomie vise à produire d'une part des modèles de l'activité des opérateurs et d'autre part des modèles de l'action ergonomique. Cette thèse vise à comprendre les processus de conception *pour* et *dans* l'usage de dispositifs de discussion sur le travail, afin d'en tirer des enseignements quant à leurs effets et conditions de mise en œuvre. Ainsi, elle s'intéresse à la fois à l'activité des opérateurs dans des « situations instrumentées » (Bationo-Tillon, Folcher & Rabardel, 2010), c'est-à-dire lorsque les managers et leurs équipes utilisent ces dispositifs de discussion (conception *dans* l'usage), et à l'activité d'ergonomes concepteurs de ces dispositifs de discussion (conception *pour* l'usage).

Dans ce dernier cas de figure, il s'agit de « construire des connaissances sur l'action ergonomique », projet sur lequel s'est constituée l'ergonomie en tant que « discipline du génie », ce qui suppose de s'interroger sur les conditions d'élaboration d'un savoir scientifique en matière de méthodologie (Falzon, 1998, p.7). Pour Petit & al. (2007), il existe trois familles de méthodologies permettant d'analyser l'activité des ergonomes :

- l'analyse, par un autre ergonome, de l'activité d'un ergonome pris comme n'importe quel opérateur ;
- la pratique réflexive, lorsque l'ergonome-chercheur est la même personne que l'ergonome-intervenant et recueille des données au cours de l'intervention afin d'en reconstituer un récit et d'en tirer des leçons ;
- la « gestion réflexive de l'intervention » lorsque l'ergonome-chercheur participe à l'intervention au même titre que ses collègues tout en étant chargé de recueillir des traces factuelles des différentes étapes (ex : comptes-rendus de réunions…) et de conduire les entretiens nécessaires à cette « gestion réflexive ».

Cette recherche est concernée par la première et la troisième configuration. Dans l'institution bancaire, l'analyse du processus de conception pour l'usage a été réalisée par une ergonome (la doctorante) sur la base de traces de l'activité d'un autre ergonome (l'intervenant). C'est également dans cette configuration que la conception pour l'usage des dispositifs des organismes de protection sociale a été étudiée.

A La Poste, le terrain a été réalisé sous le double statut de consultante et de doctorante, en binôme avec un consultant de Plein Sens. Les différentes étapes de la conception pour l'usage ont donc fait l'objet d'une « gestion réflexive » prenant la forme d'une prise de notes des

entretiens et observations de l'étape de cadrage, des réunions de conception des Espaces de Discussion sur le Travail et de la formation des managers. Pour rappel, les tout premiers temps de prise de contact avec les commanditaires et de rédaction de la proposition d'intervention ont été réalisés par d'autres consultants de Plein Sens avant le démarrage de la recherche ; ils ont par conséquent été analysés *a posteriori* à partir d'entretiens avec les consultants concernés et d'un recueil documentaire.

D'après Petit & al. (2007), le chercheur qui analyse l'activité de l'intervenant se trouve confronté à la situation représentée Figure 34 : la méthodologie d'intervention proposée par un intervenant en réponse à une demande se base sur un ensemble de connaissances issues de sa formation, de son expérience, de son appartenance à des communautés sociales, professionnelles et à des collectifs d'intervenants ; cette méthodologie est ajustée au cours de l'intervention dans un « dialogue avec la situation » (Schön, 1983).

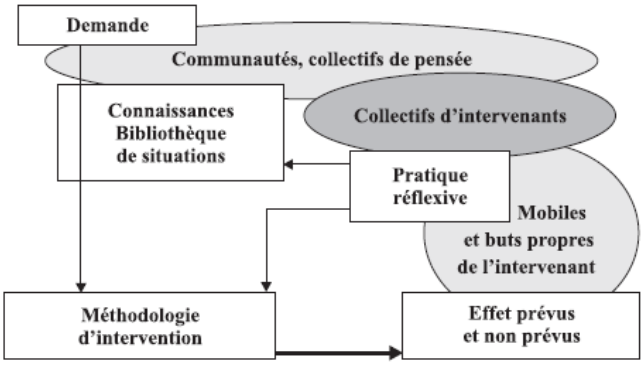

Figure 34: La pratique réflexive de l'intervenant (Petit, Querelle & Daniellou, 2007, p.398)

Le chercheur observant l'intervenant doit donc non seulement décrire la méthodologie initialement prévue, mais également le processus de réflexion dans l'action et ses conséquences sur l'évolution des interventions ultérieures. Cela a été réalisé dans cette thèse à l'aide de l'approche instrumentale de Rabardel (1995), permettant de caractériser les processus de conception *pour* et *dans* l'usage (Folcher, 2015), au sein de deux entreprises (l'institution bancaire et La Poste), mais également d'une entreprise à l'autre (des organismes de protection sociale à l'institution bancaire, jusqu'à La Poste).

Dans l'institution bancaire, la recherche a constitué une forme de réflexivité pour l'intervenant qui a ajusté ses modalités d'intervention ; à La Poste ce sont les collectifs d'intervenants (consultants Plein Sens) et de pensée (équipe de recherche) qui ont soutenu la pratique réflexive lors de la recherche-intervention et *a posteriori*, la thèse visant une poursuite des évolutions méthodologiques au regard des résultats.

Troisième partie

Résultats

5. Chapitre 5 – La genèse de l'artefact « dispositif de discussion sur le travail » à travers trois entreprises

Ce premier chapitre de résultats s'intéresse aux dispositifs de discussion sur le travail mis en place par le cabinet Plein Sens et son cabinet associé, Realwork, dans trois entreprises (deux organismes de protection sociale et une institution bancaire), avant d'étudier celui de La Poste au chapitre 6.

La proposition théorique faite au chapitre 3 est de considérer les dispositifs de discussion comme des artefacts, composés de fonctions constituantes et de modes opératoires prévus. Les fonctions constituantes sont caractérisées à travers quatre critères : le nom du dispositif, ses finalités, les sujets mis en discussion et les aboutissements prévus. Les modes opératoires prévus sont caractérisés à travers six critères : les acteurs (animateurs et participants), la temporalité (durée, fréquence voire pérennité de la discussion), l'outillage de la discussion, les modalités de participation, de prise de décision et d'inscription dans l'organisation. Les artefacts sont progressivement conçus *pour* l'usage et modifiés par les concepteurs dans des processus de « genèses artefactuelles ». Ils peuvent également faire l'objet de « genèses instrumentales » *dans* l'usage.

L'objectif est ici de retracer l'évolution de l'artefact « dispositif de discussion sur le travail » à deux échelles. D'une part, il s'agit d'identifier les différentes formes données par les concepteurs à l'artefact *d'une entreprise à l'autre,* lors de leur conception *pour* l'usage, et de comprendre ainsi les expériences qui ont alimenté la conception des Espace de Discussion sur le Travail de La Poste. D'autre part, le but sera d'étudier plus finement les formes prises par les dispositifs de discussion *dans* l'usage, *au sein de deux entreprises* (l'institution bancaire et La Poste), afin d'en tirer des enseignements concernant les conditions de leur mise en œuvre, les implications en termes de management et les modalités de leur conception (alternance de conception *pour* et *dans* l'usage).

Ainsi, les trois dispositifs de discussion susmentionnés seront successivement étudiés dans ce chapitre : les « ateliers Performance et Qualité de Vie au Travail » (PQVT) du premier organisme de protection sociale (partie 5.1), puis les « rendez-vous Partager Ensemble pour

Innover dans le Travail » (PEPIT) du second organisme de protection sociale (partie 5.2), et enfin les « ateliers de régulation de la charge de travail » de l'institution bancaire (partie 5.3).

5.1. Des ateliers Performance et Qualité de Vie au Travail (PQVT) mis en place dans une entreprise de protection sociale

5.1.1. Méthode de recueil et de traitement des données

L'objectif de cette partie est de définir l'artefact « atelier PQVT », premier dispositif de discussion mis en place par le cabinet Plein Sens dans une entreprise de protection sociale. Du fait que nous n'étions pas présente au moment de son élaboration et de sa mise en œuvre, son usage ne sera pas analysé, ce qui sera en revanche le cas pour d'autres dispositifs étudiés ensuite.

L'analyse des ateliers PQVT est donc réalisée *a posteriori,* à partir de documents et de trois entretiens conduits auprès de quatre consultants de Plein Sens qui ont contribué à sa conception et à sa mise en œuvre.

Le traitement de ces données, basé sur l'approche instrumentale précédemment rappelée (Rabardel, 1995 ; Folcher, 2005) consiste alors à caractériser les fonctions constituantes (partie 5.1.2) et modes opératoires prévus (partie 5.1.3) des ateliers PQVT.

5.1.2. Les fonctions constituantes : articuler Performance et Qualité de Vie au Travail dans un contexte de pré-fusion

Les ateliers PQVT (Performance et Qualité de vie au travail) ont été élaborés dans un contexte de pré-fusion avec un autre organisme de protection sociale (Van Belleghem & Forcioli Conti, 2015). Ce contexte se caractérisait par une période de latence : toute réorganisation de processus ou d'organigramme était alors suspendue, en l'absence d'investissements. Face à l'exigence du contexte, la direction de l'entreprise a souhaité trouver de nouvelles façons de prévenir le risque d'une crise sociale ou l'apparition de troubles psychosociaux par des réflexions et actions collectives sur l'organisation du travail, la répartition de la charge et la qualité de vie au travail :

> *« La Direction Générale (…) veut engager des réflexions et des actions d'anticipation des risques de dégradation des conditions de travail. (…) C'est dans ce cadre qu'elle souhaite renforcer sa capacité collective d'analyse et de résolution des difficultés liées à l'organisation du travail, à la répartition des charges de travail réelles dans le respect des accords sur le temps de travail et de façon générale à l'exemplarité du groupe dans la prise en compte des questions liées à la qualité de vie au travail. Il s'agit aussi de valoriser les organisations du travail et de préserver ce qui fait la force des collectifs, en capitalisant sur les bonnes pratiques et en les valorisant dans une optique d'amélioration continue »*[10].

L'enjeu était alors de concevoir un dispositif d'écoute des perceptions et des contraintes liées au travail. Prenant d'abord le nom de « Ecouter, analyser et agir sur le travail », ce dispositif a finalement été renommé « Performance et Qualité de Vie au Travail » (PQVT) par la direction de la communication.

5.1.3. Les modes opératoires prévus : des ateliers outillés de trois heures organisant la subsidiarité

L'outillage. Les ateliers PQVT conçus consistaient en des « réunions pas comme les autres » (Van Belleghem & Forcioli Conti, 2015, p.5) se déroulant en six étapes, comme représenté Figure 35. Un temps *d'introduction* visait d'abord la présentation du déroulement de l'atelier et de ses attendus (1). Puis, un *état des lieux* était prévu autour de thématiques identifiées dans un diagnostic préalable (2) : « charge de travail, intérêt au travail, fonctionnement des équipes, organisation du travail, qualité du travail, avantages liés au contrat de travail, autres thèmes » (*Ibid.*, p.5). La troisième étape consistait à *collecter*, par un jeu de post-it, les éléments qui fonctionnaient bien ou qui pouvaient être améliorés d'après les agents (3). Ces éléments étaient ensuite catégorisés par thématiques et *priorisés* par les participants (4). L'étape 5 organisait alors le traitement d'une situation de travail en trois temps (5) : un temps d'explicitation d'une situation de travail par un agent volontaire, en partant du thème choisi (5.1), un temps d'analyse collective de cette situation (5.2) et un temps de recherche de solutions visant à agir sur les déterminants de l'activité ainsi « convoquée » (*Ibid.*, p.6) (5.3). Enfin, une dernière étape visait à synthétiser les travaux réalisés et à s'engager quant aux suites données : rédaction d'un

[10] Source : proposition d'intervention

compte-rendu, remontées aux instances décisionnelles concernées, retour sur les décisions prises (6).

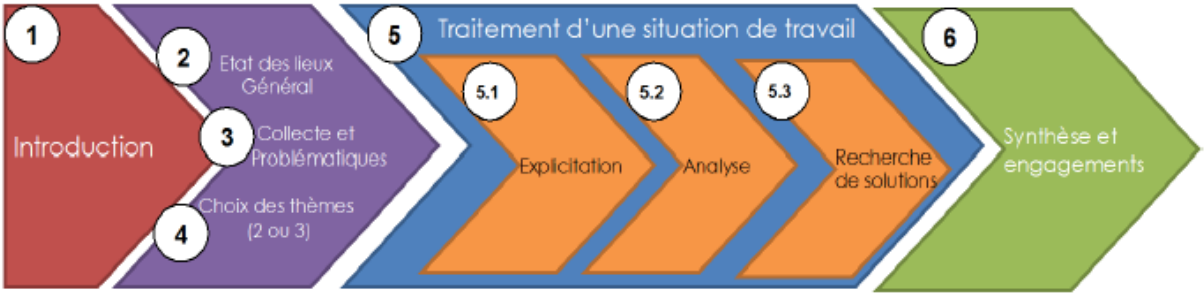

Figure 35: Les six étapes de l'atelier PQVT (Van Belleghem & Forcioli Conti, 2015, p.5)

Temporalité. Les ateliers PQVT conçus étaient prévus sur trois heures ponctuelles. Cependant, ils pouvaient être réitérés dans un format court centré sur l'étape 5, intégrés à des réunions d'équipe, pour engager le traitement d'autres situations. Il est intéressant de noter que, dans l'usage, ces ateliers auraient été interdits suite à la fusion, mais que certains auraient perduré « clandestinement ».

Les acteurs. Dès la demande, le dispositif à concevoir devait s'inscrire dans le cursus de formation des managers afin de « compléter les ressources à disposition des managers de proximité, ici mis à forte contribution » (*Ibid.*, p.5). Les ateliers PQVT avaient donc vocation à être conduits à deux niveaux : des ateliers animés par les managers de proximité (MP) auprès de leur équipe, et par les « managers de managers » (MM) auprès des équipes managériales. L'ensemble des managers a ainsi été formé pour instaurer des espaces de discussion dans chaque collectif de travail.

Les modalités de prise de décision. Le dispositif visait à « décider localement les ajustements de l'organisation du travail pendant le rapprochement et à faire remonter aux échelons supérieurs les décisions et régulations hors de portée des collectifs concernés » (*Ibid.*, p.5). En effet, la volonté de l'entreprise était d'aboutir à des propositions concrètes, ce qui a amené les concepteurs à élaborer un système de remontée et de traitement des solutions, représenté Figure 36. L'objectif était de « relayer le pouvoir d'agir des participants par l'organisation du dispositif global qui prévoit, conformément au principe de subsidiarité, la remontée des actions aux niveaux décisionnels supposés pouvoir les arbitrer » (*Ibid.*, p.7). Le dispositif organisait ainsi la possibilité d'arbitrages à différents niveaux :

- une validation des décisions locales par le manager de proximité (MP) et son « manager de manager » (MM) ;
- un partage des décisions prises et une identification des actions à faire remonter dans le cadre d'un atelier MP / MM ;
- un arbitrage par les Directions Métiers et Support le cas échéant ;
- un suivi et un traitement des problématiques par un Comité de pilotage, spécifiquement mis en place pour accompagner le dispositif et soumettre des axes de travail au Comité Exécutif le cas échéant.

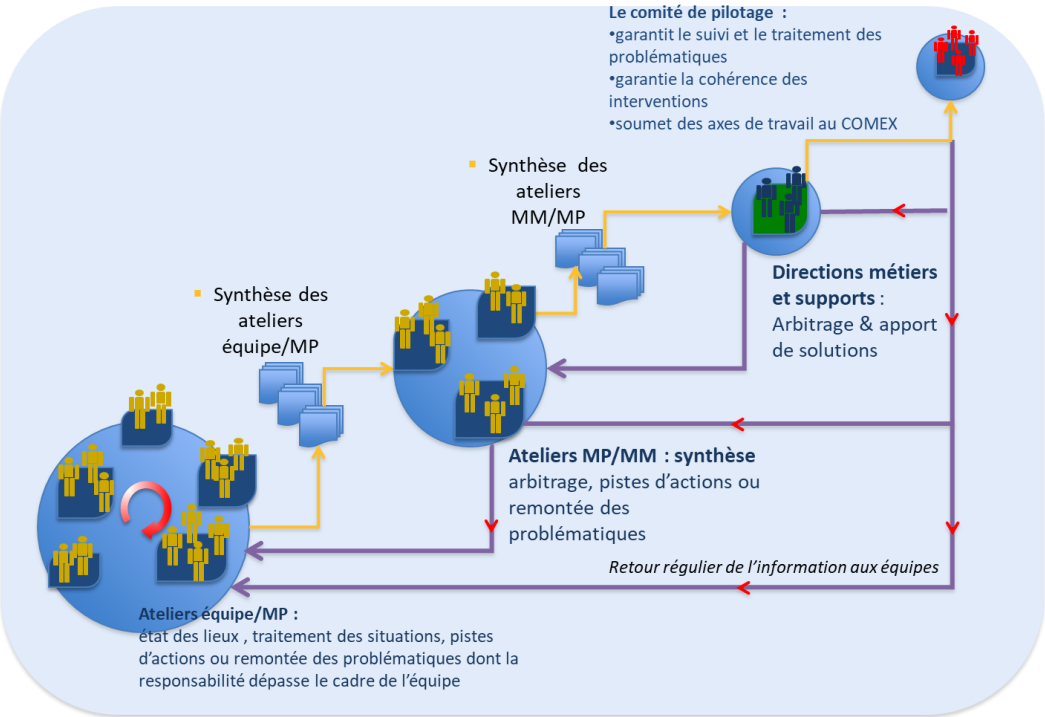

Figure 36: Le système de remontées d'information du dispositif PQVT (formalisation Plein Sens)

Les modalités de participation. Comme précisé dans le déroulement des étapes de la discussion, la méthodologie prévoit un choix des sujets à traiter et une élaboration de solutions par les participants. La démarche soutient donc leur participation. En même temps, la démarche est obligatoire à tous les niveaux de l'entreprise, jusqu'au comité de direction. Elle est ainsi mise en œuvre de manière descendante pour les collaborateurs et les managers.

Les modalités d'intégration dans l'organisation. La question de l'intégration du dispositif dans l'organisation existante ne s'est pas posée du fait que l'atelier devait être ponctuel. En

revanche, comme précisé précédemment, la partie « traitement d'une situation » de l'atelier pouvait être réitérée autant que de besoin dans le cadre de réunions de service existantes.

La Figure 37 synthétise l'artefact « ateliers PQVT » présenté dans cette partie. Son explication fera l'objet du point d'étape qui suit.

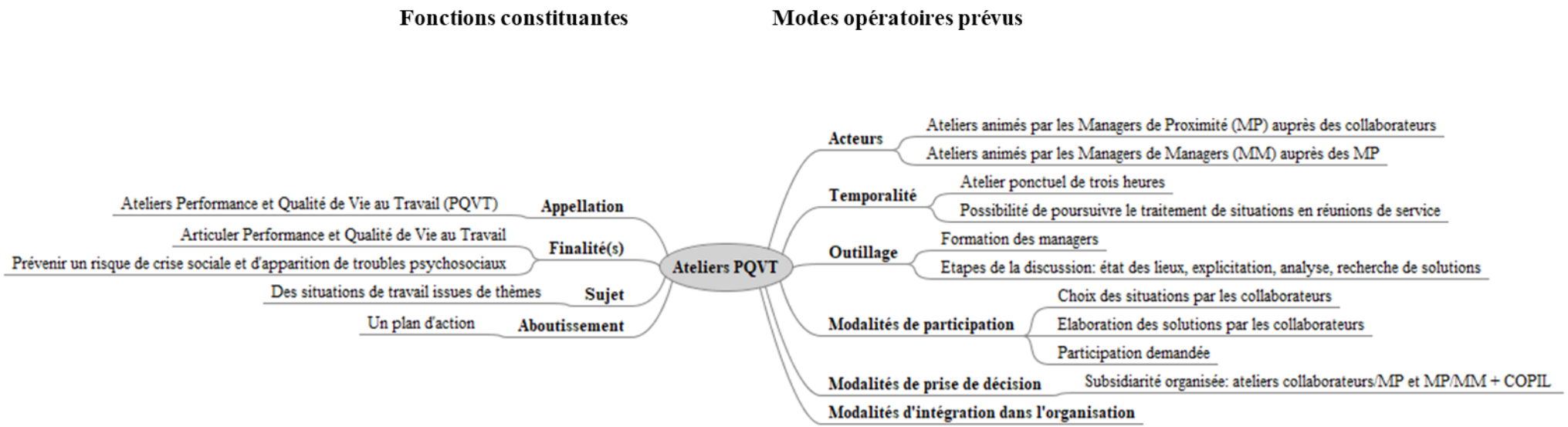

Figure 37: L'artefact « ateliers Performance et Qualité de Vie au Travail » (PQVT)

Point d'étape

Cette partie visait à définir un dispositif de discussion mis en place dans un organisme de protection sociale, en tant qu'artefact composé de fonctions constituantes et de modes opératoires prévus, qui ont été qualifiés comme suit.

Les fonctions constituantes. Dans un contexte de pré-fusion caractérisé par une situation de sous-effectif et une « latence organisationnelle » où toute réorganisation était suspendue, la direction d'un organisme de protection sociale a souhaité prévenir l'apparition d'une crise sociale ou de troubles psychosociaux (finalité). Les « ateliers PQVT » (appellation) ont ainsi été conçus pour articuler Performance et Qualité de Vie au Travail (finalité) par la mise en discussion de situations de travail (sujets) devant aboutir à des solutions d'actions concrètes (aboutissements).

Les modes opératoires prévus. Ces ateliers ponctuels de trois heures (temporalité) se déroulent en six étapes (outillage) : introduction ; état des lieux général ; collecte puis priorisation de thèmes ; traitement d'une situation de travail découlant du thème choisi par un travail d'explicitation, d'analyse de la situation puis de recherche de solutions ; synthèse et engagements. Ils sont prévus pour être animés par les managers de proximité auprès des équipes puis par les « managers de managers » auprès des managers de proximité (acteurs). L'ensemble de la ligne managériale a été formé à sa mise en œuvre (outillage). Le dispositif vise ainsi à organiser la subsidiarité en permettant la remontée de propositions et leur arbitrage à différents niveaux : managers de proximité, managers de managers, direction ; un comité de pilotage a également été constitué pour accompagner le dispositif et soumettre les propositions au comité exécutif le cas échéant (modalités de prise de décision). Enfin, il est à noter que la méthodologie organise la participation des agents (choix des situations et élaboration des solutions par les participants) tout en étant mis en œuvre de manière descendante.

5.2. Des rendez-vous Partager Ensemble pour Innover dans le Travail (PEPIT) mis en place dans une entreprise de protection sociale

5.2.1. Méthode de recueil et de traitement des données

De même que le dispositif PQVT précédemment étudié, les « rendez-vous Partager Ensemble pour Innover dans le travail » (PEPIT) mis en place dans une seconde entreprise de protection sociale ont été analysés *a posteriori* sur la base d'entretiens avec les concepteurs et de documents recueillis. Le traitement de ces données a également consisté à caractériser les fonctions constituantes et modes opératoires de l'artefact. Cependant, il s'agit ici de considérer que l'artefact précédent a été adapté aux spécificités d'un autre contexte et d'être attentifs à ses évolutions, qui seront considérées comme des « genèses artefactuelles » (modification des fonctions constituantes et/ou des modes opératoires prévus).

5.2.2. Les fonctions constituantes : prévenir les troubles psychosociaux dans un contexte de transformation, associé au déploiement de l'excellence opérationnelle

Le contexte. Par rapport au dispositif précédent, les rendez-vous PEPIT ont été élaborés dans un contexte de transformation, dont les effets délétères sur la santé « psychosociale » des salariés commençaient à être perçus. Alors que l'Etat enjoignait les organismes de protection sociale au regroupement, celui-ci a fait le choix de l'autonomie et de l'expansion, suivant une politique de rachat et de diversification pour étendre ses activités. Ce choix s'est traduit par plusieurs évolutions majeures en interne : le déploiement d'un programme d'excellence visant la performance opérationnelle, la qualité de service et la compétitivité ; une optimisation des ressources (rationalisation des processus et des effectifs, budget contraint) ; le développement de nouveaux outils de gestion informatique ; une responsabilisation accrue des managers pour « faire plus et mieux, parfois avec moins », voire autrement[11] ; et finalement un objectif de

[11] Source : document de communication présenté en CODIR

« performance sociale ». Au moment de l'intervention, certaines directions étaient ainsi en difficulté du point de vue des effectifs et des troubles psychosociaux émergeaient.

La demande / la finalité de la démarche pour le demandeur. Dans ce contexte, la Direction Générale et la Direction des Ressources Humaines ont souhaité prévenir le développement des troubles psychosociaux en responsabilisant les managers en matière de prévention des risques associés au travail, en les outillant pour traiter les problématiques posées au quotidien et en rendant les collaborateurs acteurs de la qualité de vie au travail.

La reformulation de la demande / la finalité de la démarche pour l'intervenant. En réponse à cette demande, le cabinet Plein Sens a proposé d'instaurer une pratique managériale de régulation collective sur le travail au travers de « rendez-vous » récurrents avec les équipes. Les objectifs de ces rendez-vous étaient alors d'anticiper l'impact des changements à venir, d'identifier collectivement les risques pour le travail et le fonctionnement de l'équipe et de prendre les mesures nécessaires pour maintenir la qualité du travail en s'appuyant sur l'expérience des agents. Il s'agissait également d'assurer la prise en charge des problématiques en interpelant le bon niveau hiérarchique. *In fine*, l'enjeu était de contribuer à prévenir les effets possibles des changements sur la santé de collaborateurs.

Les « rendez-vous PEPIT » se démarquent donc des précédents « ateliers PQVT » de par leur finalité de prévention des risques psychosociaux, intégrée à l'un des objectifs plus globaux de la Direction d'une « performance sociale ».

5.2.3. Les modes opératoires : des ateliers outillés de trois heures, une subsidiarité moins accompagnée

Du fait d'une collaboration de plusieurs années entre l'organisme de protection sociale et le cabinet Plein Sens, et donc, de la bonne connaissance des métiers par Plein Sens, il n'était pas envisageable de réaliser un diagnostic préalablement à la mise en œuvre du dispositif proposé. Aussi la conception de ses modes opératoires a-t-elle consisté à reprendre ceux des ateliers PQVT.

L'outillage. Les rendez-vous PEPIT se déroulaient donc selon les mêmes étapes que celles précédemment décrites, comme représenté Figure 38. Elles ne seront pas redétaillées ici. Les

managers étaient également formés à la mise en œuvre de ces ateliers, mais la formation comportait un volet sur la prévention des risques psychosociaux absent du dispositif PQVT.

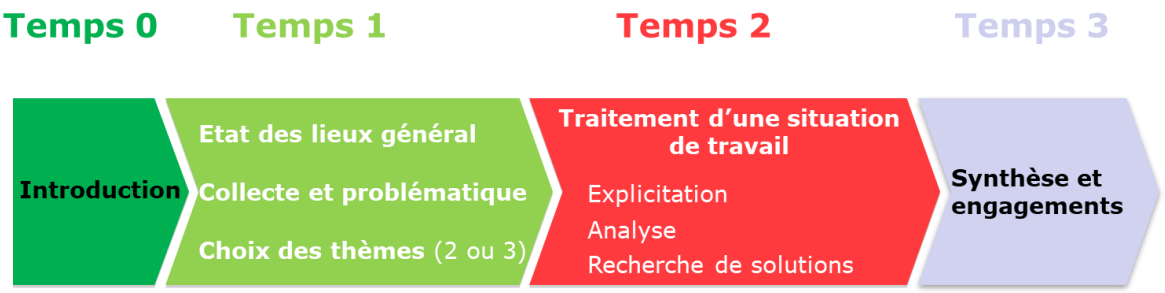

Figure 38: Les trois temps de l'atelier PEPIT (formalisation Plein Sens)

La temporalité. Les ateliers PEPIT étaient également planifiés sur trois heures de manière ponctuelle, la phase de traitement de situations pouvant être réitérée autant que de besoin.

Les acteurs. Comme les ateliers PQVT, les ateliers PEPIT étaient prévus à deux niveaux : des ateliers animés par les Managers de Proximité auprès des équipes (agents / MP) et des ateliers animés par les Managers de Managers auprès des Managers de Proximité (MP / MM).

Cependant, il semble que dans l'usage, si les ateliers auraient fonctionné et perduré dans certains cas, la plupart des ateliers MP / MM n'auraient pas pris. Dès les formations, certains Managers de Managers auraient en effet manifesté des réticences envers la démarche. Sans que les données recueillies ne permettent une analyse de ce phénomène, différentes hypothèses sont émises par les concepteurs du dispositif : dans un contexte où ces managers auraient pour rôle d'être des relais de la transformation, dans un positionnement très prescriptif, et où ils seraient déjà en difficulté pour « faire plus avec moins » et avec les démarches qualité, les confronter à ces problèmes aurait constitué une difficulté supplémentaire. Une telle démarche aurait alors parfois pu les mettre dans un positionnement inconfortable. Les ateliers seraient également apparus secondaires dans certains cas, par rapport au fort investissement mis dans le déploiement de l'excellence opérationnelle, ainsi que dans un ensemble d'autres dispositifs managériaux incombant aux managers. Les managers de managers auraient ainsi tenté d'expliquer aux intervenants leurs difficultés pour s'approprier la démarche, sollicitant notamment une clarification de l'articulation avec les démarches d'excellence opérationnelle. Cependant, le dispositif n'aurait pas pu être adapté plus finement au contexte compte-tenu des délais impartis. Le dispositif était donc porté par la Direction mais peu par le CODIR.

Les modalités de prise de décision. Le même système de remontées et de traitement des propositions que celui du dispositif PQVT était initialement envisagé. Cependant, compte-tenu de l'engagement moins évident du CODIR dans la démarche, la subsidiarité semble avoir essentiellement été organisée à travers des ateliers à réaliser d'une part entre les managers de proximité et leurs équipes, et d'autre part entre les managers de managers auprès des managers de proximité, comme représenté Figure 39.

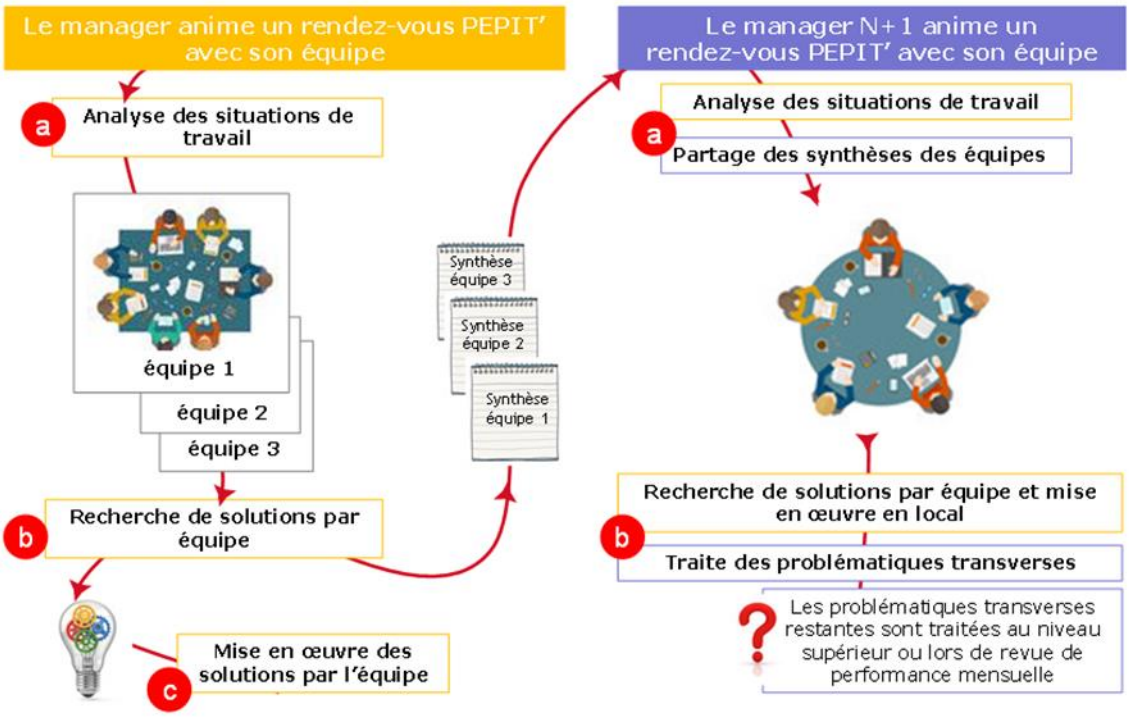

Figure 39: Le système de remontées d'information du dispositif PEPIT (formalisation Plein Sens)

Les modalités de participation. De même que dans le dispositif PQVT, le dispositif PEPIT repose sur une méthodologie participative (choix des sujets à traiter et élaboration de solutions par les participants)… mise en œuvre de manière descendante.

Les modalités d'intégration dans l'organisation. Comme pour les ateliers PQVT, aucune disposition spécifique n'a été envisagée pour inscrire les rendez-vous PEPIT dans l'organisation du travail, du fait qu'ils avaient vocation à être ponctuels. En revanche, la question de l'articulation avec d'autres dispositifs existants s'est posée dans un contexte où de nombreux dispositifs étaient mis en place pour outiller les managers, entrant parfois en concurrence entre eux. Les ateliers PQVT ont pu apparaître comme un outil de résolution de

problèmes faisant double emploi avec ceux déployés dans la démarche d'excellence opérationnelle.

Ainsi donc, si les rendez-vous PEPIT apparaissent très similaires aux ateliers PQVT (en particulier les modes opératoires prévus), ils ne semblent pas avoir été mis en œuvre de la même façon ni avoir eu des aboutissements analogues du fait de leur utilisation dans des contextes très différents. Dans le cas des ateliers PQVT, le contexte est caractérisé par une période de pré-fusion sans crise avérée et le dispositif semble être mis en place de manière préventive, pour éviter l'émergence de troubles psychosociaux. Dans le cas des rendez-vous PEPIT, l'entreprise est en pleine transformation avec le déploiement de l'excellence opérationnelle et l'optimisation des ressources ; des équipes, notamment managériales, sont d'ores et déjà en tension. L'adaptation du dispositif consiste alors à donner une orientation « prévention des risques psychosociaux » qu'il n'y avait pas dans les ateliers PQVT, et qui semble s'apparenter à de la prévention « secondaire » (comment « faire face » dans une situation dégradée). L'appropriation des rendez-vous PEPIT semble moindre, notamment au niveau du CODIR, du fait de ce contexte de transformation, du rôle de ces managers de direction, relais de la réorganisation dans un positionnement prescriptif, et des dispositifs de résolution de problèmes existants qui semblent faire doublon. Ces conditions auraient limité la possibilité d'organiser la subsidiarité comme dans le dispositif PQVT qui comprenait en plus des « ateliers managériaux » et un comité de pilotage spécifiquement monté pour accompagner le projet.

La Figure 40 synthétise l'artefact « ateliers PEPIT » étudié dans cette partie. Son explication fera l'objet du point d'étape qui suit. Les évolutions par rapport aux ateliers PQVT sont représentées en bleu.

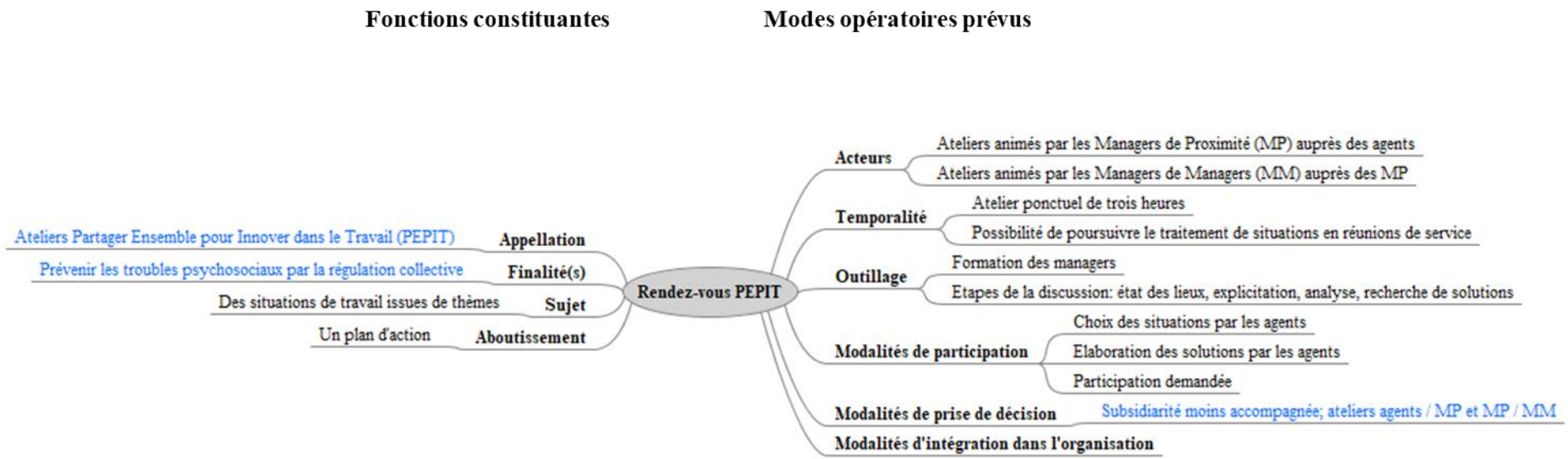

Figure 40: L'artefact « ateliers Partager Ensemble pour Innover dans le Travail » (PEPIT)

Point d'étape

Par rapport à la partie précédente, cette partie visait à définir un autre dispositif de discussion mis en place dans un autre organisme de protection sociale. La proposition est de considérer ce second dispositif comme une adaptation de l'artefact élaboré dans le premier organisme de protection sociale, ayant évolué selon un processus de « genèse artefactuelle ». Il s'agit ainsi d'identifier les adaptations des fonctions constituantes et des modes opératoires prévus compte-tenu de la mise en œuvre de l'artefact dans un contexte différent.

Les fonctions constituantes. A la différence des ateliers PQVT, les « rendez-vous PEPIT » sont conçus dans un contexte de transformation (déploiement de l'excellence opérationnelle, optimisation des ressources) et de tension sur l'activité plus élevée. Le dispositif visait donc à « prévenir les risques psychosociaux » en instaurant des mécanismes de régulation collective qui devaient permettre d'anticiper les transformations et de traiter les situations problématiques en activant des logiques de subsidiarité (finalités).

Les modes opératoires prévus. Compte-tenu de leur connaissance du terrain, de par leur longue collaboration avec l'entreprise, les intervenants n'ont pas pu réaliser de diagnostic préalablement à la conception du dispositif. Celui-ci reprend donc les principes des ateliers PQVT, à l'exception de l'organisation de la subsidiarité qui semble avoir été moins soutenue, du fait de l'engagement moins aisé pour certains membres du CODIR dans la démarche. En effet, certains « managers de managers » auraient peu soutenu la démarche étant donné le contexte de transformation, leur rôle de relai et de prescripteurs, ainsi que le doublon identifié avec les dispositifs de résolution de problèmes existants. Les adaptations du dispositif qui auraient été nécessaires, comme l'articulation avec les démarches d'excellence opérationnelle, n'auraient alors pas pu être affinées compte-tenu des délais d'intervention impartis.

Ces deux premiers cas ont donc permis de caractériser deux dispositifs de discussion sur le travail ayant alimenté plus tard la conception des Espaces de Discussion sur le Travail à La Poste. Ils soulignent également l'importance de certaines conditions dans la mise en œuvre de tels dispositifs : se fait-elle dans un contexte de transformation ou non ? De crise ou non ? Quels rôles ont les managers dans l'organisation et dans la discussion ? Quels dispositifs managériaux pré-existent à l'élaboration de dispositifs de discussion ? En quoi se ressemblent-ils et se distinguent-ils ?

5.3. Des ateliers d'appréciation et de régulation de la charge de travail mis en place au sein d'une institution bancaire

Le dispositif de discussion sur le travail étudié dans cette partie a été élaboré après celui du premier organisme de protection sociale (Cf. Figure 25 p.142). Ayant fait l'objet d'un master recherche, il sera analysé plus en détails que les deux précédents. En effet, au-delà de caractériser l'artefact conçu dans cette intervention et son évolution par rapport aux « ateliers PQVT », nous étudierons son cycle de conception, alternant des phases de conception *pour* et *dans* l'usage, comme représenté Figure 41.

Pour rappel, la proposition théorique faite au chapitre 3 est de considérer les dispositifs de discussion sur le travail comme des artefacts (objets symboliques) composés de fonctions constituantes (fonctions du dispositif pour ses utilisateurs) et de modes opératoires prévus. Dans cette proposition, les artefacts sont progressivement élaborés par les concepteurs au cours de processus de « genèses artefactuelles » (conception *pour* l'usage). De plus, ils peuvent faire l'objet de « genèses instrumentales » si des fonctions sont constituées dans l'usage par les utilisateurs et si ces derniers développent des schèmes d'utilisation (conception *dans* l'usage).

La Figure 41 présente d'abord une première version de l'artefact conçue *pour* l'usage et testée dans la phase pilote : des ateliers outillés de trois heures annuelles, animés par les managers auprès de leur équipe et par la hiérarchie auprès des équipes managériales, visant l'appréciation et la régulation de la charge de travail ainsi que l'anticipation de la charge de travail future. Puis, elle montre comment les retours de l'usage du dispositif ont amené les concepteurs à faire évoluer les fonctions constituantes de l'artefact (abandon du volet « charge future ») et des modes opératoires prévus de l'artefact (ateliers d'une heure mensuelle) avant une autre phase de conception *dans* l'usage.

Cette partie sera structurée selon ce schéma : après un point méthodologique (partie 5.3.1), la partie 5.3.2 analysera le processus de conception *pour* l'usage de l'artefact ; la partie 5.3.3 montrera ensuite comment la conception *dans* l'usage a alimenté la conception *pour* l'usage ; enfin, la conception *dans* l'usage sera étudiée partie 5.3.4 à travers l'analyse comparative des ateliers de deux équipes, réalisés dans le cadre de la phase expérimentale.

Ces analyses permettront alors de tirer des enseignements quant aux dispositifs de discussion sur le travail, à leurs conditions de mise en œuvre ainsi qu'à leurs implications en termes de management.

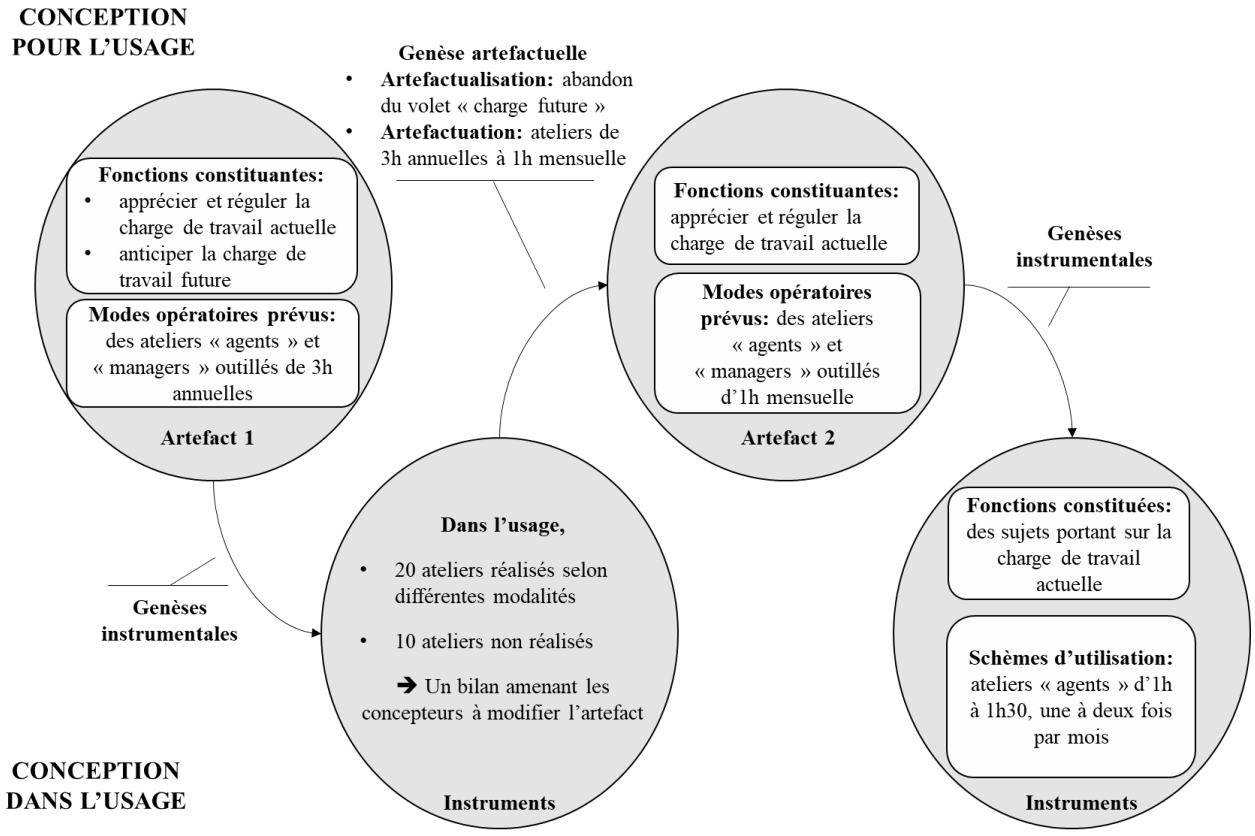

Figure 41: Alternance de phases de conception *pour* et *dans* l'usage d'un dispositif de discussion sur le travail expérimenté dans un institut bancaire

5.3.1. Méthode de recueil et de traitement des données

Différentes modalités de recueil et de traitement des données ont été mobilisées pour étudier les différentes phases de conception *pour* et *dans* l'usage.

La première phase de conception *pour* l'usage a été analysée *a posteriori* sur la base d'une analyse documentaire, dans le but de caractériser les fonctions constituantes (appellation, finalités, sujets, aboutissements) et les modes opératoires prévus du dispositif de discussion (outillage, acteurs, temporalité, modalités de participation, de décision et d'inscription dans l'organisation) ainsi que leur évolution par rapport aux ateliers PQVT.

Un bilan de l'utilisation du dispositif dans les trois premières succursales pilotes a alors été réalisé sur la base d'entretiens réalisés auprès de l'ensemble des managers formés. Une analyse de contenu de ces entretiens a permis de comptabiliser les ateliers mis en œuvre ou non et d'analyser les raisons invoquées par les managers n'ayant pas mis en place la démarche. L'évolution de l'artefact suite à ce bilan a été identifié à l'aide d'une analyse des comptes-rendus des comités de pilotage de la démarche.

Enfin, l'usage du dispositif par deux équipes a été étudié à partir de l'observation, l'enregistrement et la retranscription de 8 ateliers et 16 débriefings associés réalisés d'une part avec les agents et d'autre part avec les managers, ainsi que d'une analyse documentaire (rapports d'enquête, comptes-rendus des ateliers). Ce corpus a été analysé de manière à renseigner la façon dont les différentes composantes de l'artefact ont été utilisées ou non par les animateurs et les participants, dans l'usage, l'enjeu étant *in fine* d'en savoir plus sur les possibilités d'expression, de participation, de décision et de transformations effectives des situations de travail générées par ce dispositif.

5.3.2. Une première phase de conception *pour* l'usage : l'élaboration d'un atelier outillé de trois heures pour apprécier et réguler la charge de travail

- **Les fonctions constituantes : répondre à des obligations légales, conventionnelles et de GRH, apprécier et réguler la charge de travail, anticiper la charge future**

Le contexte. Les ateliers « d'appréciation et de régulation de la charge de travail » étudiés dans cette partie ont été élaborés dans une institution bancaire chargée de trois types d'activités : l'activité « fiduciaire », consistant à trier et traiter la monnaie fiduciaire, l'activité « entreprise » ayant pour rôle de coter les entreprises et l'activité « surendettement » visant le suivi et le traitement des dossiers de particuliers surendettés.

Entre 2013 et 2020, cette institution s'engage dans une profonde transformation. Celle-ci consiste à optimiser l'organisation territoriale (réduction des effectifs et du nombre d'établissements) et à réorganiser les succursales, d'une part en concentrant les activités de « back office » dans des Centres de Traitement Partagés (CTP), et d'autre part en maintenant des activités de « front office » dans chaque département, au sein de « Succursales de Présence

de Place » (SPP). Une telle réorganisation implique des variations importantes de la charge de travail, certaines entités étant vouées à être fortement allégées, voire à disparaître, quand d'autres ont vocation à se développer.

La demande / les finalités pour le demandeur. Dans ce contexte, la Direction des Relations Sociales, rattachée à la Direction Générales des Ressources Humaines (DGRH), a souhaité se munir d'un outil de mesure de la charge de travail en 2013. Il s'agissait de *répondre à un accord d'entreprise* sur la prévention des risques psychosociaux signé en 2011, qui prévoyait notamment de « veiller à une bonne appréciation et à une juste répartition de la charge de travail »[12]. L'objectif était également de *répondre à une obligation légale* de contrôle de la charge de travail dans le cadre d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi, et à une *obligation de gestion des ressources humaines* puisque 42% des salariés du réseau devaient partir en retraite entre 2013 et 2020, impliquant des départs non remplacés, des réaffectations, un transfert des savoirs et des recrutements à organiser.

Pour ce faire, un chef de projet a été nommé afin de « proposer une démarche visant à mesurer la charge de travail »[13], accompagné d'un ergonome pour nourrir la réflexion méthodologique et bâtir avec lui la démarche. Cette « équipe projet » a alors co-construit le dispositif avec :

- un groupe de travail constitué de représentants des lignes hiérarchiques du réseau (directeurs, adjoints ou responsables de service des activités fiduciaires, entreprise et surendettement) et d'acteurs transverses (préventeur, service médico-social, service organisation, service RH) ;
- un comité de pilotage constitué de la Direction des Relations Sociales (commanditaire), de la coordination du réseau, des activités fiduciaires et des services bancaires, ainsi que l'observatoire de prévention des risques de santé au travail.

La reformulation de la demande / les finalités pour les concepteurs. La demande d'un outil de *mesure* de la charge de travail a été reformulée dès la proposition d'intervention de l'ergonome accompagnant le projet et tout au long de l'élaboration du dispositif par le groupe de travail et le comité de pilotage**.**

[12] Source : accord d'entreprise sur la prévention des risques psychosociaux
[13] Source : lettre de mission du chef de projet

Du fait du contexte de transformation précédemment décrit dans lequel l'outil devait être utilisé, ce dernier a progressivement été pensé comme un dispositif *d'appréciation et de régulation de la charge de travail* ayant non seulement vocation à évaluer la charge de travail, mais également à agir sur celle-ci. Il devait alors permettre de « s'entendre sur les principes d'appréciation et de régulation mis en place »[14]. Il a ainsi pris le nom de « démarche d'Aide à l'Appréciation et à la Régulation de la Charge de Travail » (2ARCT) avant de s'appeler « démarche Mieux Réguler la Charge de Travail » au moment de l'expérimentation.

Par ailleurs, il a été suggéré que l'outil permette d'évaluer la charge de travail actuelle mais également *d'anticiper la charge de travail future*, afin « d'affiner les choix de réorganisation » et de « contribuer [ainsi] à la conduite du changement » : « on peut envisager que l'outil soit utilisé pour évaluer différents scénarios de réorganisation possibles. L'espace de dialogue peut ainsi devenir un espace de co-conception de la future organisation »[15].

- **Les modes opératoires prévus : des ateliers outillés de trois heures annuelles, animés par les managers auprès des agents et au niveau managérial**

L'outillage. Le dispositif se compose d'un atelier d'appréciation et de régulation de la charge de travail, précédé d'une enquête informatique et basé sur un modèle de la charge de travail, ainsi que d'une formation des managers à l'animation de cet atelier.

Le modèle de la charge de travail validé par le groupe de travail et le comité de pilotage est inspiré du modèle de Fournier, Montreuil, Brun, Bilodeau et Villa (2010) (identifié par le chef de projet avant l'arrivée de l'ergonome), lui-même adapté de celui de Falzon & Sauvagnac (2004). Dans ce modèle représenté Figure 42, la « charge réelle » renvoie à la notion *d'astreinte*, qui est définie en référence à l'activité et fonction du degré de mobilisation physique, cognitive et psychique de l'opérateur. Elle dépend de l'équilibrage effectué par le manager entre la « charge prescrite » qui renvoie à la notion de contrainte, relative au poids de la tâche (objectifs, délais, nombre de dossiers, nombre et poids des paquets à trier, taille du portefeuille…), et les « ressources disponibles » pour y répondre (outils, effectifs, compétences, moyens, organisation…). Il en résulte des « effets sur les résultats » et « sur les agents ».

[14] Compte-rendu de groupe de travail
[15] Source : proposition d'intervention

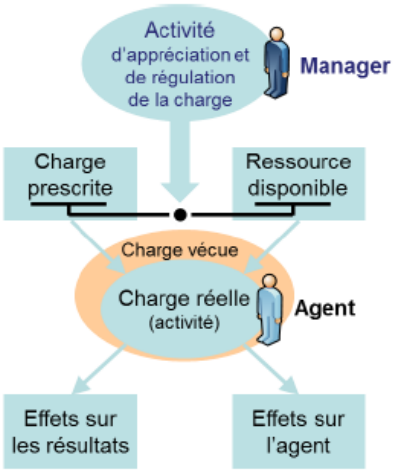

Figure 42: Modèle de la charge de travail utilisé dans le dispositif (Realwork / institution bancaire)

L'enquête préalable à l'atelier vise à recueillir, d'une part, une appréciation globale de la charge de travail par les agents, et d'autre part, une à trois situations dans lesquelles les agents constatent un déséquilibre entre contraintes et ressources disponibles[16].

L'atelier d'appréciation et de régulation de la charge de travail se déroule alors en sept étapes représentées Figure 43. Celles-ci sont inspirées des ateliers Performance et QVT de la première entreprise de protection sociale présentés en début de ce chapitre.

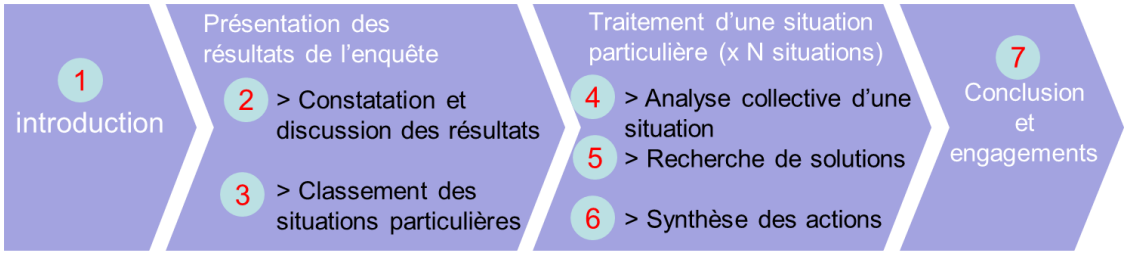

Figure 43: Déroulement des étapes de la discussion du dispositif Mieux réguler la charge de travail (formalisation Realwork)

La phase d'appréciation de la charge de travail commence par un temps d'introduction où l'animateur présente les objectifs de l'atelier, son déroulement et les « règles du jeu » (1). Puis, une représentation de l'appréciation globale de la charge de travail par les agents, issue de l'enquête informatique, est restituée à l'équipe par le manager et discutée (2). L'animateur lit

[16] La question posée dans l'enquête informatique est : « Je constate un déséquilibre de ma charge de travail dans les situations suivantes ».

alors l'ensemble des situations remontées par les agents qui sont ensuite collectivement regroupées par catégories et hiérarchisées pour être traitées (3).

Dans un second temps, la phase de régulation de la charge de travail consiste d'abord à analyser collectivement une situation (4) : le manager questionne les agents de manière à renseigner les cinq éléments du modèle (charge prescrite, ressources disponibles, charge réelle, effets sur les agents et sur les résultats), à l'aide du support A3 représenté Figure 44. Il dispose également d'éléments de langage fournis lors de la formation des managers, durant laquelle ces derniers sont invités à « convoquer l'activité » (Van Belleghem, 2016) par des questions inspirées de l'entretien d'explicitation. Les participants sont ensuite amenés à rechercher des solutions par un jeu de post-it où chaque agent est d'abord invité à élaborer individuellement des propositions avant de les regrouper par thème (5). Après avoir identifié collectivement les actions pertinentes et interrogé leur faisabilité, le manager rédige en séance une synthèse des actions retenues en faisant confirmer la formulation par le groupe (6). Enfin, l'animateur conclut l'atelier en s'engageant à « mettre en commun les résultats des différentes équipes avec le chef de service », à « décider des actions à engager et du retour d'informations aux agents » et à « remonter à l'échelon hiérarchique supérieur les situations non résolvables à l'échelon du service »[17].

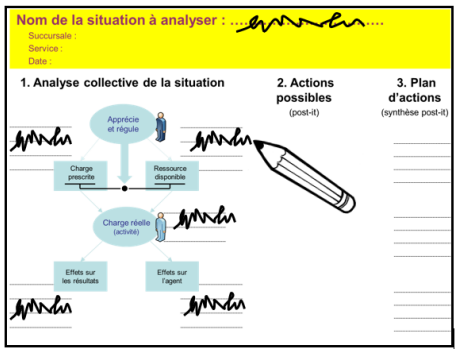

Figure 44: Support A3 de traitement d'une situation pour réguler la charge de travail (formalisation Realwork)

Une formation des managers à la mise en œuvre de cette démarche est enfin prévue en quatre temps : une présentation générale des origines et principes de la démarche ; une présentation du modèle de la charge et de son utilisation ; une présentation détaillée de l'enquête, puis de l'atelier de régulation.

[17] Source : Support de formation aux managers

Les acteurs. Le dispositif a d'emblée été pensé comme une « méthodologie à destination des managers »[18], ces derniers étant identifiés comme « ceux qui auront à imaginer et mettre en place l'organisation concrète pour tenir ces équilibres [entre les effectifs prévisionnels et les objectifs à réaliser] et négocier les ressources nécessaires pour en favoriser le maintien dans le temps »[19]. Ce choix a suscité en groupe de travail des réflexions autour du rôle du manager dans ce contexte, comme le fait que la charge de travail n'était pas qu'une question d'effectifs mais qu'elle pouvait être régulée par le management, tout ne devant pas être reporté sur les managers pour autant.

Au fil de la conception, la démarche a été envisagée à deux niveaux : une discussion animée par les managers auprès des agents afin « d'équilibrer la charge de travail des agents à l'échelle du service » et une discussion animée par les « managers de direction » auprès de la communauté managériale pour « équilibrer la charge de travail du management à l'échelle de la succursale »[20].

La temporalité. Dans cette première version de la démarche, l'atelier est prévu pour durer trois heures, comme les dispositifs de discussion des entreprises de protection sociale présentés précédemment dont il était inspiré. Il a en revanche vocation à être renouvelé chaque année.

Les modalités de prise de décision. La démarche vise à développer des logiques de subsidiarité en invitant les managers animant les ateliers à traiter directement ce qui peut l'être à leur niveau et à remonter à l'échelon hiérarchique supérieur ce qui ne peut être traité localement. En groupe de travail, ce principe fera réagir les N+2 : « les membres du GT insistent sur le fait que la démarche 2ARCT n'est pas la cogestion et que le chef de service conserve son pouvoir discrétionnaire pour la prise de décision (…) il s'agit d'une consultation et pas de cogestion »[21].

Distinguons ici trois modalités de prise de décision : la *consultation* consiste à recueillir les avis et suggestions des participants (cf. Darses & Reuzeau, 2004, Tableau 1, p.37 de cette thèse) en vue d'une prise de décision par un autre acteur, ici le N+2 ; *l'autogestion* est prônée dans la sociocratie, l'holacratie ou encore les « entreprises libérées » qui visent l'auto-direction, l'auto-organisation et l'auto-contrôle des acteurs (cf partie 1.4.4 ; Bismuth, 2015). Enfin, le principe de subsidiarité repose sur une modalité de décision qualifiée par Detchessahar (2019) de

[18] Source : Cahier des charges
[19] Source : Proposition d'intervention
[20] Source : Supports de présentation de groupes de travail et de comités de pilotage
[21] Source : Compte-rendu de groupe de travail

« collégialité » qu'il définit de la façon suivante : « une décision est dite collégiale lorsqu'elle est le fruit d'une délibération entre personnes d'égale dignité (Dictionnaire Larousse) » (p.84).

Ici, il apparaît que les principes participatifs de la démarche sont venus réinterroger la culture managériale traditionnellement descendante de l'entreprise. D'autre part, selon nous, les supports de formation peuvent être compris dans le sens de la subsidiarité (« à l'issue de l'atelier, le manager de proximité est capable d'identifier : sur quoi il a la main à son niveau et ce qu'il peut mettre en place ; ce qui relève de sa hiérarchie ») ou dans celui de la consultation (« à l'issue de l'atelier, le manager de proximité doit faire remonter les résultats de l'atelier à son manager »). L'analyse des ateliers réalisés par deux équipes différentes (partie 5.3.4) montrera comment dans l'usage, les managers se sont approprié différemment ces principes de décision : collégialité dans un cas, consultation dans l'autre.

Les modalités de participation. Comme précisé dans le déroulement des ateliers précédemment présenté, la démarche repose sur des *mécanismes participatifs* : situations remontées par les agents via une enquête informatique préalable à l'atelier, collectivement classées puis priorisées par vote en séance ; propositions élaborées individuellement puis catégorisées et discutées par les agents afin d'aboutir à un plan d'action collectivement élaboré.

Par ailleurs, les trois premières succursales pilotes se sont volontairement engagées dans la démarche du fait de la présence d'un de leurs collaborateurs dans le groupe de travail (un directeur et deux N+2) ; pour les agents et leurs managers de proximité invités par leur hiérarchie à y contribuer, leur participation relève d'un *mécanisme plus descendant.*

Les modalités d'intégration dans l'organisation. Enfin, il sera décidé d'intégrer la démarche au plan de formation des managers.

Ainsi donc, les ateliers de régulation de la charge de travail se différencient des précédents dispositifs de par leur finalité d'apprécier et de réguler la charge de travail actuelle, d'anticiper la charge de travail future et ainsi de répondre à des obligations conventionnelles, légales et de GRH. Si certains principes sont inspirés des ateliers PQVT (la durée de trois heures, les ateliers réalisés à deux niveaux, « agent » et « managers »), l'outillage co-élaboré, basé sur une enquête préalable et un modèle de la charge, s'en distingue. Les étapes de la discussion diffèrent également : au lieu du « métaplan », l'atelier commence par une présentation des résultats de l'enquête et les situations, d'ores et déjà décrites via l'enquête, sont directement analysées.

Enfin, la logique de subsidiarité préconisée semble réinterroger la logique de consultation habituellement portée dans la culture managériale descendante de l'entreprise.

La Figure 45 ci-après synthétise l'artefact « ateliers de régulation de la charge de travail ». Son explication fera l'objet du point d'étape qui suit. Les évolutions par rapport aux ateliers PQVT sont représentées en bleu.

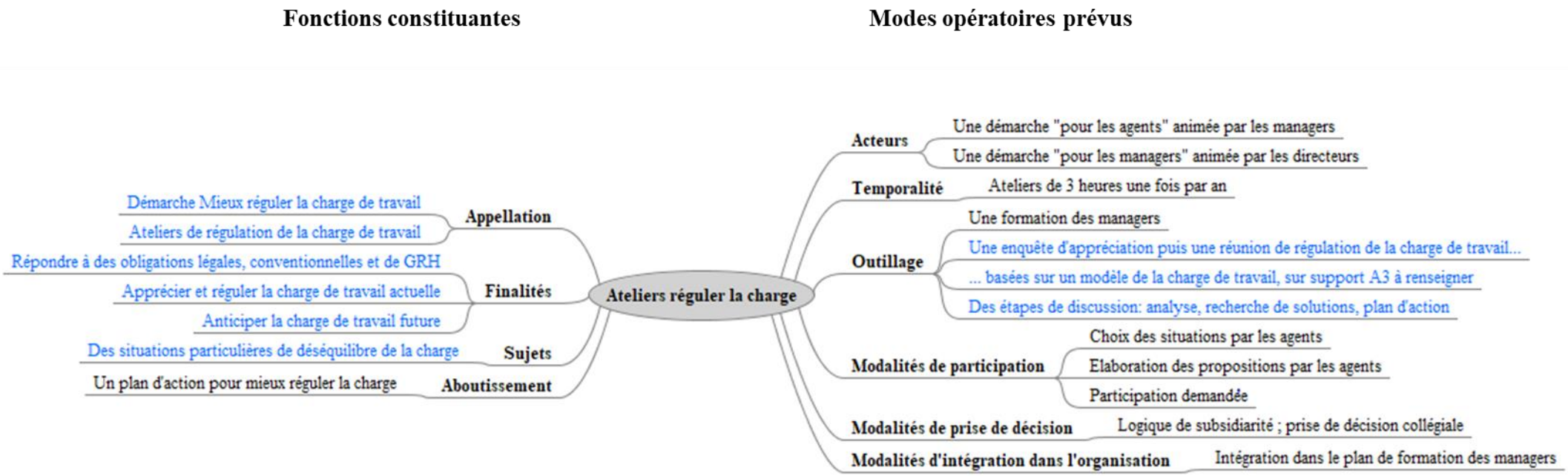

Figure 45: L'artefact « ateliers de régulation de la charge de travail » lors de la première phase de conception *pour* l'usage

Point d'étape

La première phase de conception *pour* l'usage des « ateliers de régulation de la charge de travail » a été étudiée en caractérisant leurs fonctions constituantes et modes opératoires comme suit, en rupture ou dans la continuité de l'artefact « ateliers PQVT » qui lui ont précédé.

Les fonctions constituantes. Dans un contexte de profondes transformations (réduction d'effectifs et séparation du « front » et du « back » office), la Direction des Relations Sociale d'une institution bancaire a souhaité développer un outil de *mesure* de la charge de travail pour répondre à un accord social prévoyant de « veiller à une bonne appréciation et à une juste répartition de la charge de travail ». Une reformulation de cette demande a peu à peu amené les concepteurs (chef de projet, ergonome, groupe de travail et comité de pilotage) à en faire un outil *d'appréciation et de régulation de la charge de travail*, permettant également *d'anticiper la charge de travail future* et de *répondre ainsi à une obligation légale, conventionnelle et de GRH.*

Les modes opératoires prévus. Le dispositif conçu consiste en un atelier d'appréciation et de régulation de la charge de travail portant sur des situations de travail actuelles à réguler, ou futures, à anticiper. Il est basé sur une enquête préalable, un modèle de la charge de travail, des étapes prévues (analyse, recherche de solutions, synthèse d'actions à engager) et une formation à sa mise en œuvre. Il est prévu pour durer trois heures, être réitéré chaque année et se dérouler à deux niveaux : animé par les managers auprès de leurs équipes et par la direction auprès des équipes managériales. Il repose sur un principe de subsidiarité (la prise de décision au plus bas niveau hiérarchique pertinent), qui semble réinterroger la culture managériale existante, traditionnellement descendante. Enfin, la méthodologie actionne des mécanismes participatifs (choix du sujet et élaboration des propositions par les agents), tout en étant mise en œuvre de manière descendante du point de vue des agents et des managers.

La partie suivante montrera comment les retours faits sur l'usage de la démarche ont amené les concepteurs à faire évoluer l'artefact prévu.

5.3.3. De la conception *dans* l'usage à la conception *pour* l'usage : la réélaboration du dispositif suite aux retours de l'usage

➢ **Les retours de l'usage du dispositif dans trois succursales pilotes**

Au total, 20 ateliers avaient été mis en œuvre en avril 2015 (soit quatre à cinq mois après la formation des managers) au sein des trois premières succursales pilotes sur les 30 services formés, comme détaillé Figure 46. Sur ces vingt ateliers, sept ont été observés. Leurs caractéristiques sont synthétisées dans le Tableau 4.

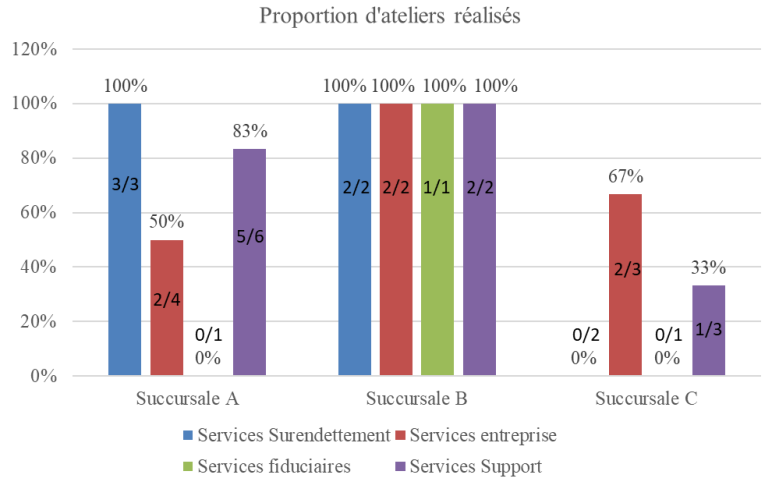

Figure 46: Proportion d'ateliers réalisés dans les succursales A, B et C

Succursales	Service	Atelier	Date	Durée	Nbre de participants	Taux de participation	Animateur	Thèmes traités
A	Entreprise	Atelier Groupes	05/03/2015	1h30	7	100%	Adj. N+2	Pics de charge; relationnel difficile avec les entreprises; poids des activités transversales
	Surendettement	Atelier Groupe 2	30/03/2015	2h30	6	60%	N+2	Retour de congés
	Support	Atelier RH	15/12/2014	2h30	6	100%	N+1 et N+2	Informations et comptes-rendus; planning; formation; absence d'un agent / manque de moyens humains; situation future
B	Surendettement	Atelier groupe 1	11/03/2015	2h30	8	95%	N+2 et Adj. N+2	Rupture dans l'activité principale
		Atelier groupe 2	26/03/2015	3h	10		N+2 et Adj. N+2	Effets pernicieux des statistiques
C	Entreprise	2 ateliers front-back	10/03/2015	3h30	10	77%	Adj. N+2 et 2 N+1	Grand nombre de mails
			31/03/2015	3h	12	92%		Equilibre entre polyvalence et mono-tâche

Tableau 4: Récapitulatif des caractéristiques des ateliers observés

Plutôt que d'analyser ici l'ensemble des ateliers réalisés, le choix sera fait d'étudier l'usage du dispositif à travers l'analyse comparée des ateliers conduits dans deux équipes différentes, en partie 5.3.4. En revanche, cette sous-partie rapportera le bilan des raisons pour lesquelles un tiers des managers n'a pas engagé la démarche ou l'a engagée tardivement, bilan qui a amené les concepteurs à faire évoluer l'artefact.

Les raisons évoquées en termes de finalités

- **Un besoin non avéré compte tenu de la gestion quotidienne** : « Quand on est au courant des problématiques des agents, on les règle tous les jours. » (Manager de proximité, Surendettement) ; « On débat tous les jours des problèmes propres au service. » (Adjoint au chef de service, Fiduciaire) ; « Le concret, très vite on le traite en réunion de service, on n'attend pas une réunion organisation. Cette démarche, c'est plus se poser et faire un bilan. C'est une prise de recul. (...) ça permet de prendre le temps de se poser et de réfléchir. » (Directeur de succursale).
- **Une démarche remise à plus tard en cas de résultats positifs ou d'actions déjà menées :** « Globalement tout est au vert (...) pour moi ce n'est pas urgent à traiter. » (Chef de Service, Surendettement) ; « Dans ma petite unité où j'étais avant, il y aurait eu du rouge partout. Ici ce n'est pas nécessaire. » (Manager de proximité, Entreprise) ; « On a fait notre bilan de campagne, on a fait une liste de questions, c'est remonté à la direction, et après on a fait une réunion CODIR, on était intervenus 1h sur nos attentes respectives. Du coup je ne voyais pas l'intérêt de lancer tout ça à ce moment-là. (...) On le fera en fin d'année. » (Service Entreprise).
- **Un impact anticipé de la démarche insuffisant au regard des transformations à venir ou des jeux de pouvoir** qui contraignent l'activité : « Ça ne sert à rien car tout va changer dans 2 ans : outil, matériel, façon de travailler... (...) Il vaudrait mieux la faire après. (...) La démarche c'est trouver une solution pérenne, pas des réconforts ponctuels. » (Fiduciaire) ; « On a des machines de tri, on va avoir de nouveaux matériels, l'actuel étant vieillissant, on a tout le temps des pannes, ça impacte le travail des agents. Ceux qui font l'entretien viennent moins rapidement puisqu'on a choisi des machines d'une autre marque. Avant ils avaient un engagement de venir dans les 24h… c'est un agent qui a rapporté ça à l'oral. Ça fait longtemps qu'on cherche des solutions, on n'a pas plus de solutions aujourd'hui qu'hier, pas plus avec l'enquête. » (Fiduciaire).
- **Une prise de position contre la réorganisation en cours** : « Il y a un flou sur la pérennité des caisses, les agents sont obnubilés par ça, donc là ce n'est pas trop bien vu

ici. On ne s'est pas occupé de nous pendant des années, et depuis deux ans, il se passe plein de choses. Les gens ont l'impression qu'on leur fait passer la pilule. Ce n'est pas propice à la mise en place des ateliers. » (Adjoint au chef de service, Fiduciaire).

Les raisons évoquées en termes d'inscription dans l'organisation

- **Des périodes défavorables** au lancement d'une telle démarche et/ou à la discussion : « On va être en période de reliquat de congés (...) en plus y'a les élections (...), les évaluations, les objectifs... » (Manager de Proximité, Surendettement).
- **Une concurrence avec les temps de production** : « Faudrait que je fasse deux réunions, c'est du temps de production en moins » (Fiduciaire).
- **Une multitude de démarches participatives qui se superposent, parfois sans effets** (enquête RPS, enquête de l'observatoire social, baromètre QVT, réunions de service etc.) : « Il y a eu des réunions RPS organisées (...) une enquête régionale faite sur le bien-être au travail aussi (...) (Manager de proximité, Surendettement) ; « C'est des enquêtes auxquelles on a l'habitude de répondre et qui ne sont pas suivies d'effets (enquêtes de satisfaction…). C'était dû à ça leur manque de participation. Un sentiment de ras-le-bol ». (Manager de proximité, Entreprise) ; « On a eu des réunions dans une démarche collaborative, on a lancé des thèmes de réflexion, sur la manière de s'organiser (...) on a eu des retours désastreux du siège (...) déception d'associer les agents sans retours concrets. » (Directeur de succursale).
- **Une instabilité du management** peu propice à l'engagement de la démarche (non-implication des managers partant en retraite, surcharge de travail pour les managers dont un supérieur ou un collègue a été muté) : « Mi-mai je suis à la retraite » (Adjoint chef de service, Fiduciaire) ; « Ce n'est pas le moment (...) mon chef de service est parti (...) je fais tampon, ça va durer au moins 3-4 mois (...) J'ai pas le temps de m'occuper de 'réguler la charge de travail !' » (Fiduciaire) ; « Nous on a un souci d'encadrement : un jeune adjoint qui vient d'arriver, un manager de proximité qui est parti dans un autre service. (...) On n'a pas de remplaçant et l'adjoint n'est pas formé. » (Chef de service, Surendettement).
- **La complexité de rassembler l'équipe** compte tenu de la présence non simultanée des agents : « La contrainte, c'est quand trouver le temps et les réunir en même temps ? On ouvre un bureau d'accueil, on a des personnes à temps partiel... » (Chef de service, Surendettement).

- **Une démarche jugée moins adaptée aux équipes de petites tailles** (enquête infructueuse en deçà de 3 réponses ; regroupement d'équipes ou d'agents ayant des activités différentes) *:* « un petit pôle comme le mien avec six agents, (...) j'en ai trois qui ne font pas la même chose. » (Manager de proximité, Entreprise).

Les raisons évoquées en termes d'outillage

- **L'outillage très formalisé** de la discussion, jugé moins adapté aux groupes réduits ou à certains fonctionnements managériaux : « Je n'ai pas de support quand je fais les réunions au quotidien. On fait des réunions de visu, des CR qu'on renvoie à la direction... (...) la méthode ça enlève de la liberté, moi je préfère faire dans le vif. C'est le métier de la caisse, physique et intellectuel, c'est un état d'esprit différent des autres collègues. » (Adjoint au chef de service, Fiduciaire).

➢ **L'évolution de l'artefact vers des ateliers mensuels d'une heure centrés sur la régulation de la charge actuelle : des processus d'artefactualisation et d'artefactuation**

Ce bilan a amené les concepteurs à apporter deux modifications à l'artefact portant respectivement sur les fonctions constituantes et les modes opératoires prévus. Nous qualifierons ces évolutions de processus d'artefactualisation et d'artefactuation, en référence à la proposition théorique faite au chapitre 3.

L'artefactualisation. La première modification a consisté à abandonner le volet « charge future », recentrant ainsi les fonctions constituantes du dispositif sur l'appréciation et la régulation de la charge de travail actuelle. Pour rappel, ce volet consistait à interroger les changements et moyens à venir dans l'enquête informatique, et à y remonter jusqu'à trois situations relatives à la charge de travail anticipées ; celles-ci devaient alors être traitées dans le cadre des ateliers de régulation, afin d'aboutir à « des scénarios permettant d'anticiper différents cas de figure »[22]. Ce choix a été fait par manque de temps, dans la formation aux managers comme dans les ateliers, pour traiter à la fois de la charge actuelle et future. Par ailleurs, un membre du comité de pilotage a souligné l'existence de formations prévues pour « prévenir la charge future »[23], ce qui aurait fait doublon avec la démarche.

[22] Source : supports de formation aux managers
[23] Source : compte-rendu de comité de pilotage

L'artefactuation. La seconde modification du dispositif validée en comité de pilotage a consisté à changer sa temporalité en ateliers d'une heure mensuelle, comme schématisé Figure 47.

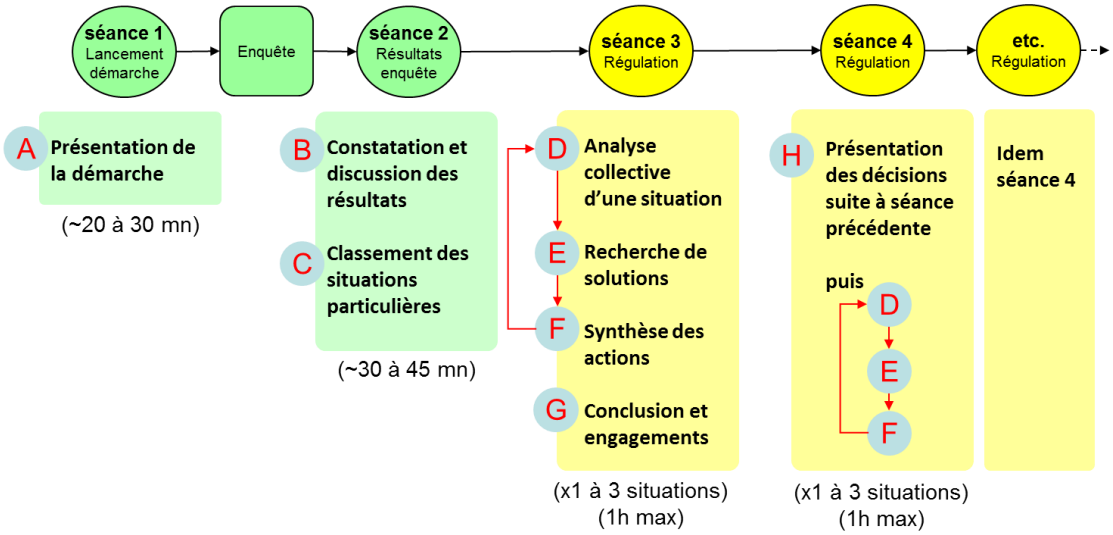

Figure 47: La « seconde version » du dispositif Mieux réguler la charge de travail (formalisation Realwork)

Les étapes prévues de la discussion ont été re-réparties, d'une part dans une réunion dédiée à la présentation des résultats de l'enquête et au classement des situations particulières, d'autre part dans des « réunions de régulation » régulières. Deux nouvelles étapes sont apparues : une réunion préalable de présentation de la démarche aux agents par les managers et un temps de retour sur les décisions prises en début de réunion de régulation.

Ce choix visait à mieux intégrer la démarche dans l'organisation : il n'était par exemple pas possible de mobiliser les équipes trois heures au sein des caisses alors qu'une heure de réunion pouvait être organisée le matin avant l'arrivée des convoyeurs. Il s'agissait également d'alléger cognitivement l'exercice d'animation d'une réunion de trois heures intégrant beaucoup d'étapes exigeantes pour les managers. Par ailleurs, le séquencement cherchait à mieux informer et impliquer les équipes lors de la réunion de présentation et permettait d'intégrer au dispositif un temps de retour sur les décisions qui n'existait pas avant. Un tableau de suivi et d'arbitrage des propositions a d'ailleurs été formalisé à cette occasion. Enfin, le fait d'avoir fait de cette démarche un rendez-vous régulier entre les managers et leurs équipes a renforcé son caractère d'outil managérial de régulation.

La Figure 40 représente les évolutions de l'artefact en bleu. Son explication fera l'objet du point d'étape qui suit.

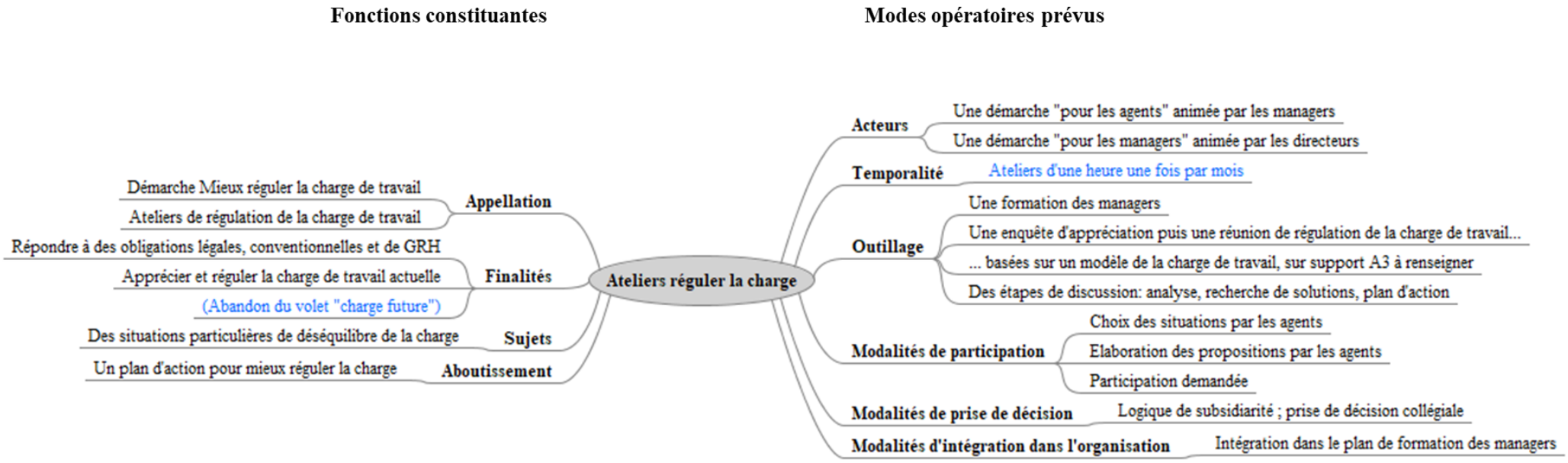

Figure 48: Les évolutions de l'artefact « ateliers de régulation de la charge de travail » suite à une première expérimentation dans trois succursales

Point d'étape

Lors d'une première phase d'expérimentation du dispositif au sein de trois succursales, deux tiers des managers ont mis en place des ateliers de régulation de la charge de travail et un tiers n'en a pas organisé pour différentes raisons. Le bilan de ces raisons a amené les concepteurs à faire évoluer le dispositif, poursuivant ainsi les processus de « genèses artefactuelles » à travers…

- une « artefactualisation », c'est-à-dire une modification des fonctions constituantes du dispositif : le volet « charge future » a été abandonné, recentrant le dispositif sur sa fonction d'appréciation et de régulation de la charge de travail actuelle ;
- une « artefactuation », c'est-à-dire une modification des modes opératoires prévus : l'atelier de trois heures a été séquencé en ateliers d'une heure mensuelle, dans l'optique de l'inscrire ainsi comme une forme de « routine managériale ».

Cette partie montre ainsi comment la conception *dans* l'usage a alimenté la conception *pour* l'usage du dispositif.

5.3.4. De la conception *pour* l'usage à la conception *dans* l'usage : analyse comparative des ateliers réalisés dans deux services

Cette dernière partie du chapitre vise à étudier la façon dont les équipes de deux services de Surendettement se sont approprié la démarche, à travers l'analyse comparée des ateliers qu'elles ont réalisés. Les services de Surendettement se composent d'équipes de « back office » (les gestionnaires) et de « front office » (dite « la transversale »). Dans le premier cas, l'analyse portera sur un atelier ponctuel. Dans le second cas, elle portera sur une série d'ateliers réalisés par les équipes front et back office d'un même service.

- **Un atelier sur « les effets pernicieux des statistiques » activant des logiques de subsidiarité**

Les acteurs. L'atelier est animé par le N+2 et son adjointe auprès d'un groupe mélangeant des agents de front et de back office. Cette configuration qui se distingue des modes opératoires

prévus apporte des enseignements intéressants. D'une part, la Direction de cette succursale a souhaité ne former que les N+2 à l'animation des ateliers. Cela a présenté l'inconvénient de « shunter » les N+1 dans la dynamique de subsidiarité. En même temps, l'analyse des solutions montrera que la présence du N+2 a permis d'acter en séance le plan d'actions proposé et semble avoir permis une meilleure connaissance du travail des agents. D'autre part, le choix de mélanger les équipes est lié à une situation qui semble se retrouver dans les autres services de surendettement étudiés : la fonction de « front office » serait moins valorisée que celle de « back office », ce qui serait à même de créer des tensions entre les équipes, qui travaillent en interdépendance. Faire dialoguer les deux équipes sur leur travail aurait contribué à une meilleure compréhension mutuelle et favorisé ainsi la cohésion du groupe, comme mentionné par les agents en débriefing.

Le sujet. La situation remontée dans l'enquête s'intitule : « Le temps passé à répondre à différentes sollicitations des débiteurs engendre une perte de temps à comptabiliser dans le traitement des dossiers ». Sa description est la suivante : « CASAC [l'outil de gestion] ne comptabilise pas le temps passé aux multiples coups de téléphone et mails en tout genre par les débiteurs, mais aussi différents services ».

La discussion commence par l'évocation de la dernière réunion d'objectifs. Les agents expriment leur incompréhension quant au décalage entre les mauvais résultats présentés et leur fort investissement. L'analyse mettra en lumière différents « effets pernicieux des statistiques » : le fait que le système de temps moyen alloué par dossier ou par débiteur ne prend pas en compte la variabilité du temps de traitement d'un dossier ou d'une demande ; l'encouragement à « verdir » les indicateurs en déclarant moins de temps et de personnes consacrées au traitement d'un dossier… au risque que les objectifs, voire les effectifs ne s'ajustent à ces résultats ; les différentes stratégies déployées lors des interactions avec les débiteurs, consistant à adapter le traitement d'une demande tantôt aux objectifs statistiques, tantôt aux besoins de la situation ; le fait que les succursales soient évaluées selon des indicateurs communs, alors que celle-ci réalise en plus un service téléphonique d'information et d'orientation des consommateurs, qui représente une charge de travail particulièrement lourde sans être pris en compte dans les statistiques.

Les aboutissements et modalités de décision. L'atelier aboutit alors sur six propositions détaillées en Annexe 6, intéressantes du point de vue des logiques de subsidiarité activées et du rôle des managers. Sur les six propositions, trois relèvent du niveau des managers et de leur

équipe (réorganiser les vacations téléphoniques des gestionnaires, la répartition des tâches à la transversale et visiter d'autres succursales pour comprendre à quoi sont dus les bons résultats), une se joue à la fois à ce niveau et au niveau du dessus (manager différemment auprès des agents vis-à-vis des indicateurs en mettant moins de pression pour « verdir » les indicateurs et faire valoir la réalité du travail derrière les indicateurs auprès de la direction) et la dernière demande un arbitrage au niveau du siège (demande d'effectifs).

Il apparait que l'analyse des « effets pernicieux des statistiques » a fait évoluer la compréhension qu'avaient les managers de la situation, voire la façon dont ils envisagent le pilotage de l'activité compte-tenu de cette compréhension : alors qu'ils affirmaient en entretien pré-atelier « je pense que ça va plus être une clarification qu'autre chose », ils envisagent à l'issue de l'atelier un management différent auprès des agents vis-à-vis des indicateurs ainsi qu'un travail avec la hiérarchie sur la façon d'utiliser ces chiffres, afin que le calibrage des objectifs et des ressources tienne mieux compte de la réalité du travail. Cette double orientation des actions du manager, vers les agents et vers la hiérarchie évoque le rôle de double traduction présenté dans la littérature.

L'outillage et les modalités de participation. Lors de la phase d'analyse, le manager s'est successivement appuyé sur le questionnement inspiré de l'entretien d'explicitation proposé dans les supports de formation et sur le modèle de la charge de travail pour synthétiser les échanges. Si le sujet traité était un thème large plutôt qu'une situation de travail, le questionnement a permis l'évocation de différentes stratégies déployées dans le travail, sans consister pour autant en une explicitation fine des manières de travailler. Les éléments décrits sont restés à un niveau relativement général.

L'élaboration de propositions s'est ensuite faite en suivant les étapes prévues : les agents ont d'abord disposé d'un temps individuel pour écrire leurs propositions sur des post-it (seize en tout), qui ont été lues une à une, spécifiées, soit spontanément par l'auteur, soit à la demande d'un manager (« qu'est-ce que vous entendez par là ? ») et regroupées en six catégories. Le manager a alors innové en faisant prioriser les propositions par vote pour établir le plan d'action. Cela a présenté l'avantage d'aboutir à une forme de consensus, mais l'inconvénient de limiter la discussion sur les différentes propositions faites.

A l'issue de l'atelier, les agents ont exprimé lors du débriefing leur satisfaction quant au fait d'avoir été entendus et que les échanges aient aboutit à des solutions, tout en étant dans l'attente

de leur mise en œuvre effective. Malgré la participation imposée, une satisfaction d'avoir participé a été exprimée.

La temporalité. L'atelier, basé sur la « première version » du dispositif, a duré trois heures, ce qui a été jugé long pour traiter un sujet. Ce retour contribuera à faire évoluer la démarche.

La Figure 49 ci-après synthétise l'instrument élaboré par l'équipes. Son explication fera l'objet du point d'étape qui suit.

Point d'étape intermédiaire

Il peut être retenu de cet exemple que la discussion a permis **d'activer des mécanismes de subsidiarité** (modalités de prise de décision) : du fait de la présence du N+2 (animateur) et de la méthodologie (outillage), les échanges ont abouti à un plan d'actions co-élaborées (aboutissements), majoritairement locales ; d'autres consistent à la fois à faire valoir la réalité du travail des agents au niveau de la direction et à manager différemment compte-tenu de cette réalité plutôt qu'en fonction des indicateurs ; en revanche, la mise en œuvre de la dernière apparaît problématique au manager, du fait qu'il s'agit de remonter au niveau siège en faisant valoir cette réalité qui semble y être méconnue. L'atelier a donc engagé une réflexion et des propositions d'actions visant une meilleure prise en considération de la réalité du travail dans la gestion des indicateurs (finalité). Le manager semble avoir été positionné dans un rôle d'articulation entre le travail des agents et celui de la hiérarchie. Par ailleurs, le fait de mixer deux équipes (participants), toutes deux concernées par le sujet choisi, ayant des activités différentes mais travaillant ensemble dans des rapports parfois tendus, semble avoir permis d'améliorer l'intercompréhension et la cohésion du groupe. Enfin, la durée a été jugée trop importante au regard des issues de la discussion, ce qui fera partie des retours ayant contribué à faire évoluer le dispositif (temporalité).

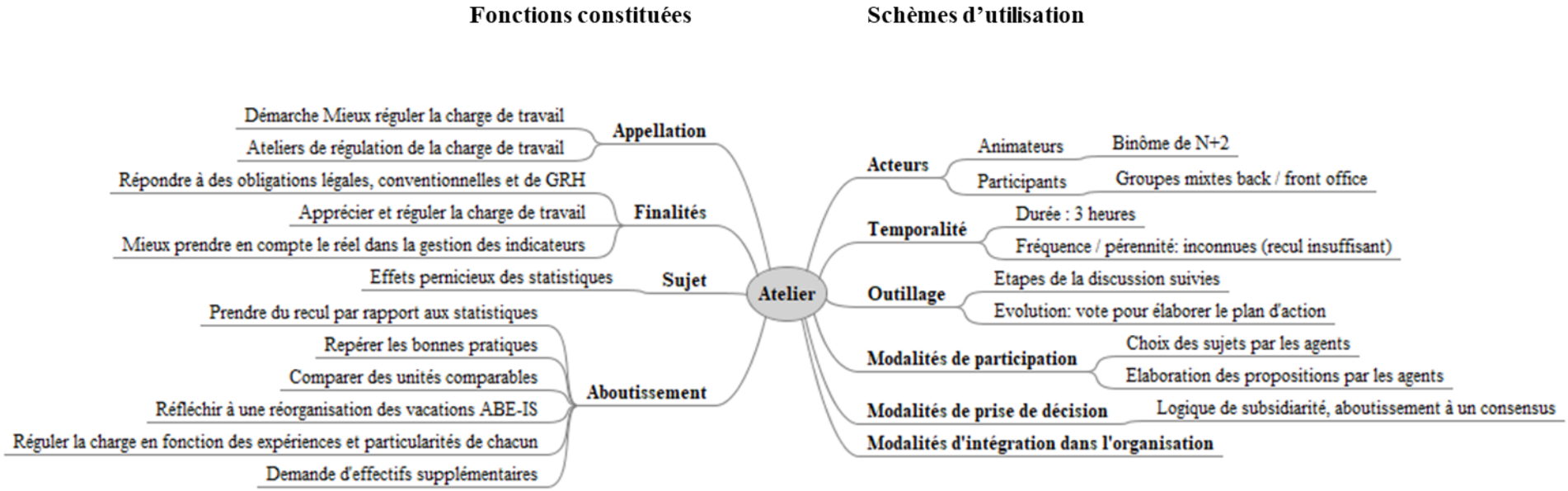

Figure 49: L'instrument élaboré par une équipe Surendettement de la première succursale étudiée

- **Une série d'ateliers réalisés dans une logique de consultation**

Le second cas analysera une série d'ateliers réalisés par les équipes de front et de back office séparées, au sein d'un service de Surendettement d'une autre succursale. Neuf ateliers, dont certaines caractéristiques sont synthétisées dans le Tableau 5, ont été analysés à cet effet.

Entité	Atelier	Date	Durée	Nbre de partici-pants	Taux de partici-pation	Animateur	Thèmes traités
Suc-cursale D Service Surendet-tement	Atelier 1 Front	16/04/2015	1h09	5	50%	N+1 N+1 Adj. N+2	Présentation des résultats
	Atelier 2 Front	07/05/2015	1h19	5	50%	N+1 Adj. N+2	Formation
	Atelier 3 Front	19/05/2015	1h23	5	50%	N+1 Adj. N+2	Organisation du travail
	Atelier 4 Front	04/06/2015	1h30	6	60%	N+1 Adj. N+2	Organisation du travail
	Atelier 5 Front	24/06/2015	56 min	4	40%	N+1 Adj. N+2	Effectif, tâche supplémentaire, outil de travail
	Atelier 1 Back	16/04/2015	1h05	8	80%	2 N+1 1 N+2	Présentation des résultats
	Atelier 2 Back	07/05/2015	1h09	6	60%	N+1 N+1	Retour de congés
	Atelier 3 Back	26/05/2015	55 min	6	60%	N+1 N+1	Planning
	Atelier 4 Back	24/06/2015	1h16	6	60%	N+1 Adj. N+2	Organisation du travail, effectifs, téléphone, congés, réunion Groupe de Travail et manque d'écoute

Tableau 5: Récapitulatif des ateliers analysés

Cette succursale est pleinement touchée par la transformation puisqu'elle a vocation à devenir une « Succursale de Présence de Place » (SPP) assurant uniquement des activités de front office, en passant de 60 à 17 personnes. Cette situation fait donc de ce cas un sujet d'étude particulier ; les conclusions qui en seront tirées seront à considérer dans le cadre de ce contexte spécifique. L'enquête sur la charge globale dans les deux équipes fait apparaître une situation plus dégradée dans l'équipe « Front », qui verra de surcroît partir en retraite deux de ses agents expérimentés pendant la période du recueil de données.

Notons d'abord les caractéristiques communes aux ateliers des deux équipes (temporalité, modalités d'intégration du dispositif dans l'organisation et modalités de décision) avant d'étudier les dynamiques plus spécifiques à chacun des ateliers et des équipes.

En premier lieu, dans les deux équipes, les modalités de décision se sont inscrites dans une logique de consultation, à la différence de l'atelier précédent : toutes les propositions étaient soumises à la N+2, qui n'était pas présente dans la discussion, pour arbitrage.

Concernant la temporalité et les modalités d'intégration dans l'organisation, les ateliers ont duré entre 55 minutes et 1h30, à raison d'un à deux ateliers par mois selon les équipes. Paradoxalement, cela a représenté une charge en soi pour les managers et leurs équipes, à gérer « en plus » du travail quotidien. Aussi, à l'issue de cette série d'ateliers les managers n'envisageaient-ils pas de les réitérer tout au long de l'année. En revanche, dans l'équipe de back office, le dialogue devait être poursuivi à travers un temps de préparation des réunions de service, entre agents, pour que ces derniers s'entendent sur des éléments à remonter et à discuter avec la hiérarchie.

Les autres critères de l'artefact vont à présent être étudiés séparément pour chaque équipe.

- **Les ateliers de l'équipe back office**

L'équipe de back office a réalisé trois ateliers sur les thèmes « retours de congés », « planning », puis, en une seule séance, « l'organisation du travail », les « effectifs », le « téléphone », les « congés », les « réunions groupe de travail » et le « manque d'écoute de la hiérarchie ». Le contenu de ces ateliers est détaillé en Annexe 7.

Les deux premiers ateliers ont été animés par deux N+1. Ceux-ci se sont attaché à suivre les étapes proposées et ont utilisé le modèle de la charge pour questionner les agents, de manière à renseigner ses différentes composantes : charges prescrite, ressources disponibles, charge réelle, effets sur les agents et sur les résultats. Si la plupart d'entre elles étaient aisément renseignées, nous avons été sollicitée pour préciser la notion de charge réelle.

Dans le premier atelier, 32% du temps a été consacré à la phase d'explicitation d'une situation de travail remontée par les agents via l'enquête. Cela leur a permis de décrire leurs difficultés pour rattraper le travail accumulé lors d'absences, compte-tenu des vacations téléphoniques demandées à leur retour, qui ralentissaient leur mise à jour dans leur portefeuille. Ils ont alors élaboré 21 propositions regroupées en 7 thèmes, consistant à organiser un système de binôme chargé de traiter différentes tâches incombant à l'agent remplacé le temps de son absence, à demander un allègement des vacations téléphoniques avant et après congés, et à solliciter l'aide d'autres succursales en sureffectif sous forme de détachements ponctuels d'agents. Si les

données recueillies offrent un recul insuffisant pour apprécier la mise en œuvre de ces propositions sur le long terme, elles permettent de constater que le système de binôme a été validé, l'allègement du planning également « dans la mesure du possible et des contraintes du planning ». La dernière n'était pas réalisable dans des départements différents mais les managers ont proposé le système inverse : le « dépaysement », c'est-à-dire le traitement de dossiers par d'autres succursales en cas de besoin. Cela préfigurant la transformation à venir, la proposition a été accueillie silencieusement.

Dans le second atelier, le temps consacré à la phase d'explicitation n'a représenté que 18% du temps de l'atelier car le groupe n'est pas parvenu à identifier une situation de travail précise. C'est la phase d'élaboration de propositions qui a généré des allers-retours entre l'évocation de situations et la précision des propositions. Le manque de clarification initiale de la situation semble expliquer la quantité moindre de propositions, au nombre de cinq (plus une ajoutée au cours de la discussion). Celles-ci consistaient à prévoir un planning provisoire pour validation auprès des agents avant l'envoi d'un planning définitif, à mettre à jour les plannings papier affichés en cas de modification, à anticiper les changements pouvant l'être ou encore à éviter de cumuler les vacations sur une même semaine. De même que précédemment, si le recul est insuffisant pour apprécier la mise en œuvre effective de ces propositions, la plupart a été acceptée « dans la mesure du possible ».

Le dernier atelier a été animé par un binôme N+1 / adjointe N+2 qui remplaçait l'autre N+1. Cet atelier a été conduit de manière descendante, à l'image d'une réunion de service. L'outillage (étapes de la discussion, supports) n'a pas été utilisé. Sur les huit thèmes et sous-thèmes traités qui sont détaillés en Annexe 7 (« l'organisation du travail » comprenait trois sous thèmes : les applications, l'augmentation du stock de dépôts et les procédures chronophages),

- trois ont été écartés de la démarche du fait que les managers n'avaient pas la main dessus (les effectifs et des bugs informatiques dans l'utilisation d'applications) ou parce qu'ils avaient déjà été traités (les congés) ;
- l'un a consisté, pour les managers, à proposer une nouvelle organisation pour une meilleure prise en charge des appels téléphoniques ;
- deux sujets ont été reconnus comme ayant généré une charge de travail importante qui ne semblait plus d'actualité (l'augmentation du stock de dépôt et les nombreux groupes de travail) ;

- un sujet a fait l'objet d'un échange d'arguments et de contre-arguments entre l'animatrice et une participante : le cas d'une procédure chronophage d'effacement de dettes nécessitant une quantité importante de fiches annexes. L'agent suggérait de tout rassembler en une fiche ; l'animatrice y opposait la nécessité de tracer les critères justifiant le choix d'un effacement de dettes pour se protéger en cas de litige, ainsi que le besoin d'homogénéité de traitement entre les succursales. La proposition de l'agent a finalement été notée, sans que des volontaires ne se manifestent pour travailler sur l'élaboration d'une nouvelle fiche, le risque étant qu'elle soit refusée par les services centraux ;
- Enfin, la dernière situation sur le « manque d'écoute de la hiérarchie » a fait l'objet d'une réponse managériale réaffirmant une volonté de poursuivre l'écoute des agents, tout en précisant que les contraintes extérieures ne permettaient pas toujours de valider les propositions faites. Ce n'est que lors du débriefing collectif réalisé en séance qu'un agent expliquera ne plus s'exprimer du fait d'expériences passées où ses propositions n'étaient pas retenues, ou bien après avoir « eu plusieurs fois le revers de la médaille », décrivant ainsi un phénomène de silence organisationnel (Rocha, 2014).

In fine, si des propositions ont été faites au fil de l'eau, elles n'ont pas fait l'objet d'un plan d'action à notre connaissance.

En termes de finalité de la démarche, les gestionnaires, dont le taux de participation était constant au fil des ateliers (60%), ont exprimé y avoir participé dans le but de formaliser des propositions afin d'obtenir des réponses de la hiérarchie, réponses qu'ils ne semblaient pas parvenir à avoir par des voies informelles. Certains ont ainsi exprimé leur regret de devoir en passer par une telle formalisation pour être entendus. La démarche semble donc ici avoir ré-amorcé une dynamique de discussion ; en même temps, celle-ci se confronte à deux éléments qui semblent contribuer au silence organisationnel : une culture managériale descendante, liée à un périmètre décisionnel des managers ne leur permettant pas toujours d'agir sur les situations.

Point d'étape intermédiaire

Ainsi donc, il peut être retenu de ces ateliers « back office » que deux d'entre eux ont été animés de manière participative (modalités de participation), sur les thèmes du « retour de congés » et du « planning » (sujet), par un binôme de N+1 (acteurs) qui a suivi les étapes de la discussion prévues (outillage). Les agents ont pu y décrire des situations de travail vécues et faire des propositions d'actions (modalités de participation), pour la plupart locales et validées par la hiérarchie (aboutissements). En revanche, le troisième atelier a été conduit de façon descendante (modalités de participation), sans utilisation de l'outillage proposé (outillage), par un binôme N+1 / adjointe N+2 (acteurs). Huit thèmes y ont été abordés (sujets), essentiellement sous l'angle d'une réponse managériale (modalités de participation), les propositions des agents évoquées au fil de l'eau n'ayant pas été formalisées dans un plan d'action à notre connaissance (aboutissements).

Plusieurs enseignements peuvent être tirés de ce cas. *L'outillage* semble garantir un mécanisme participatif au sein des ateliers. Ce *mécanisme participatif* semble également avoir été favorisé dans les deux premiers ateliers par l'animation du *binôme de N+1* consistant à faire émerger et remonter la parole des agents. Cela ne semble pas avoir été le cas de l'animation par le *binôme N+1 / adjointe N+2,* consistant en des réponses managériales aux sujets amenés, sans discussion préalable. Cependant, la question de la participation est également à comprendre au regard des *modalités de décision* : la participation des agents semble ici limitée du fait d'une logique de consultation, selon laquelle l'ensemble des propositions faisaient l'objet d'arbitrages par la N+2, absente de la discussion. La question des *acteurs* de la discussion se pose alors : il semble ici que la présence du décideur dans la discussion aurait favorisé une co-élaboration des propositions. Par ailleurs, ces résultats semblent pouvoir se comprendre du fait d'un positionnement hiérarchique descendant, lié à la culture de l'entreprise et au pouvoir d'agir des managers parfois limité selon les sujets. Ces éléments semblent contribuer au « silence organisationnel » pré-existant à la démarche, qui aurait amené les agents à s'y investir dans le but d'obtenir des réponses formelles à leurs propositions. Le dispositif aurait ainsi contribué à amorcer une dynamique de discussion, mise à l'épreuve d'une culture managériale et de conditions de subsidiarité ici questionnées.

- **Les ateliers de l'équipe front office**

L'équipe de front office a réalisé quatre ateliers sur les cinq thèmes de la « formation », de « l'organisation du travail » en deux séances, puis des « effectifs », des « tâches supplémentaires » et des « outils de travail » en une séance. Le contenu de ces ateliers est également détaillé en Annexe 7.

Tous les ateliers ont été animés par un binôme N+1 / adjointe N+2, qui est devenue la responsable directe de cette équipe au cours de l'expérimentation, du fait de l'absence non remplacée de la précédente N+1.

Pour rappel, l'enquête préalable à mis en évidence une situation de surcharge de travail dans cette équipe, qui verra de surcroît deux de ses membres expérimentés partir en retraite au cours de la période pendant laquelle les ateliers ont été mis en œuvre.

Le premier atelier a donc porté sur la « formation » dans le but de permettre une transmission du savoir des agents expérimentés avant leur départ. Si la discussion s'est d'abord focalisée sur la situation de sous-effectifs, le questionnement centré sur des situations de travail à l'aide du modèle de la charge l'a progressivement ouverte sur différentes dimensions de la situation. Dix propositions ont ainsi été élaborées par les agents, regroupées en sept catégories. Il s'agissait de demander des formations en externe, de dégager du temps aux experts de l'équipe pour des formations internes, de solliciter les gestionnaires pour faire des vacations et leur redonner l'activité des « courriers clos » qui leur incombait auparavant, et enfin, à revenir à des courriers-types plutôt que personnalisés. A la séance suivante, si les demandes de formation étaient acceptées, les quatre autres propositions étaient refusées : les experts devraient poursuivre leurs missions et seraient rendus disponibles pour la formation interne « dans la mesure du possible » ; certains gestionnaires aidant déjà aux vacations, il n'était pas envisagé d'en former d'autres ; et le renvoi des courriers aux gestionnaires était refusé du fait que cette tâche incombait au front office dans le cadre de la transformation, qui visait sa professionnalisation. Sur ce dernier point, les managers affirmaient « on dépend totalement des services centraux ». En débriefing, ils préciseront : « le problème c'est que comme il y a moins de marges de manœuvre à la transversale, ça crée des frustrations ». En effet, l'annonce du refus d'une majorité de propositions au début de l'atelier suivant a eu un effet décourageant. Lors du dernier atelier, un agent refusera d'ailleurs de participer, faisant évoluer le taux de participation de 50% dans les premiers ateliers à 40% dans le dernier.

Le thème suivant, « l'organisation du travail », a ainsi été traité en deux séances. Les animateurs ont questionné les agents de manière à identifier des situations dans lesquelles du temps était perdu pour trouver des moyens de gagner du temps, plutôt que de chercher à faire décrire une situation vécue en partant des deux remontées dans l'enquête, à savoir, un surcroît de travail à la transversale dû à un ajout de tâches sans effectifs supplémentaires et un retard des tâches non soumises à des délais légaux. Ainsi, la discussion a consisté à évoquer un ensemble d'exemples plutôt que de se centrer sur une situation en particulier, des propositions émergeant au fil des exemples sans que la méthode des post-it ne soit utilisée. L'atelier a été clôturé sans qu'un plan d'action ne soit élaboré ; à l'issue de cette séance, les managers ont envoyé par mail une synthèse des propositions évoquées au fil de l'eau ; la séance suivante a consisté à les spécifier et les trier pour finalement aboutir à un plan de 12 actions. Sept d'entre elles ont été acceptées dont cinq relevaient de pratiques des agents (utilisation d'un tableau pour transmettre des informations, pratiques de classement et de suivi de dossiers, utilisation d'une seule corbeille) et deux ont consisté à accepter officiellement de contourner certaines procédures : l'arrêt de vérification sur certains dossiers où peu d'erreurs étaient corrigées ; le fait de ne pas purger ni archiver pendant un an certains dossiers avant de les jeter… puisqu'un an de retard avait été pris, ce qui aurait impliqué de trier les dossiers pour les jeter peu après. Les cinq solutions refusées consistaient à reporter des tâches sur les gestionnaires ou les managers, à demander de consacrer les intérimaires uniquement aux tâches de front office et non également pour le back office, à emporter du travail au guichet pour l'avancer lorsqu'il n'y a pas d'affluence, ce qui a été refusé pour éviter les erreurs. Enfin, une solution était rendue caduque du fait d'une nouvelle organisation entre le front et le back office.

Le dernier atelier, comme dans l'équipe de back office, a consisté en une réunion descendante, sans utilisation de l'outillage proposé. Sur les trois thèmes restants, l'un avait déjà été traité dans le premier atelier (les tâches supplémentaires) et les deux autres ont été écartés de la démarche du fait que les managers n'avaient pas la main dessus (les effectifs et les outils informatiques).

Concernant les aboutissements de ces ateliers, toutes les propositions des équipes back et front office sont récapitulées dans le Tableau 8, en Annexe 8, puis y sont analysées. Pour l'équipe de front office, nous pouvons retenir de cette analyse que sur les dix solutions acceptées, huit relevaient de l'organisation interne de l'équipe et deux ont permis de réinterroger la prescription

selon certaines conditions validées par la direction pour alléger la charge de travail en agissant sur ses déterminants (la « charge prescrite »).

Par ailleurs, sur les neuf solutions refusées de l'équipe front, la majorité (cinq) concerne le renvoi de tâches à d'autres acteurs, en leur absence, qu'il s'agisse de l'autre section ou de la hiérarchie. En effet, les sections front et back office, aux activités différentes mais interdépendantes, fonctionnent comme des « vases communicants ». Le fait que des propositions concernant l'une soient émises en l'absence de l'autre positionne l'arbitrage au niveau des managers, qui tiennent alors le rôle de répartir les tâches, les rôles et les ressources de chacune, sans que les parties concernées ne confrontent directement leurs visions de la situation ni ne recherchent ensemble de voie de coopération.

On retrouve ce rôle d'équilibrage dans lequel les managers « jonglent » avec les ressources (moindres) à disposition pour assurer le travail à faire, dans les propositions acceptées « dans la mesure du possible », plus présentes dans l'équipe de back office : éviter les remplacements de dernière minute, le cumul de vacations, ou encore les vacations avant / après congés.

Ces éléments rejoignent la question de la finalité de la démarche pour les différents acteurs. Pour l'adjointe N+2, l'objectif des ateliers était de résoudre des problèmes, ne révolutionnant pas le service mais permettant de gagner du temps au quotidien, et ainsi, de mieux réguler la charge de travail. Pour les agents, le besoin aurait été d'anticiper la transformation, quitte à réorganiser plus en profondeur le service.

Se pose alors la question des marges de manœuvre dont disposent les managers pour agir sur la situation à différents niveaux. De même que pour l'équipe de back office, les sujets des effectifs et des outils de travail (applications informatiques) ont été écartés de la démarche du fait que les managers n'avaient pas la main dessus, ce qui interroge les conditions de subsidiarité. En outre, une des propositions (revenir aux courriers-types plutôt que personnalisés) a été refusée du fait qu'il s'agissait d'une évolution prévue dans la transformation en cours, sur laquelle les managers n'avaient pas de prises.

Le point d'étape suivant présente les enseignements qui peuvent être tirés de ce cas. Puis, la Figure 50 synthétise les caractéristiques de l'instrument élaboré par les équipes de back et de front office de cette seconde succursale étudiée. Elle fait apparaître en bleu les différences avec l'instrument élaboré par l'équipe de la première succursale étudiée (Figure 49, p.203). L'explication comparée des deux figures fait l'objet du point d'étape général de ce chapitre.

Point d'étape intermédiaire

Il peut être retenu de ces ateliers « front office » qu'ils ont été employés comme des « espaces de consultation », toute décision étant arbitrée par la N+2 (modalités de décision), absente des échanges (acteurs). Le fait qu'un nombre important de propositions ait été refusé, soit 42% au front office contre 15% au back office (aboutissements), a pu avoir pour effet de décourager l'expression : un agent a fait le choix de ne pas participer au dernier atelier, faisant diminuer le taux de participation (modalités de participation). La majorité des propositions refusées consistait à reporter certaines tâches sur l'autre équipe, absente de la discussion, les ateliers ayant été organisés par équipes front et back office séparées (acteurs). Les managers étaient alors chargés d'équilibrer les ressources moindres, dans un contexte d'effectifs en réduction, entre les deux équipes. Une autre proposition a été refusée du fait qu'elle n'allait pas dans le sens de la transformation en cours, sur laquelle les managers disaient ne pas avoir de prise. Cela interroge le rôle des managers et de la discussion dans un tel contexte. D'autres propositions ont en revanche été acceptées, permettant pour deux d'entre elles d'alléger la « charge prescrite » en contournant certaines prescriptions avec l'accord de la Direction. Par ailleurs, un abandon progressif de l'outillage est constaté (outillage) : alors que l'utilisation du modèle a favorisé un questionnement visant à faire décrire des situations de travail dans le premier atelier, il n'a pas été utilisé dans le second ; le questionnement y était orienté sur des « situations dans lesquelles gagner du temps ». Enfin, comme dans l'équipe de back office, le dernier atelier a été animé de façon descendante (modalités de participation), les managers écartant de la démarche les sujets sur lesquels ils n'avaient pas la main (modalités de décision).

En termes d'enseignements, ce cas tend à confirmer que la méthodologie favorise une discussion centrée sur des situations de travail au sein de l'atelier, lorsqu'elle est utilisée. En revanche, elle nécessite d'être appuyée sur un principe de subsidiarité plutôt que de consultation pour permettre une réelle participation des agents, ce qui interpelle la culture managériale existante et questionne les conditions de son organisation. La présence du décideur semble également nécessaire pour permettre une co-élaboration du plan d'action et éviter un système de « liste de doléances », qui risquerait d'aboutir à des refus susceptibles de décourager l'expression. De même, il semblerait pertinent de faire dialoguer deux équipes lorsqu'elles sont toutes deux impactées par le sujet traité. Enfin, ce cas interroge la mise en place d'un outil de régulation dans un contexte de transformation.

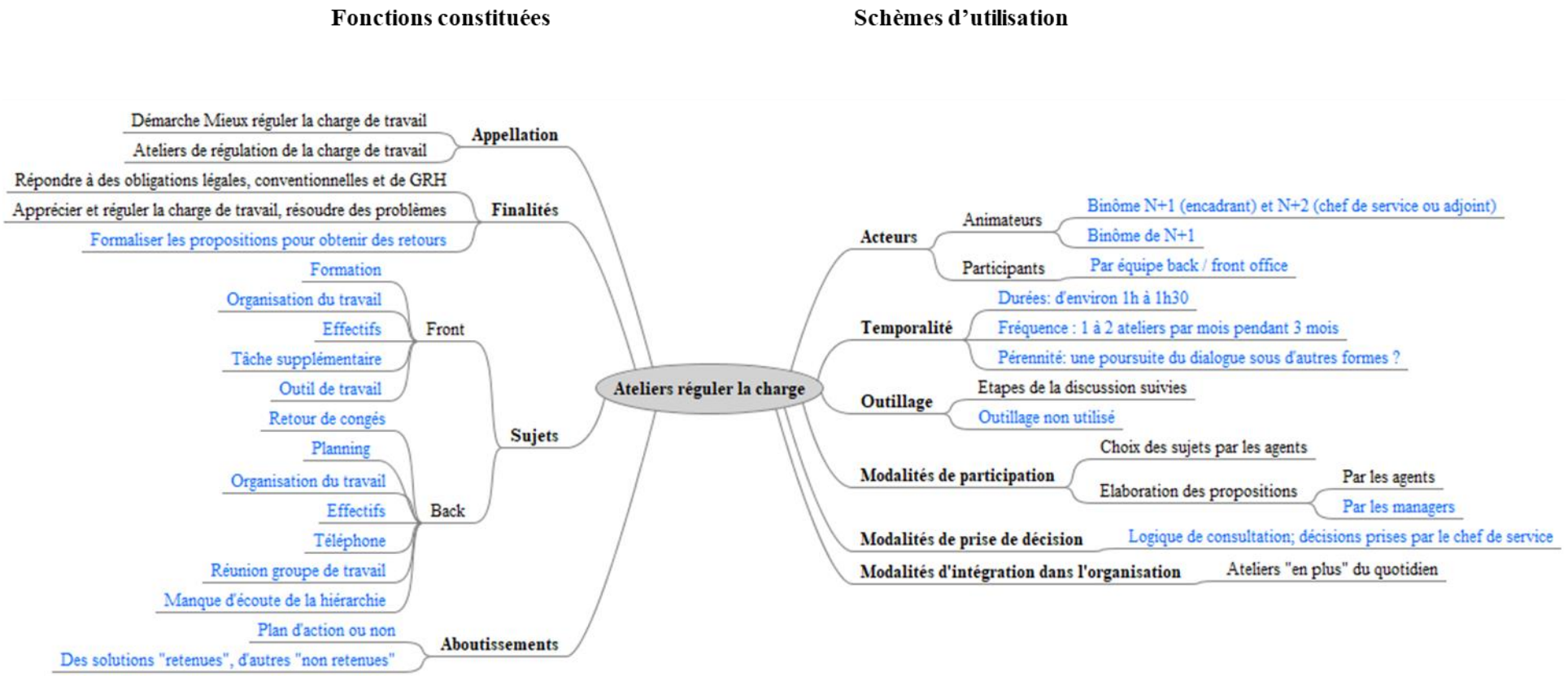

Figure 50 : L'instrument élaboré par une équipe Surendettement de la seconde succursale étudié

5.4. Point d'étape du chapitre

Dans ce chapitre a été analysée l'évolution de l'artefact « dispositif de discussion sur le travail » conçu puis adapté dans plusieurs entreprises par le cabinet Plein Sens et son cabinet associé Realwork, à deux échelles. D'une part, il s'est agi d'identifier les « genèses artefactuelles » opérées par les concepteurs d'une entreprise à l'autre (conception *pour* l'usage). D'autre part, la conception *pour* et *dans* l'usage de cet artefact a été plus particulièrement étudiée au sein d'une entreprise. L'objectif était *in fine* d'en tirer des enseignements en termes de conditions de mise en œuvre des dispositifs de discussion et d'implications en termes de management.

- **Les « genèses artefactuelles » d'une entreprise à l'autre**

Les « ateliers Performance et Qualité de Vie au Travail » (PQVT) ont d'abord été élaborés au sein d'un organisme de protection sociale, dans un contexte de pré-fusion caractérisé par une situation de sous-effectif et de « latence organisationnelle ». La Direction souhaitait alors prévenir l'émergence de troubles psychosociaux en impliquant les collectifs dans un travail d'organisation du travail. L'artefact a été conçu comme une réunion ponctuelle de trois heures suivant certaines étapes, animée par les managers de proximité auprès des agents et au niveau hiérarchique supérieur, la ligne managériale étant formée pour ce faire. L'un des enjeux était d'organiser la subsidiarité par un système de remontées et de traitement des propositions, comprenant un comité de pilotage constitué à cet effet.

Ces principes ont inspiré la conception des « rendez-vous Partager Ensemble pour Innover dans le Travail » (PEPIT), mis en place dans un contexte différent de transformation (déploiement de l'excellence opérationnelle, restriction des ressources…) et de troubles psychosociaux émergeants. Le dispositif était alors centré sur la « prévention des risques psychosociaux ». L'objectif était de traiter les situations problématiques par un travail de régulation collective activant des logiques de subsidiarité. Cependant, les « managers de managers » soutenant peu la démarche, aucun comité de pilotage n'a pu être constitué pour organiser la subsidiarité. Leur implication moins aisée serait liée au contexte de transformation, à leur rôle de relai et de prescripteurs et à l'assimilation de la démarche aux dispositifs de résolution de problèmes existants. Ce cas questionne donc les conditions de mise en œuvre de tels dispositifs de discussion dans des contextes de transformation, dans des situations de crise émergente ou avérée et dans des organisations structurées par les dispositifs d'excellence opérationnelle.

Les « ateliers de régulation de la charge de travail » ont quant à eux été conçus entre les deux dispositifs précédents, par un cabinet associé de Plein Sens, au sein d'une institution bancaire et dans un contexte de transformation (séparation des activités de front et de back office, réduction d'effectifs). La Direction des Relations Sociales souhaitait en effet répondre à un accord prévoyant de « veiller à une bonne appréciation et à une juste répartition de la charge de travail ». Le dispositif de discussion conçu visait alors à mieux apprécier et réguler la charge de travail, à l'anticiper, et ce faisant, à répondre à des obligations légales, conventionnelles et de GRH, lors de la première phase de conception *pour* l'usage. Si certains principes sont inspirés des ateliers PQVT, son outillage basé sur une enquête préalable, sur un modèle de la charge de travail et sur des étapes de la discussion diffère des précédents dispositifs.

Après une première phase de conception *dans* l'usage, certaines limites du dispositif identifiées ont amené les concepteurs à le faire évoluer : la finalité d'anticipation de la charge de travail future a été abandonnée et l'outil a pris la forme d'ateliers mensuels d'une heure, au lieu d'ateliers annuels de trois heures. La conception *dans* l'usage a ainsi alimenté la conception *pour* l'usage. Cette « seconde version » a alors donné lieu à de nouveaux usages.

- **De l'artefact à l'instrument, quels enseignements ?**

Les usages du dispositif ont été analysés à travers l'analyse comparée des ateliers réalisés dans deux équipes de surendettement au sein de deux succursales différentes, mettant en lumière des modalités d'appropriation du dispositif variées.

Les modalités de décision et aboutissements. Si dans un cas, des logiques de subsidiarité ont été activées, le manager faisant valoir la réalité du travail des agents aux niveaux hiérarchiques supérieurs tout en prenant mieux en compte cette réalité localement, dans un autre cas, les décisions élaborées lors des ateliers étaient systématiquement arbitrées par la N+2, absente de la discussion. Ce dernier système de « liste de doléances » acceptées ou refusées a pu décourager l'expression de certains agents en cas de nombreux refus.

Les participants. Dans le premier cas, le mélange des équipes de front et de back office a favorisé une cohésion d'équipe, là où la configuration en équipes séparées dans le second cas a pu générer des propositions consistant à reporter des tâches sur l'autre équipe, absente de la discussion. Les managers ont alors eu un rôle d'arbitrage, retenant ou refusant des propositions, là où des voies de coopération auraient pu être discutées par les deux parties.

Les animateurs. Dans le premier cas, l'animation a été réalisée par un N+2 et son adjointe du fait d'un choix de la Direction de ne pas former les N+1 ; dans le second cas, selon les équipes et les ateliers, l'animation a été assurée par un binôme de N+1 ou par un binôme N+1 / adjointe N+2. Nous retenons de ces modalités la nécessité d'impliquer le décideur à la discussion, afin qu'un plan d'action puisse être élaboré collégialement.

L'outillage. Dans le premier cas, l'animation par le N+2 suivant les étapes de discussion proposées semble avoir favorisé l'expression et l'écoute des agents tandis que dans le second cas, si les premiers ateliers ont été animés de manière participative, l'abandon de l'outillage lors des derniers ateliers est allé de pair avec une animation descendante. L'outillage semble donc garantir des mécanismes participatifs au sein de la discussion.

La temporalité et les modalités d'intégration dans l'organisation. Dans les deux cas, ateliers annuels de trois heures ou ateliers mensuels d'une heure, la démarche est apparue paradoxalement comme une charge de travail en soi à assumer « en plus » du travail quotidien.

Les modalités de participation. Dans les deux cas, le choix des situations et l'élaboration des propositions a relevé des agents, excepté dans les derniers ateliers animés de manière descendante où les managers ont également été amenés à apporter des propositions. La participation, au sens du pouvoir des agents d'agir sur les situations de travail, semble ainsi être favorisée par l'outillage. Par ailleurs, elle ne peut être dissociée des modalités de prise de décision : si des propositions sont élaborées de manière participatives mais sont refusées du fait d'une logique de consultation, la discussion peut générer l'effet inverse de celui escompté. L'instauration d'une démarche participative semble ici interpeler une culture managériale descendante, dans laquelle les managers n'ont pas toujours eux-mêmes les moyens d'agir sur les déterminants des situations. Cela interroge l'organisation de la subsidiarité. Ainsi, dans le chapitre discussion de cette thèse, nous nous intéresserons à l'intervention de Detchessahar (2019) ayant consisté à ouvrir et connecter des espaces de *discussion* à différents niveaux hiérarchiques, au-delà d'un système de remontée et *d'arbitrage* des propositions.

Finalités. Enfin, qu'il s'agisse des rendez-vous PEPIT ou des ateliers de régulation de la charge de travail, ces expériences interrogent la mise en place d'un outil de régulation dans un contexte de transformation.

Le chapitre suivant poursuivra l'analyse de la conception *pour* et *dans* l'usage de l'artefact, à travers l'étude des Espaces de Discussion sur le Travail de La Poste.

6. Chapitre 6 – Etude de la conception *pour* et *dans* l'usage d'Espaces de Discussion sur le Travail à La Poste

Ce chapitre repose sur la proposition théorique (détaillée au chapitre 3) d'étudier les dispositifs de discussion sur le travail à l'aide de l'approche instrumentale de Rabardel (1995). Il s'agit de les considérer comme des artefacts (autrement dit, des objets symboliques), susceptibles d'évoluer dans l'usage selon un cycle de conception qui alterne des phases de conception *pour* et *dans* l'usage. Lors des phases de conception *pour* l'usage, les fonctions constituantes et les modes opératoires d'un artefact sont progressivement élaborés, spécifiés voire modifiés, dans des processus de « genèses artefactuelles ». Lors des phases de conception *dans* l'usage, des « genèses instrumentales » peuvent émerger si des fonctions sont constituées dans l'usage ou si des schèmes d'utilisation sont développés, en rupture ou dans la continuité de l'artefact proposé.

L'objectif de ce chapitre est ainsi d'une part de poursuivre l'étude des genèses de l'artefact « dispositif de discussion sur le travail », en analysant le processus de conception *pour* l'usage d'Espaces de Discussion sur le Travail expérimentés sur trois sites pilotes de La Poste. D'autre part, nous spécifierons les modalités de leur utilisation réelle, afin de tirer des enseignements quant à leurs implications en termes de management, de participation, de prise de décision, d'effets sur les situations de travail, de pérennisation et ainsi, de conditions de mise en œuvre.

Le chapitre commencera par l'analyse du processus de conception *pour* l'usage des Espaces de Discussion sur le Travail à La Poste (partie 6.1) : après un point sur la méthode de recueil et de traitement des données (partie 6.1.1), l'analyse portera sur l'évolution des fonctions constituantes (partie 6.1.2) et la réélaboration des modes opératoires d'autres dispositifs (partie 6.1.3). Puis, la conception *dans* l'usage des Espaces de Discussion sur le Travail au sein de trois sites pilotes sera étudiée (partie 6.2), après un point méthodologique (partie 6.2.1), sur la base d'une caractérisation des fonctions constituées (partie 6.2.2) et des schèmes d'utilisation développés dans l'usage par les managers et leurs équipes (partie 6.2.3) mais aussi au niveau du groupe (partie 6.2.4).

6.1. La conception *pour* l'usage d'Espaces de Discussion sur le Travail

6.1.1. Méthode de recueil et de traitement des données

La conception *pour* l'usage des Espaces de Discussion sur le Travail (EDT) de La Poste est vue comme la poursuite des « genèses artefactuelles » qui ont été initiées dans les entreprises précédemment étudiées. En effet, la direction de la stratégie sociale et de la Qualité de Vie au travail de La Poste a souhaité adapter à ses spécificités le dispositif PQVT du premier organisme de protection sociale étudié dans cette thèse, qui avait été présenté par son DRH lors d'une journée « Qualité de Vie au Travail et Performance » de l'ANVIE[24].

La proposition d'intervention de Plein Sens dans laquelle s'est inscrite cette recherche prévoyait donc d'ores et déjà l'expérimentation d'espaces de discussion sur le travail sur trois sites identifiés, en quatre étapes : une étape de cadrage et de préparation, une étape « d'ajustement du dispositif » (« Plein Sens met à jour les contenus de la formation et propose les modalités d'animation adaptées »[25]), la formation des managers et l'évaluation de la démarche. L'objectif pour Plein Sens était de rendre l'artefact pérenne, adaptable à une grande variété d'environnements et ainsi déployable à plus grande échelle encore. Intégrée au projet en tant que consultante – doctorante, nous avons contribué à la conception / adaptation du dispositif en binôme avec un consultant de Plein Sens qui était intervenu au sein des organismes de protection sociale précédemment étudiés.

Ainsi, l'analyse de la conception *pour* l'usage des EDT de La Poste a reposé à la fois sur les notes des réunions de conception réalisées en binôme, sur un entretien conduit avec deux associés de Plein Sens, intervenus dès les premiers contacts avec La Poste et sur certains documents : proposition d'intervention, supports de formation, accord social.

Par ailleurs, la réélaboration des fonctions constituées et des modes opératoires du dispositif de discussion a reposé sur une étape de cadrage réalisée au sein des trois sites pilotes de La Poste qui ont par la suite expérimenté la démarche : une Plateforme Industrielle Courrier, un Centre Financier et un Réseau de bureaux de Postes. Comme précisé dans le chapitre 4 de

[24] ANVIE : Association Nationale de Valorisation Interdisciplinaire de la recherche en sciences humaines et sociales auprès des Entreprises
[25] Source : proposition commerciale « expérimenter des espaces de discussion sur le travail »

méthodologie, cette étape de cadrage a consisté en un jour d'observation du travail des agents et des managers sur chacun des sites, ainsi qu'en la conduite de 20 entretiens auprès de différents acteurs : direction, management intermédiaire, management de proximité, fonctions support. Des documents complémentaires ont également été recueillis (organigrammes, bilans sociaux, documents liés aux projets en cours).

Les données recueillies ont été analysées de manière à caractériser d'une part la finalité des EDT pour les porteurs du projet au siège et sur les sites pilotes, et d'autre part, les modes opératoires réélaborés : animateurs des EDT, participants, durée, fréquence, outillage, modalités de participation, de décision et d'inscription dans l'organisation.

6.1.2. L'évolution des fonctions constituantes des dispositifs de discussion précédemment étudiés

- **Des espaces de discussion en réponse à un accord social**

La demande d'expérimenter des Espaces de Discussion sur le Travail émerge de la direction de la stratégie sociale et de la Qualité de Vie au Travail, rattachée à la DRH du groupe La Poste, pour répondre à l'accord social « Un avenir pour chaque postier » du 5 février 2015. Celui-ci prévoit « l'écoute de l'expression des postiers sur leur travail » :

> *« Un temps d'expression sera organisé périodiquement à l'initiative de chaque manager, sur le temps de travail.*
>
> *Ces moments d'échange seront l'occasion de faire émerger en collectif des améliorations dans la réalisation du travail au quotidien.*
>
> *Ces temps d'expression ne se substitueront pas au rôle des représentants du personnel dans le cadre du dialogue social et des instances représentatives »*[26].

Comme détaillé dans le chapitre 4 de méthodologie (partie 4.2.1), cet accord s'inscrit dans une histoire : suite à la survenue de deux suicides en 2012, notamment, un Grand Dialogue a été organisé afin « d'analyser la situation de l'entreprise et de ses salariés en matière de vie au travail » ; il a donné lieu à huit chantiers, aboutissant à un accord-cadre sur la qualité de vie au Travail dont est issu cet accord « un avenir pour chaque postier ».

[26] Source : Accord social « Un avenir pour chaque postier » du 05/02/2015

- **Une finalité spécifiée sur trois sites pilotes**

Pour raccrocher cette vaste finalité (« faire émerger en collectif des améliorations dans la réalisation du travail au quotidien »), portée par le siège, aux enjeux des trois sites pilotes retenus pour expérimenter la démarche (une Plateforme Industrielle Courrier, un Centre Financier et un Réseau de Bureaux de Poste), une étape de cadrage a été réalisée. Elle visait à comprendre le travail, son organisation, les temps d'échange existants et les enjeux socio-économiques au sein des trois sites d'expérimentation, en vue d'identifier les possibles finalités d'un tel dispositif pour les acteurs, ainsi que les modalités de mise en œuvre envisageables : animateurs, participants, durée et fréquence des échanges, modalités d'inscription dans l'organisation… Les trois sous-parties suivantes synthétisent les « diagnostics » réalisés et les finalités de la démarche identifiées par les porteurs de projet : direction ou DRH.

- **La Plateforme Industrielle Courrier : une volonté de repositionner le management dans un contexte de fortes tensions avec les organisations syndicales**

La Plateforme Industrielle Courrier (PIC) est un centre de tri du courrier comptant environ 300 salariés au moment de notre arrivée en 2015. Elle tourne six jours sur sept, 24 heures sur 24, avec des équipes en horaires alternants (équipes de nuit, du matin et de journée) afin d'alimenter le national (autres PIC) ou le régional (bureaux de Poste).

Elle a connu de profondes transformations entre 2010 et 2015. La direction décrit en effet une situation de tension, tant du point de vue économique que social, à son arrivée en 2012 : elle avait alors été nommée pour « remettre en marche » ce site « au bord de la fermeture » compte tenu de ses « résultats mauvais à tous les niveaux (qualité, RH, économie, sens du travail...) », mais qui devait pourtant subsister, étant le seul de la région à avoir la capacité postale de traiter le courrier « J+1 ». Par ailleurs, elle mentionne un contexte humain et social très dégradé à son arrivée : « 32 jours d'arrêt maladie par an par personne », « 23 jours de grève par an par personne », « beaucoup d'AT », des « relations sociales en crise » avec les organisations syndicales...

Dans ce contexte, plusieurs leviers ont été actionnés entre 2010 et 2015 :

- *Un projet d'établissement*, visant l'amélioration de l'organisation du travail, de la qualité de vie au travail, des conditions de sécurité et de travail, du management...

- *une standardisation des process et une modernisation*, impulsées par une direction issue du milieu automobile : une organisation du travail par îlots avec développement de la signalétique, adaptation des plans de tri et mise en place d'horaires de travail collectifs ; une définition et une mise en œuvre de la réglementation (juridique, RH, port des EPI...) ; une mécanisation du traitement des courriers « Reflex » (REstitution de l'inFormation à L'EXpéditeur) ; l'instauration de chantiers « ELAN » (lean) pour optimiser le fonctionnement de la PIC et « moderniser le management de proximité »...
- *des réductions d'effectifs* ainsi qu'un renouvellement des équipes ;
- *une action particulièrement travaillée auprès de l'encadrement*, visant la montée en compétences des managers (formations, référents métiers, mise en place d'une conduite de projet...), la décentralisation (séminaire pour les pilotes de production...), ainsi qu'un repositionnement par rapport aux OS : participation des RT (N+2) aux audiences, des encadrants aux CHSCT, managers de proximité mis en position de 1er acteur de la relation sociale, c'est-à-dire d'interlocuteur privilégié des agents (qui établit en priorité le traitement des irritants) et de référent prévention (évaluation des Risques Professionnels par l'encadrement). La direction a ainsi souhaité « remettre du lien entre managers et agents », avec la conviction que « c'est par nos encadrants de proximité qu'on ancrera dans la durée la performance, la sécurité... L'encadrement de proximité, c'est par là que passe l'essentiel de la performance ».

Ces actions auraient contribué à améliorer la productivité et les indicateurs sociaux[27] : diminution des accidents du travail entre 2011 et 2014 (de 38 à 11 accidents, d'environ 760 à environ 500 jours d'arrêt pour accident, un taux de fréquence passant de 23 à 5 entre 2013 et 2014) ; diminution de 37 à 35 jours d'absence par personne entre 2013 et 2014. A notre arrivée, dans un contexte de changement de direction, si le dialogue social restait sensible, les tensions s'étaient apaisées et le choix avait été fait de développer l'activité du site.

La finalité des Espaces de Discussion du point de vue de la nouvelle direction s'inscrivait ainsi dans la continuité du travail engagé auprès des managers de proximité, visant à les repositionner dans un rôle d'animation et d'organisation du travail au plus près des équipes, et à les outiller dans un contexte de dialogue social tendu.

[27] Source : Mieux connaître ma PIC 2015 (Bilan 2014)

- **Le Centre Financier : des EDT comme référentiel de management pour articuler performance et QVT, en pleine transformation vers un système d'excellence**

Le centre financier de la Banque Postale dans lequel nous intervenons regroupe des activités bancaires variées :

- *une direction de la production* est en charge d'activités de back office, de « tri du courrier » d'une part (réception et renvoi du courrier, acheminement de documents dans les services...) et de « moyens de paiements » d'autre part (opérations sur compte : virements, prélèvements, traitement de chèques...) ;
- *une direction des métiers spécialisés* (middle office) s'occupe de gérer les comptes professionnels ou entreprises et comprend un service de crédit-immobilier ;
- *une direction clientèle* gère en front office les dossiers de particuliers. Elle est constituée de plusieurs services : un service client (réponse par mail, courrier ou téléphone aux clients) ; un service réclamations ; un service de développement commercial et un service « ouverture de comptes » ;
- enfin, le centre compte des *directions support* : la DRH, les directions des projets, du pilotage, du contrôle et du risque bancaire, ainsi que la direction technique (logistique, archives, informatique et bâtiment).

Comme tous les Centres Financiers du Groupe, il est engagé en 2015 un projet d'excellence opérationnelle national[28]. Ce dernier consiste à :

- regrouper des services sur un nombre plus réduit de sites, en optimisant la taille des équipes, suite au constat d'une inadéquation entre les besoins et la localisation des ressources notamment ;
- créer des équipes spécialisées pour les activités à fort enjeu commercial ou opérationnel ;
- maintenir des activités de Front Office (Service Clients, Service Développement) et de Middle Office dans tous les Centres.

De ce fait, les différentes activités réalisées dans les centres financiers sont re-réparties, pouvant être amenées à disparaître ou à prendre de l'ampleur selon les centres. Les évolutions et impacts sont donc très variables d'un centre à l'autre et d'un service à l'autre. Le Centre Financier étudié ici perdra les activités « réclamations » et « majeur protégé », et devra gérer une baisse de

[28] Sources : Documents de présentation du programme Excello

l'activité chèque et courrier à la production[29]. Par ailleurs, ce centre financier opérationnalise la réflexion nationale sur le management (responsabilisation de la ligne managériale dans la relation client, accord « un avenir pour chaque postier » ...) à travers la mise en œuvre d'un référentiel de management comprenant :

- un « management social », qui positionne les managers comme relai pour accompagner leurs équipes dans les évolutions actuelles ;
- un « management opérationnel », qui consiste à favoriser la prise d'initiatives locales, remontées pour validation par le siège.

C'est dans ces perspectives que la direction du centre positionne l'expérimentation des espaces de discussion sur le travail : la recherche d'une articulation entre QVT et performance au travail, en réponse à l'accord « un avenir pour chaque postier » et au déploiement du programme d'excellence opérationnelle, qui passe selon cette direction par une professionnalisation, une responsabilisation et une plus grande autonomie conférée aux managers comme aux équipes.

> *« Ça passe par nos managers de proximité, c'est la clé, on le croit. » ; « une forme de management libéré, c'est la cible vers laquelle on va. » (Direction)*

La direction envisage ainsi une articulation des EDT avec le référentiel management mis en œuvre dans ce Centre, à la demande du siège. Elle constate par ailleurs, à partir d'une analyse d'impact, que cette démarche de discussion correspond à une demande des agents d'avoir un temps d'expression, qui n'existe pas sous cette forme à ce moment-là et qui aboutisse à des effets concrets.

- **Le réseau de bureaux de Poste : des EDT pour créer de nouveaux fonctionnements suite à une profonde restructuration du Réseau**

Les bureaux de Poste assurent des opérations bancaires (versements et retraits, virements, épargne…), relatives au courrier (achat de timbres, envoi de plis, de recommandés ou de colis…) et à la téléphonie (achats de téléphones portables, SAV…). En 2015, ils connaissent un important développement de l'activité bancaire et poursuivent leur évolution vers une

[29] Source : entretiens avec les directeurs des ressources humaines, des métiers spécialisés, de la production, de la communication...

logique commerciale (un brief observé consistait notamment au lancement d'un « challenge » pour vendre de nouvelles offres téléphoniques).

Une importante restructuration du réseau survenait au moment de notre intervention : jusqu'au 1er janvier 2016, le Réseau était structuré en « territoires », subdivisés en « terrains », comprenant eux-mêmes plusieurs « bureaux de Poste ». A cette date, les terrains se transformaient en secteurs, moins nombreux, regroupant donc un plus grand nombre de bureaux de poste, ce qui impliquait d'importantes fusions. Ainsi, le territoire dans lequel nous intervenions passait de 48 terrains à 28 secteurs, comme représenté Figure 51.

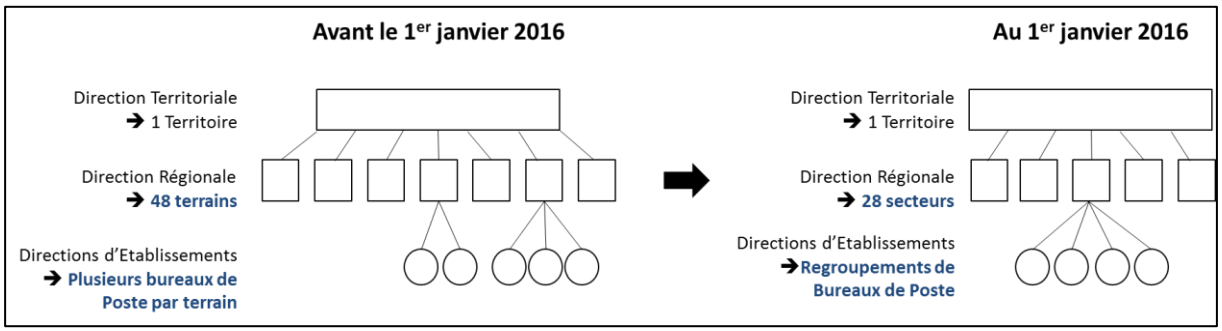

Figure 51: La restructuration du réseau en 2016

Le réseau que nous formions comprenait 5 bureaux de Poste au sein desquels la structure hiérarchique évoluait comme représenté Figure 52 :

- les anciens Directeurs d'Etablissement (DET) devenaient Directeurs de Secteur (DS) ;
- les Directeurs d'Etablissement Adjoints (DETA) voyaient leur fonction divisée en deux postes : les Responsables Espace Client (REC), en charge de l'animation directe du personnel et les Responsables d'Exploitation (RE), gérant la partie administrative et RH (contrôle, sûreté, évaluation des risques, tableau de présence, budget, fiches de poste…).

En outre, l'ensemble des équipes managériales étaient re-réparties sur le territoire par voie de concours.

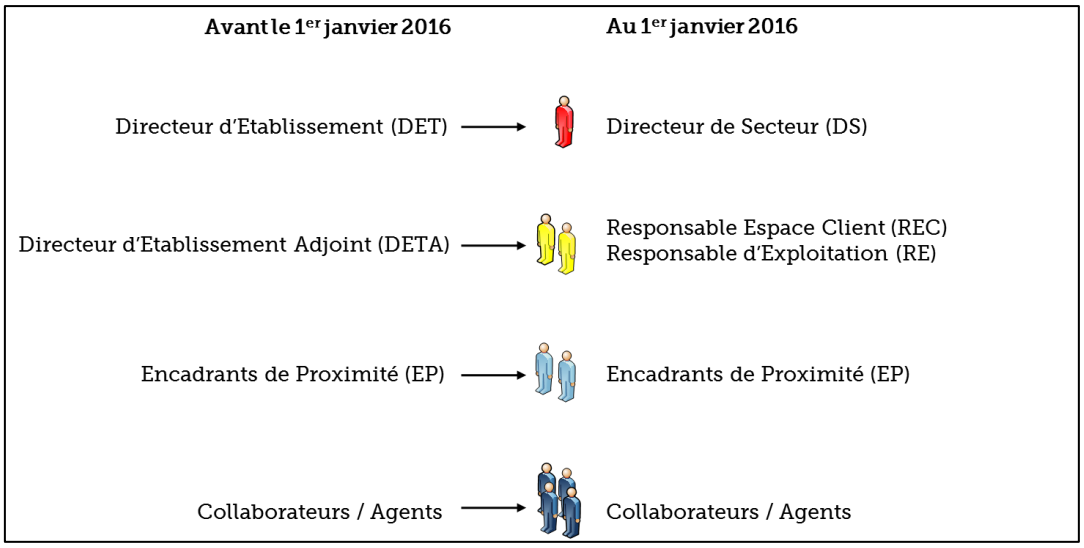

Figure 52: La réorganisation de la structure managériale du Réseau

En termes de finalités, pour les équipes managériales formées, les Espaces de Discussion sur le Travail représentaient une occasion d'être outillés pour construire collectivement, avec leurs nouvelles équipes, de nouveaux fonctionnements et une nouvelle organisation du travail, en partageant leurs pratiques issues de leurs expériences dans différents établissements.

Par ailleurs, certaines préoccupations propres à ces sites ont pu être identifiées lors des observations : les *interactions parfois conflictuelles* avec les clients (un arrêt suite à une agression, un braquage), le *manque d'effectif* d'un secteur qualifié de « sinistré » par la direction (les fermetures de bureaux de poste par manque d'effectif générant des incivilités à la réouverture), les *inaptitudes* (notamment au travail en position debout) et les absences (« j'ai trois absents par semaine »).

Point d'étape

La conception d'Espaces de Discussion sur le Travail (EDT) à La Poste poursuit les genèses artefactuelles initiées dans les trois entreprises précédemment étudiées. Elle s'inspire plus particulièrement du dispositif PQVT du premier organisme de protection sociale que le demandeur souhaitait adapter à La Poste.

Si la discussion visait à prévenir les troubles psychosociaux dans une période de latence précédant une fusion, au sein du premier organisme de protection sociale étudié dans cette thèse, elle a inversement été employée à La Poste dans un contexte de profondes transformations (ouverture à la concurrence, optimisation des activités existantes, diversification), afin de *répondre à un accord social.* Cet accord, issu du Grand Dialogue organisé en 2012 suite à la survenue de deux suicides, prévoit *« l'écoute de l'expression des postiers sur leur travail »* en vue de *« faire émerger en collectif des améliorations dans la réalisation du travail au quotidien ».*

A l'échelle de trois sites pilotes et du point de vue des directions porteuses du projet d'expérimentation d'EDT, ces derniers visent :

- pour une Plateforme Industrielle Courrier, à repositionner le management de proximité auprès des équipes, *à l'issue de* cinq ans de réorganisation (standardisation des processus, modernisation, réduction d'effectifs) et dans la perspective d'une reconstruction du dialogue social ;
- pour un Centre Financier, à faire évoluer le management vers plus de responsabilités et d'autonomie pour mieux articuler performance et qualité de vie au travail, *pendant* le déploiement d'un projet d'excellence opérationnelle qui restructure les centres financiers et leurs activités ;
- pour cinq bureaux de poste d'un secteur, à soutenir les équipes managériales nouvellement constituées *suite à* leur re-répartition sur tout le territoire par voie de concours, dans la co-conception de leurs nouveaux modes fonctionnement avec les agents.

6.1.3. La ré-élaboration des modes opératoires des dispositifs de discussion précédemment étudiés

Dans un premier temps, l'ingénierie de la discussion a été réalisée à partir des éléments de cadrage, de la littérature et des expériences précédentes des concepteurs. L'enjeu était de proposer aux managers, lors de leur formation à la mise en place d'Espaces de Discussion sur le Travail, des principes structurants à adapter à leurs spécificités locales. Dans un second temps, lors de cette formation, les managers ont réagi à certains principes, évaluant l'applicabilité de ces principes en situation réelle, affinant ainsi la conception *pour* l'usage en prévoyant les adaptations nécessaires. Cette partie présentera donc d'abord les principes élaborés par les concepteurs et proposés lors de la formation des managers, puis, précisera les adaptations anticipées lors de la formation des managers des trois sites pilotes.

- **Les acteurs : une animation par un binôme N+1 / N+2 auprès de leur équipe**

Le dispositif prévoit une animation des Espaces de Discussion sur le Travail par un binôme N+1 / N+2 auprès de leur équipe, un effectif de 8 à 10 personnes étant jugé suffisant pour créer une dynamique de groupe tout en permettant à chacun de s'exprimer. Il s'agissait à travers l'association N+1 / N+2 de réunir :

- des « compétences-métier » (portées majoritairement par les « managers du travail », pilotant l'activité au plus près des agents) ;
- des compétences d'animation ;
- un « rôle politique », c'est-à-dire un positionnement hiérarchique permettant d'arbitrer directement les actions proposées par l'équipe, ou de transmettre aux niveaux hiérarchiques pertinents les propositions ne relevant pas du périmètre de décision local, selon le principe de subsidiarité (rôle porté majoritairement pas les « managers intermédiaires »).

Les entretiens et observations préalables à la conception de la formation ont permis d'identifier les fonctions porteuses de ces compétences : les encadrants et les pilotes de production (PP) qui partageaient un rôle de « management du travail » à la PIC, ces derniers n'apparaissant pas comme N+1 sur les organigrammes, mais étant dans les faits à même de gérer la production et de remplacer les encadrants en cas de besoin ; les Responsables de service (RS) et les chefs d'équipe (CE) au Centre Financier ; les Directeurs de Secteur (DS) et les Responsable(s) Espace Client (REC) au réseau.

Le choix d'une animation par les managers, en réponse à la demande et à l'accord de La Poste et suivant les recommandations de la littérature, ne diffère pas des dispositifs des autres entreprises étudiées dans cette thèse. Dans l'institution bancaire, ils étaient identifiés comme un maillon clé des processus de régulation de la charge de travail, devant tenir les équilibres entre ressources et contraintes dans le cadre d'une transformation, donc pertinents pour animer la discussion. Au sein de l'organisme de protection sociale, les managers étaient également choisis comme animateurs du fait de leur rôle et de leur positionnement dans l'organisation : ils étaient en charge du fonctionnement des équipes dans un contexte de sous-effectif, précédant une transformation cette fois. La précision du binôme N+1 / N+2 est issue de l'expérience de l'institution bancaire : dans l'usage, les managers ont trouvé plus confortable d'animer à deux compte-tenu du double exercice d'animation et de synthèse requis dans la méthode. La conception *dans* l'usage des ateliers de l'institution bancaire a ainsi alimenté la conception *pour* l'usage des EDT de La Poste.

- **La temporalité : des EDT d'une heure, mensuels et pérennes**

De même, un format d'EDT mensuels d'une heure a d'emblée été proposé à La Poste du fait des enseignements tirés des expériences précédentes : dans les organismes de protection sociale, les dispositifs prévoyaient un atelier unique de trois heures ; les concepteurs ont alors pointé comme limite le fait que ces principes ne permettaient pas la pérennité de la discussion (Van Belleghem & Forcioli Conti, 2015). Dans l'institution bancaire, la difficulté d'organiser des ateliers de trois heures annuelles compte-tenu des enjeux de production a conduit les concepteurs à en modifier le format, pour des ateliers d'une heure mensuelle ; ce choix visait également à faire de ce dispositif un outil managérial d'aide à la régulation de la charge de travail au quotidien. A La Poste, la proposition des concepteurs était ainsi des EDT d'une heure mensuelle, ces principes pouvant être adaptés aux spécificités locales (enjeux de production, temps d'échange existants…) du fait que l'objectif inscrit dans l'accord était de permettre leur tenue régulière pour « faire émerger en collectif des améliorations dans la réalisation du travail au quotidien ».

- **Les modalités d'inscription dans l'organisation : une complémentarité avec les temps d'échange existants**

Pour inscrire les Espaces de Discussion sur le Travail dans l'organisation, une articulation avec les temps d'échange existants a été proposée. Le dispositif prévoyait ainsi un recueil de

situations de travail à mettre en discussion puis, après les EDT, un retour des suites de la discussion, lors de temps d'échange existant déjà, identifiés pendant les entretiens et observations préalables, comme par exemple : les « espaces temps communication » consistant en une demi-heure mensuelle d'information descendante suivie d'un quart d'heure consacré à la remontée « d'irritants » dans toutes les branches, qui permettaient la remontée de problèmes sans laisser le temps de les traiter réellement ; les réunions de service ou d'équipe ; les « briefs », alors nommés « flash 5 » à la PIC : des points de cinq minutes en début de journée sur les réalisations et les objectifs à atteindre. C'est ainsi pendant la phase de cadrage que cette proposition d'articulation des EDT avec les temps d'échange existants a émergé. Elle diffère des dispositifs des organismes de protection sociale, qui ne prévoyaient pas de dispositions particulières, les ateliers étant ponctuels. C'était également le cas pour « l'ancienne formule » du dispositif de l'institution bancaire qui prévoyait un atelier de trois heures annuelles. En revanche, la « seconde formule » consistant en des ateliers d'une heure mensuelle a soulevé, dans l'usage, cette question de l'intégration du dispositif dans l'organisation puisqu'il a paradoxalement représenté une charge de travail pour les équipes. L'objectif d'articuler les EDT avec les temps d'échange existant à La Poste était ainsi de pallier cette limite identifiée.

- **L'outillage : une discussion en cinq étapes**

Le déroulement de la discussion était alors méthodologiquement équipé de cinq étapes, comme schématisé Figure 53 :

1. *Introduction* – Le manager rappelle la situation choisie par les agents lors d'un temps d'échange existant et pose certaines « règles du jeu » aussi bien pour le groupe que pour la hiérarchie : une écoute bienveillante et respectueuse, sans jugement des idées ni des personnes, une expression libre sur la réalité du travail, en considérant les divergences et les éventuels détournements de règles ou de procédures selon une posture compréhensive plutôt que dans une logique de sanction, comme une opportunité d'ouvrir le champ des possibles ; les « erreurs » y sont considérées comme une opportunité d'apprentissage ; par ailleurs, le groupe s'engage à être force de proposition, et le manager, à mettre en œuvre les propositions qui relèvent de son champ d'action, ou à transmettre ce qui nécessite un arbitrage à d'autres niveaux hiérarchiques, et à faire régulièrement un retour à l'équipe sur l'avancement des réalisations.

2. *Explicitation de la situation* – Le manager invite un agent à se remémorer une situation récemment vécue et le guide dans le récit précis du déroulement des actions mises en œuvre, à l'aide d'un questionnement ouvert inspiré de l'entretien d'explicitation de Vermersch (1994) : « c'était quand ? », « à quel moment ? », « que s'est-il passé ? », « comment tu t'y es pris ? »…

3. *Analyse collective* – Le questionnement s'oriente progressivement vers une analyse des tenants et aboutissants de la situation explicitée : « qu'est-ce qui est à l'origine de cette situation ? », « quels effets cela a eu ? (sur le travail, l'efficacité, l'organisation, la qualité, la sécurité, la personne, l'équipe…) », « quels enseignements tire-t-on de cette situation ? »…

4. *Elaboration de propositions* – Après un temps de reformulation et de synthèse des échanges précédents, l'équipe est d'abord invitée à élaborer des propositions pour améliorer ou développer la situation travaillée. Plusieurs modalités d'animation sont proposées : laisser un temps individuel aux participants pour écrire leurs propositions sur des post-it avant de les mettre en commun par catégories, ce qui présente l'avantage de permettre à chacun de s'exprimer, ou élaborer ces propositions par une discussion en sous-groupes, ce qui favorise la confrontation des idées et points de vue. Le second temps de ces échanges consiste alors à étudier la faisabilité des propositions pour aboutir, en fin d'EDT, à une forme de plan d'actions instruites, dont la mise en œuvre est planifiée à plus ou moins long terme (qui est en charge de cette mise en œuvre ? à quelle échéance ? comment ?)

5. *Conclusion et engagements* – Enfin, manager et équipe s'engagent à mettre en œuvre les actions prévues et à s'informer régulièrement des avancements dans des temps d'échange existants.

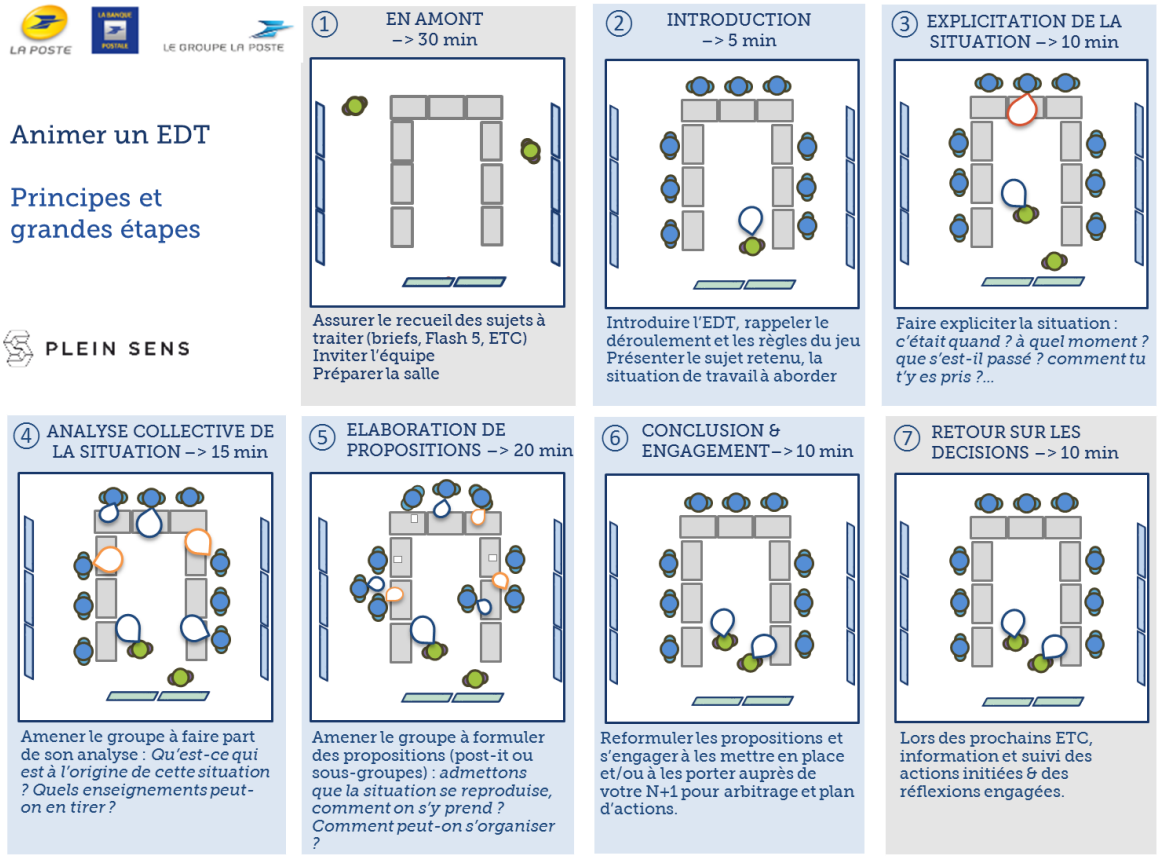

Figure 53: Déroulement des Espaces de Discussion sur le Travail expérimentés à La Poste[30]

Ce déroulement reprend des éléments des dispositifs précédemment étudiés, tout en s'en distinguant sur certains points.

Dans l'institution bancaire, les sujets sont remontés lors d'une enquête préalable à l'atelier et font directement l'objet d'une analyse lors de la discussion, sur la base d'un modèle de la charge de travail.

Le dispositif du premier organisme de protection sociale, un atelier de trois heures précédemment présenté Figure 35, prévoit d'abord un premier état des lieux général autour de thématiques pré-identifiées par un diagnostic préalable : charge de travail, intérêt au travail, fonctionnement des équipes, organisation du travail, qualité du travail, avantages liés au contrat de travail, autres thèmes (Van Belleghem & Forcioli Conti, 2015). Cette étape vise à recueillir les représentations des agents sur la situation. Ces derniers précisent alors ce qui fonctionne bien et ce qui pourrait être amélioré à l'aide de post-it, qui sont catégorisés par thématiques puis priorisés pour traitement. Le traitement consiste alors d'abord en une phase d'explicitation avant d'analyser la situation puis d'élaborer des propositions.

[30] Schéma élaboré par Jean-Christophe MICHEL

Les EDT de La Poste reprennent cette seconde partie des ateliers PQVT : explicitation, analyse et élaboration de propositions. Lors des réunions de conception, deux options ont été envisagées : partir de représentations ou directement de situations de travail. Cette dernière a été retenue du fait de la durée plus courte des EDT (une heure). La proposition était alors de traiter ou bien de situations s'étant bien déroulées et qui méritaient d'être développées, ou bien de situations ayant posé problème qui avaient besoin d'être traitées[31].

- **L'outillage : une formation aux managers**

Une formation adressée aux managers par les concepteurs (la doctorante et un consultant de Plein Sens) visait alors à les mettre en capacité d'organiser et d'animer régulièrement les EDT. La formation comprenait :

- des apports théoriques et techniques pour comprendre et analyser les situations de travail (notions de travail prescrit et réel, technique d'entretien inspirée de l'entretien d'explicitation de Vermersch, 1994) ;
- le détail de la méthode d'animation des espaces de discussion en cinq étapes, présentée précédemment ;
- des mises en situation d'entretien d'explicitation ainsi que des simulations de l'ensemble des étapes d'un EDT sur la base de cas pratiques, construits à partir des observations de situations de travail réelles.

29 managers ont été formés à raison d'un jour de formation par site entre mi-octobre et mi-novembre 2015, comme synthétisé Tableau 6. La préconisation de former les managers par binômes « manager de proximité » (ou N+1) / « manager intermédiaire » (ou N+2), n'avait pas encore été spécifiée pour la première formation au centre financier, ce qui explique la composition diverse du groupe : binômes N+1 / N+2, N+1 seuls ou N+2 seuls. Mais les échanges avec les managers lors de cette formation ont amené les concepteurs à préciser ce critère lors des formations suivantes. En effet, sur les deux Responsables de Service formés sans leurs chefs d'équipe, l'un prévoyait de former ses chefs d'équipe pour qu'ils prennent en charge l'animation des EDT ; l'autre a proposé d'expérimenter l'animation d'un EDT « managérial » auprès de ses chefs d'équipe, plutôt que d'animer un EDT auprès des agents, sans les chefs d'équipe. Par ailleurs, parmi les deux chefs d'équipe (qui avaient pris leurs

[31] Source : supports de formation

fonctions peu avant la formation sans avoir jamais managé), formés sans leur Responsable de Service, l'une a souhaité être plus particulièrement accompagnée pour préparer l'EDT.

De plus, la présence du DRH, porteur de la démarche au centre financier, au début et à la fin de la formation, a été bénéfique pour soutenir le projet. Les concepteurs ont donc encouragé par la suite l'intégration à la formation d'un représentant hiérarchique porteur de la démarche : il s'est agi du Directeur à la PIC et du Directeur de la Communication du réseau de bureaux de Poste. L'enjeu était également de leur transmettre l'approche du travail ainsi que les logiques participatives et de subsidiarité portées dans cette démarche, afin qu'ils contribuent à soutenir ces dynamiques au sein de l'établissement.

	Centre Financier	**Plateforme Industrielle Courrier**	**Réseau de bureaux de Poste**
Date de la formation	15/10/2015	29/10/2015	10/11/2015
Nombre de participants	8	9	12
Fonctions des participants formés	• Courrier : 1 RS, 1 CE • Crédit-immobilier : 1 RS • Logistique : 1 CE • Archives : 1 CE • Service Client 1 : 1 RS, 1 CE • Service client 3 : 1 RS	• Equipe Mixte : 1 enc., 1 PP • Equipe Matin : 1 enc., 2 PP • CQA : 1 enc. • 1 Responsable Traitement • 1 Responsable Organisation • Directeur PIC	• Bureau Ea : 1 DS, 1 REC • Bureau En. : 1 DS, 1 REC • Bureau F : 2 REC • Bureau G : 1 DS, 2 REC • Bureau P : 1 DS, 1 REC • Directeur Communication
Légende	• *RS : Responsable de Service* • *CE : Chef d'Equipe*	• *Enc. : encadrant* • *PP : Pilote de Production*	• *DS : Directeur de Secteur* • *REC : Responsable Espace Client ou Commercial*

Tableau 6: Récapitulatif des formations de managers, première phase d'expérimentation

- **Les modalités de prise de décision : une volonté d'activer des logiques de subsidiarité**

Comme évoqué dans le déroulement des étapes de la discussion, les EDT visent à activer des logiques de subsidiarité en amenant équipes et managers à élaborer collectivement des propositions d'action sur la situation discutée, à mettre en œuvre localement ce qui relève de leur sphère décisionnelle et à transmettre ce qui nécessite un arbitrage à d'autres niveaux hiérarchiques. Ceci s'inscrit dans la continuité des dispositifs précédemment étudiés.

- **Les modalités de participation : une démarche participative… mise en place de manière descendante**

Comme pour le dispositif de l'institution bancaire, il apparaît que les Espaces de Discussion sur le Travail activent des mécanismes participatifs… tout en étant mis en œuvre de manière descendante.

En effet, comme décrit dans les étapes de la discussion, la remontée de situations à mettre en discussion, leur priorisation et l'élaboration de propositions relèvent des agents, dans le dispositif prévu. En revanche, les directions des sites pilotes ont été invitées à expérimenter la démarche par la direction de la qualité de vie au travail du siège et ont relayé la démarche en interne.

- **Les premiers retours des managers lors des formations poursuivant la conception *pour* l'usage, en anticipant l'usage**

Lors des formations, les managers des trois sites pilote ont réagi aux principes qui leur étaient proposés, évaluant leur applicabilité en situation réelle et suggérant des adaptations.

Des sujets « simples » pour garantir l'efficacité de la discussion. Au centre financier, un travail pour dégager du temps aux managers avait été réalisé, aboutissant à déléguer la gestion des flux de mails, de courriers et de téléphone à un « pôle flux »… ce qui avait pour conséquence de limiter les marges de manœuvre des managers quant aux évolutions organisationnelles. Aussi les managers ont-ils insisté sur la nécessité de choisir des sujets « à leur main » pour que la discussion soit suivie d'effets malgré leur périmètre décisionnel limité.

> *« On n'a aucune autonomie de décision sur la gestion de flux, j'ai pas de marges de manœuvre (…) on est Responsables de Service mais pas sur certains plans. Par exemple pour les changements d'horaires on ne peut plus décider (…) je reste réservé sur la capacité que j'aurai à faire bouger, même un peu (…) je dois appliquer. On a très peu de marge de compromis localement (…) je vais traiter des domaines sur lesquels je peux apporter des réponses rapides »* (N+2).
>
> *« Moi je vais me donner des objectifs très modestes qui concernent directement mon service. Autant prendre des sujets réalisables plutôt que d'ouvrir tous les sujets auxquels je n'aurai pas la solution »* (N+2).
>
> *« Il faut se limiter à des sujets locaux »* (N+2).

Une fréquence trop élevée. Certains managers ont également souligné que la démarche prendrait plus d'une heure mensuelle compte-tenu du temps de préparation et de mise en œuvre

des actions ; ils anticipaient ainsi que la fréquence mensuelle serait trop importante.

> *« Ça va nous prendre au moins trois heures pour les premiers »* (N+2). *« C'est en plus des autres réunions, du temps de préparation, du temps pour suivre les actions »* (N+2).
>
> *« Tous les mois ça va être compliqué, j'attends de voir le temps qu'on va me dégager »* (N+1).

Une discussion au niveau de l'équipe ? Le principe de prendre l'équipe pour participants a été discuté selon les configurations : lorsque les managers avaient un nombre important d'équipes ou une taille d'équipe importante, par exemple dans les services clients du centre financier composés chacun de 50 personnes, ou dans les bureaux de poste pouvant réunir 30 à 40 agents. A la Plateforme Industrielle Courrier, une Responsable Organisation a suggéré d'organiser un EDT « transversal », réunissant des agents de différentes équipes. De plus, au-delà de la configuration des équipes, certains managers ont soulevé le fait que le sujet traité pouvait dépasser le périmètre de l'équipe.

> *« Un bémol sur la faisabilité compte-tenu de la taille des services »* (N+2) ; *« Nous on ne fonctionne pas par équipe »* (N+2) ; *« Moi j'ai 6-7 équipes »* (N+2) ; *« sur la mixte, il faudra faire deux groupes et mettre en cohérence »* (N+1) ; *« je prendrais bien des agents transport avec mon équipe »* (Resp Orga)
>
> *« ça va au-delà de l'équipe (…) et si ça impacte plusieurs services ? »* (N+2)

Une redondance anticipée avec les temps d'échange existants ou en cours de déploiement (comme l'excellence opérationnelle), ou avec les fonctionnements habituels. Par ailleurs, certains managers ont souligné la proximité du dispositif de discussion avec d'autres temps d'échanges ou avec leurs pratiques habituelles de discussion.

> *« On l'a déjà fait sous une autre forme, on attend toujours les réponses… »* (N+2) ; *« on le fait déjà »* (N+2) ; *« ce n'est pas loin du groupe de travail »* (N+2).

Une « mise en risque » des managers. Enfin, des craintes ont été remontées quant au risque pour les managers d'ouvrir une discussion sans être certains de pouvoir répondre aux demandes ou dans un contexte social tendu.

> *« On a la pression parce que si on ne sait pas, c'est perçu comme une faiblesse »* (N+2, Centre Financier) ; *« les encadrants vont se faire rentrer dedans, ça va déborder »* (N+2, Plateforme Industrielle Courrier).

Ces retours n'ont pas provoqué de modifications des principes caractérisant l'artefact puisque ceux-ci étaient prévus pour s'adapter aux spécificités locales. En revanche, la partie suivante montrera comment ces évolutions prévues se sont ou non incarnées dans l'usage.

La Figure 54 synthétise les principes de l'artefact retenus au moment de la formation des managers. Elle a été renseignée sur la base du modèle proposé au chapitre 3, partie 3.2, Figure 23 : l'artefact « dispositif de discussion sur le travail » y est défini comme une entité composée de fonctions constituantes et de modes opératoires. Les fonctions constituantes sont définies à travers quatre principes : l'appellation du dispositif de discussion, ses finalités, les sujets mis en discussion et les aboutissements des échanges. Les modes opératoires prévus sont caractérisés par six critères : les acteurs (animateurs et participants), la temporalité (durée, fréquence et pérennité de la discussion), l'outillage, les modalités de participation, de prise de décision et d'intégration dans l'organisation.

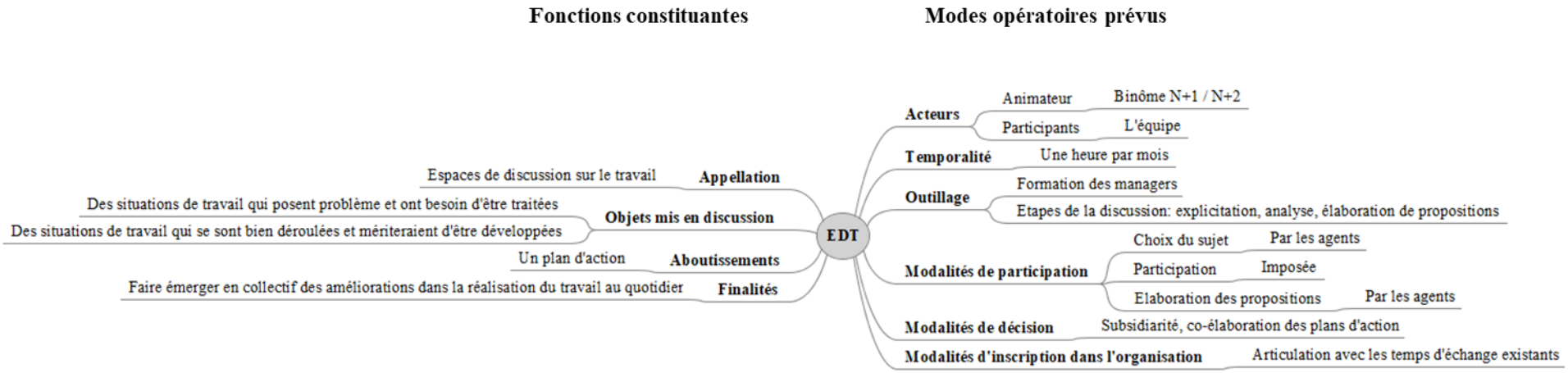

Figure 54: L'artefact Espace de Discussion sur le Travail de La Poste

Point d'étape

Les Espaces de Discussion sur le Travail prévus pour l'usage par les concepteurs et présentés lors de la formation des managers prenaient la forme de réunions d'une heure mensuelle, animées par les managers auprès des équipes (8 à 10 participants) en complémentarité avec les temps d'échange existants, pour traiter des situations de travail remontées par les agents en cinq étapes : introduction, explicitation puis analyse de la situation, élaboration de propositions et conclusion / engagements. Ces principes méthodologiques visaient le développement de logiques de subsidiarité et de participation… dans un contexte de mise en œuvre descendante du dispositif.

Lors des formations, des adaptations de ces principes étaient d'ores et déjà envisagées par les managers, évaluant leur applicabilité en situation réelle : un choix de sujets « simples », à la main des managers, pour assurer que la discussion soit suivie d'effets ; une fréquence moins élevée que l'heure mensuelle proposée ; une faisabilité dépendant de la configuration des équipes et des temps d'échange existants.

6.2. La conception *dans* l'usage d'Espaces de Discussion sur le Travail

6.2.1. Méthode de recueil et de traitement des données

Afin d'étudier l'appropriation des Espaces de Discussion sur le Travail par les managers des trois sites pilotes et leurs équipes, le recueil de données s'est fait en deux temps. D'abord, dans les six premiers mois suivant la formation des managers, 25 entretiens de suivi ont été réalisés auprès des managers formés pour identifier les modalités de mise en œuvre du dispositif : organisation ou non d'EDT, animateurs, participants, sujets traités, aboutissements, durées, fréquences, modalités d'inscription dans l'organisation… afin d'évaluer les écarts entre le format initialement prescrit et les mises en œuvre effectives. Quatre EDT ont également été observés, enregistrés et retranscrits. Puis, après deux ans, huit entretiens ont été conduits auprès

de quatre managers du Centre Financier, une responsable de la démarche à la Plateforme Industrielle Courrier, ainsi que deux managers et un responsable de la démarche au Réseau. Il s'agissait alors d'une part de recueillir les évolutions éventuelles du format, d'autre part d'évaluer la pérennité (ou non) du dispositif dans les services concernés. Notre participation à un séminaire managérial du Centre Financier a également permis d'observer, d'enregistrer et de retranscrire un bilan de la démarche réalisé sous la forme de deux EDT animés par le DRH auprès de l'ensemble des managers, répartis en trois groupes (l'un d'entre eux n'ayant pas pu être enregistré). Ce recueil de données a été complété de documents, en particulier des comptes-rendus d'EDT.

L'analyse de ces données a alors consisté à caractériser les fonctions constituées et les schèmes d'utilisation des Espaces de Discussion sur le Travail : sujets traités, aboutissements, finalités, animateurs, participants, durées, fréquences, outillage, modalités de participation, de décision et d'inscription dans l'organisation.

Ainsi, dans les quatre mois suivant les formations des managers, 20 Espaces de Discussion sur le Travail ont été conduits dans les 17 équipes concernées : 4 à la Plateforme Industrielle Courrier, 10 au Centre Financier, 6 au Réseau.

Deux ans plus tard, 35 Espaces de Discussion sur le Travail étaient comptabilisés en cumulé dans ces mêmes équipes : deux supplémentaires à la Plateforme Industrielle Courrier, 10 de plus au Centre Financier et au moins trois supplémentaires au Réseau.

Le Tableau 7 synthétise certaines des caractéristiques des 20 premiers EDT réalisés. La Figure 55 et la Figure 56 représentent quant à elles les instruments « Espace de Discussion sur le Travail » effectivement développés par les managers et leurs équipes, respectivement dans les quatre mois suivant la formation des managers, puis deux ans après. Elles ont été élaborées sur la base du modèle proposé au chapitre 3, partie 3.2, Figure 23 : l'instrument « dispositif de discussion sur le travail » y est défini comme une entité composée de fonctions constituées et de schèmes d'utilisation développés dans l'usage. Les fonctions constituées sont définies à travers quatre principes : l'appellation du dispositif de discussion, ses finalités, les sujets mis en discussion et les aboutissements effectifs des échanges. Les schèmes d'utilisation sont caractérisés par six critères : les acteurs (animateurs et participants), la temporalité (durée, fréquence et pérennité de la discussion), l'outillage, les modalités de participation, de prise de

décision et d'intégration dans l'organisation. Les évolutions entre les deux figures apparaissent en bleu.

Cette partie consistera à étudier d'une part ces fonctions constituées dans l'usage (partie 6.2.2) à travers l'analyse des 20 premiers sujets mis en discussion et de leurs aboutissements dans la durée (les 15 EDT réalisés dans la suite des deux années ne seront pas inclus du fait du manque de recul sur leurs aboutissements), qui permettront d'identifier les finalités qu'ont pu avoir les EDT dans l'usage. D'autre part, les schèmes d'utilisation seront examinés (partie 6.2.3) via l'analyse des configurations d'acteurs effectives, de l'outillage mobilisé, de la temporalité, des modalités de participation, de prise de décision et d'intégration dans l'organisation réelles.

Entité	Equipes	EDT	Date	Anima-teur	Nombre de partici-pants	Taux de partici-pation	Volon-tariat	Durée	Sujet traité
PIC	PIC 1	1	17/11/2015	Encadrant et PP	8 agents	100%	Non	50 min.	Absence de Ké7s vides sur tasseurs MTI
		2	10/12/2015	Encadrant et PP	6 agents concernés	100%			Problème de détectage sur TCD
	PIC 2	3	19/11/2015	Encadrant et PP	13 agents		Non	55 min.	Courriers RFX qui bloquent les MTI
	PIC 3	4	24/11/2015	Resp. Orga. et RT			Non	1h	Problématique d'emport des Imprimés Publicitaires (IP)
	PIC 4		Pas d'EDT engagé: PP formé sans son encadrant						
	PIC 5		Pas d'EDT engagé à notre connaissance						
Centre Financier	CF 1	5	13/11/2015	RS et CE	8 agents		Oui	1h30	Temps pour se mettre à jour
		6	26/01/2016	CE	5 agents				Réorganisation des zones de stockage des imprimés
	CF 2	7	02/11/2015	RS	4 CE			50 min.	Affectation des activités communes
	CF 3	8	01/11/2015	RS et CE	12 agents				La productivité
	CF 4 et 5	9	17/11/2015	RS	3 CE + 5 agents	30%	Oui	1h	Participation des agents au comité crédit
	CF4	10	10/12/2015	CE + expert présent (prise de note & faisabilité)	7 agents + 1 expert	70%	Oui	1h	Accompagnement client, offre éditée
		11	02/02/2016		9 agents + 1 expert	90%	Non	1h10	Accompagnement client, offre en retour
	CF5	12	10/12/2015		5 agents + 1 expert	50%	Oui	1h	Accompagnement client, offre éditée
		13	02/02/2016		8 agents + 1 expert	80%	Non	50 min.	Accompagnement client, offre en retour
	CF 6	14	20/11/2015	CE	10 agents, + RS logistique	63%		1h05	Clôtures MARS
	CF 7		Pas d'EDT engagé à notre connaissance						
Réseau	DR 1	15 à 17	Entre déc. 2015 et jan. 2016	DS et REC				45 min	Le management à distance La Rémunération Variable Bancaire Travailler en synergie entre ligne bancaire et guichet
		18	25/02/2016	DS et REC					
	DR 2	19	02/02/2016	DS et 2 REC					
	DR 3	20	08/03/2016	DS et REC	9 agents			45 min	Gérer à la fois l'accueil des clients et l'arrivée des colis-courriers
	DR 4		Pas d'EDT engagé à notre connaissance						
	DR 5		Pas d'EDT engagé à notre connaissance						

Tableau 7: Synthèse des Espaces de Discussion sur le Travail conduits dans les mois après la formation

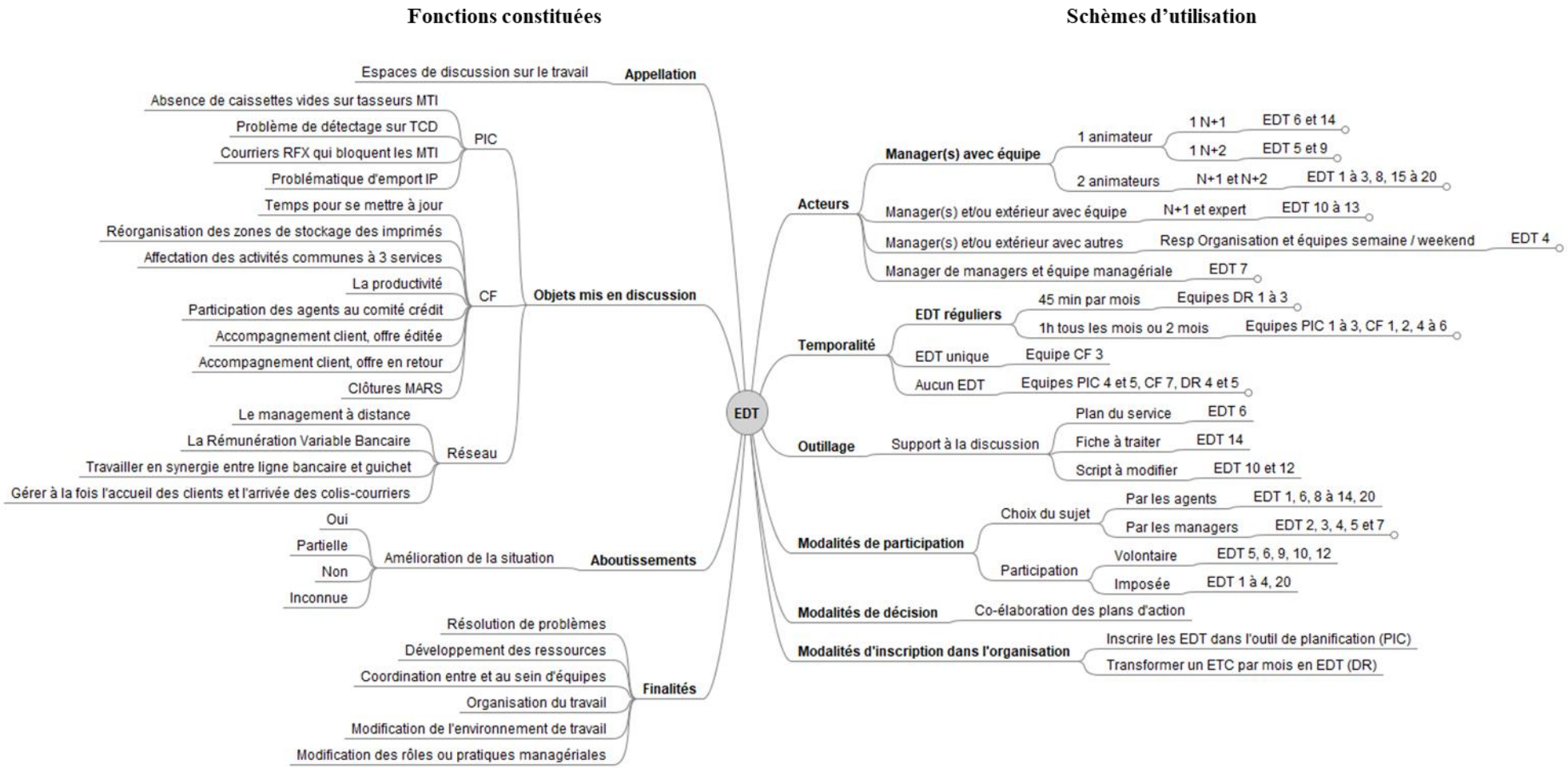

Figure 55: Synthèse des différentes formes prises par les EDT dans les quatre mois après la formation des managers

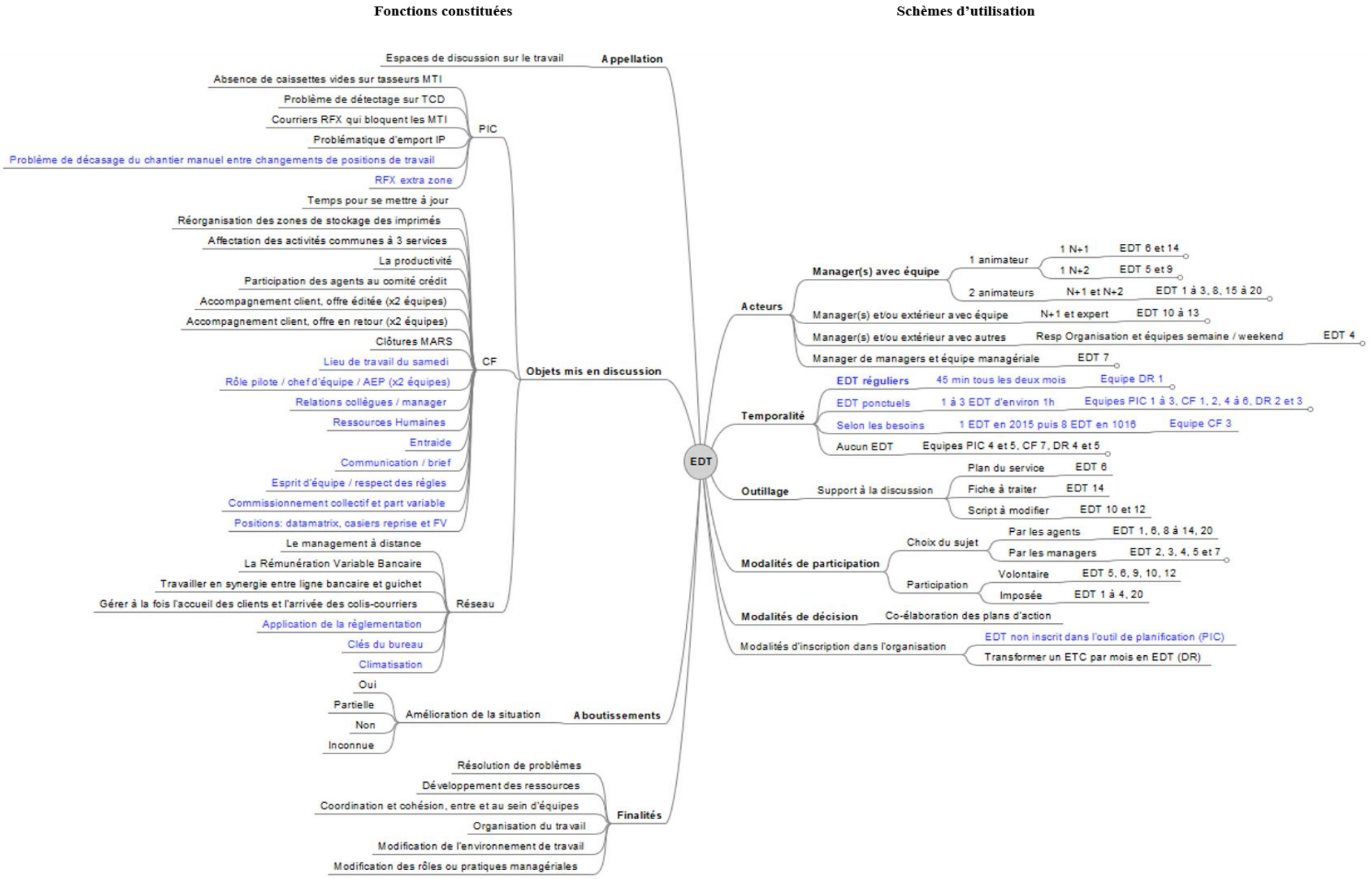

Figure 56: Synthèse des différentes formes prises par les EDT deux ans après la formation des managers

6.2.2. Les fonctions constituées : des finalités variables

Dans cette sous-partie seront étudiées les fonctions constituées de 12 EDT à travers l'analyse des situations traitées, de leur aboutissement et des finalités identifiées sur cette base : à quoi les EDT ont-ils effectivement servi pour les acteurs ? Cela correspond à la partie gauche des deux schémas précédents (Figure 55 et Figure 56). L'analyse a pu se faire sur deux ans, sauf pour les EDT 4 et 14 pour lesquels le recueil de données n'a pas permis ce suivi. La numérotation des EDT se réfère au Tableau 7 présenté précédemment. Cette analyse, associée à celle des schèmes d'utilisation dans la partie suivante (6.2.3), visera à tirer des enseignements sur le dispositif, ses effets et conditions de mise en œuvre en termes de management, de transformations effectives des situations, de possibilités d'expression, de participation, de décision et de pérennité.

- **A la Plateforme Industrielle Courrier, des EDT pour se coordonner et résoudre les problèmes opérationnels**

EDT 1 : « Absence de caissettes vides sur tasseurs MTI ». Dans une Plateforme Industrielle Courrier (PIC), une partie du travail sur les Machines de Tri du courrier Industriel (MTI) consiste à placer des paquets de lettres triées par la machine dans des caissettes orange, elles-mêmes posées sur des tiroirs, les « tasseurs ». L'EDT a porté sur le fait qu'à l'arrivée de l'équipe du matin, l'équipe de nuit n'avait pas posé de caissettes vides sur les tasseurs, contrairement aux attentes de l'équipe du matin.

Lors de l'EDT, il a été clarifié que la tâche de positionner les caissettes sur les tasseurs relevait de l'équipe du matin depuis une réorganisation (l'équipe commence à 5h au lieu de 6h), l'équipe de nuit n'ayant alors plus le temps de la réaliser. En revanche, les échanges ont abouti à demander à l'équipe de nuit, via son encadrant, de laisser les tasseurs tirés pour éviter une double manipulation pénible (les agents de nuit repoussaient certains tasseurs le soir et ceux du matin les tiraient en arrivant). Un mois après, la solution était mise en place :

> *« On a contacté les Pilotes de Prod et les encadrants de nuit. Je leur ai expliqué la démarche, ce qu'on attendait d'eux, ils ont validé. Depuis, aucun raté. Tous les jours c'est fait. Ça contente la direction, les agents, ils demandent « est-ce*

qu'on fait bien ? », ça les valorise, ils sont ravis, je suis satisfait. » (N+2 équipe Matin)

Deux ans plus tard, cette solution n'était pas maintenue :

« Au début ça marchait, tous les tasseurs étaient sortis (…) puis il y a eu pas mal de changements, dans les encadrants (…) beaucoup d'agents de nuit qui sont partis en retraite (…) pas de traçabilité (…) donc est-ce que c'est cette continuité-là qui n'a pas été faite ? (…) Je pense que ça tenait parce qu'il y avait souvent des rappels. Ce n'était pas devenu une habitude de travail. » (N+3)

Cela peut se comprendre par le fait que l'EDT a consisté à faire changer les pratiques d'une autre équipe alors qu'elle n'était pas présente dans la discussion, et à maintenir cette évolution par des « rappels à la règle », plutôt que de comprendre les raisons des pratiques pré-existantes et de mettre en discussion les différentes manières de faire. Ce cas soulève donc deux points : d'une part, **le principe d'une discussion au niveau de l'équipe pose question dès lors que le sujet abordé est transversal à deux équipes**. D'autre part, dans cette configuration, **la confrontation et la mise en débat des différentes pratiques en vue de s'entendre sur un ensemble de pratiques acceptables ne peut pas se faire sans la présence des deux équipes concernées.** Ainsi, dans le cas présenté, des éléments de l'activité de l'équipe de nuit ont été rapportés et débattus par des opérateurs du matin, sans ceux de nuit, qui n'ont contribué ni à l'analyse de leur propre activité, ni aux propositions les concernant :

« [Quand les tasseurs] sont rentrés, c'est qu'ils prennent la machine dans le mauvais sens (…) c'est plus facile de le faire à reculons (…) tout dépend si t'es gaucher ou droitier. » (Agents équipe matin)

EDT 2 : « Problème de détectage sur TCD ». Le second EDT de cette équipe portait sur une inversion survenue dans les plans de tri. Afin d'éviter toute « fausse direction », un système de double contrôle a été instauré : en sortie de machine, le Pilote de Production vérifie la conformité du colis en mettant ses initiales dessus. De même, l'encadrant rapporte un engouement peu après l'EDT :

« Ils sont concernés, ils m'ont dit ''n'oublie pas de mettre tes initiales !'' » (N+2)

Deux ans plus tard, suite à une recrudescence des erreurs, un nouveau fonctionnement était en place :

« Maintenant c'est les agents qui s'autocontrôlent (…) on a formalisé une fiche d'autocontrôle (…) ça a porté ses fruits puisqu'on n'a quasiment plus de problématique de fausse direction (…) dès qu'on voit qu'il y a une dérive, on remet la fiche pour refaire une piqûre de rappel. » (N+3)

La situation a donc été temporairement améliorée. Cependant, le nouveau fonctionnement mis en place nécessitant des rappels à la règle pour être efficace, il semble « s'imposer dans les pratiques » plutôt que de comprendre ces dernières et traiter la situation à un autre niveau. Ce cas semble donc témoigner d'une **insuffisante analyse et prise en considération de l'activité.**

EDT 3 : « Courriers RFX qui bloquent les MTI ». Dans une autre équipe de la PIC, la situation porte sur la survenue fréquente de bourrages des Machines de Tri du courrier Industriel (MTI) due à certains plis (les courriers « REFLEX », de retour à l'expéditeur) qui contiennent des objets. Ces situations génèrent un risque de blessures car les agents enlèvent les objets coincés à la main, une dégradation des machines, une perte de temps, et un travail supplémentaire à la « clinique du courrier » qui récupère les plis abîmés. Trois solutions sont alors proposées :

- *Instaurer une position de travail pour pré-trier le courrier avant les machines.* Cette solution suffira à résoudre le problème localement et sera toujours en place deux ans après :

> *« Cette position de travail existe toujours et heureusement parce que sinon on aurait pas mal de courroies qui casseraient sur la machine ! (…) beaucoup moins de bourrages, beaucoup moins de casse des courroies et donc moins d'arrêts machine (…), les débits opérationnels sont meilleurs (…) ça nous fait gagner du temps (…) c'est une position de travail qui plaît pas mal parce qu'elle permet de souffler (…) aujourd'hui on n'en parle même plus, c'est ancré quoi, c'est une position de travail à part entière, comme les autres. »* (N+3)

- *Sensibiliser les facteurs à l'importance de séparer courrier mécanisable et non mécanisable.* L'analyse collective mettait en lumière que depuis une modification des modes opératoires de tri dans les centres courrier traitant les plis en amont de la PIC, les facteurs triaient les courriers selon leur taille (petit ou grand) mais ne les distinguaient plus selon leur volume, ce qui amenait des plis contenant des objets sur les machines alors qu'ils nécessitaient un traitement manuel. Cette solution ne sera finalement pas mise en place, la première ayant suffi à résoudre le problème immédiat.
- *Alerter les commerciaux sur les difficultés et le temps passé à traiter le produit vendu comme mécanisable*. Cette proposition, qui ne sera pas non plus mise en place pour la même raison, touche en fait à l'ensemble du système. En effet, la présence des courriers REFLEX est notamment due aux bases de données obsolètes des routeurs qui ne les mettent à jour parce que cela représenterait un manque à gagner… alors même que des coûts supplémentaires sont générés sur l'ensemble de la chaine de traitement du courrier :

« Parce que les sociétés achètent des fichiers mais qui ne sont pas à jour. Et nous on a des gros routeurs qui préfèrent ne pas remettre les fichiers à jours parce qu'ils sont gagnants à partir de 5% de retours sur ce qu'ils envoient. Ça leur couterait plus cher de mettre à jour. C'est pour ça qu'on a des retours ! Il y a des gens qui disent ''ça fait 10 ans que je n'habite plus là'', mais les grosses boîtes ne mettent pas à jour parce que ça leur coute trop cher ! » (N+1, N+2)

« Il y a un travail qui avait été commencé, mais les commerciaux sont très frileux parce que si on nettoie la base de données (…) c'est un manque à gagner de chiffre d'affaire (…) ce n'est pas trop dans leur intérêt d'aller travailler sur cette idée là. Même si ça a un impact direct sur le postier, parce qu'ici ça nous fait de la manipulation, des camions, ça a un impact sur toute la chaine quoi. C'est un problème national, clairement. Et personne ne veut aller sur le sujet. (…) Il y a même des PIC (…) qui doivent ouvrir le dimanche pour traiter ces plis, (…) ça a quand même un impact financier non négligeable (…) c'est des choses qui dépassent le niveau local et qui touchent même un peu la politique, c'est très sensible. » (N+3)

Ici, des mécanismes de subsidiarité ont été activés mais n'ont pas été poussés jusqu'au bout : une solution locale a été trouvée, a été mise en place et a résolu le problème de gestion des bourrages machines. Mais ce faisant, les deux autres propositions appelant des discussions et arbitrages à d'autres niveaux hiérarchiques (un autre établissement en amont de la chaine de traitement et « les commerciaux » à l'origine des contrats vendus), n'ont pas été travaillées, alors qu'elles visaient à traiter la situation plus en amont et plus en profondeur. Ce cas montre donc qu'en activant des logiques de subsidiarité, **les EDT peuvent remonter à des déterminants macros qui semblent nécessiter d'autres modalités de traitement**. Par exemple, la situation pourrait être traitée à l'aide de la méthodologie des Change Laboratory d'Engeström (1987) présentée au chapitre 2 de cette thèse (partie 2.2), qui permettrait d'analyser les contradictions entre les trois systèmes d'activité des commerciaux, des facteurs et des postiers de la PIC, afin trouver des manières de dépasser ces contradictions. Elle pourrait aussi faire l'objet d'espaces de discussion « stratégiques » (Detchessahar, 2019), comme cela sera évoqué au chapitre 7 de discussion – conclusion.

EDT 4 « Problématique d'emport IP ». L'EDT portait sur le retard dans le renvoi de l'Imprimé Publicitaire, lié à l'arrivée tardive des camions apportant ce type de courrier le samedi, aux difficultés à disperser l'ensemble du produit, ainsi qu'aux difficultés de coordination entre les différentes équipes de weekend. En termes de finalités, si cinq solutions ont été proposées, un certain temps était nécessaire pour les mettre en œuvre et le recueil de données n'a pas permis d'en connaître l'issue. En revanche, l'objectif de l'EDT pour l'animatrice était de « travailler sur les standards (…), d'écrire les modes dégradés ». Cette

finalité d'élaborer des standards et de « décrire les bonnes pratiques » comme proposé dans l'une des solutions apparaît en décalage avec la finalité prévue des EDT de mettre en discussion les pratiques dans leur diversité, en vue de mieux articuler réalité du travail et système de prescription. Cette appropriation semble liée aux fonctions de l'animatrice, Responsable Organisation en charge des process. Nous reviendrons sur ce point dans la partie « animateurs » ci-après.

Au vu de ces quatre EDT conduits à la Plateforme Industrielle Courrier dans les mois suivant la formation des managers, plusieurs éléments peuvent être relevés quant à leur « fonction constituée » dans l'usage. D'une part, ils ont porté sur des enjeux de **coordination entre équipes** (EDT 1 et 4 sur la répartition du travail entre équipes de nuit et de matin ou de weekend) et **des problèmes opérationnels à résoudre** (EDT 2 et 3 sur une erreur de direction ou des bourrages machine) ; deux d'entre eux ont été résolus temporairement (EDT 1 et 2), l'un a été résolu localement de manière pérenne (EDT 3) et l'aboutissement du dernier n'est pas connu (EDT 4). La non-pérennité des solutions concernées semble pouvoir se comprendre du fait d'une élaboration de nouvelles procédures sans les acteurs concernés par leur mise en œuvre, et/ou sans approfondir la compréhension des manières de faire existantes, de leur diversité et de leurs logiques sous-jacentes (préserver sa santé, aller plus vite, être plus efficace…), en privilégiant une logique prescriptive et un maintien du respect de la prescription par des « rappels à la règle » plutôt qu'une prise en considération du travail réel dans l'élaboration de la prescription. En ce sens, la fonction constituée est en décalage avec la fonction constituante du dispositif, qui prévoyait une explicitation et une confrontation de ces différentes pratiques, pour aboutir collectivement à une entente sur un « ensemble de pratiques acceptables » et mieux articuler ainsi système de prescription et réalité du travail. Cette appropriation peut se comprendre du fait que le dispositif, mis en place dans un univers industriel très procéduralisé et marqué par une forte standardisation, a été appréhendé dans cette culture, selon cette logique. Cela interroge alors les modalités de formation, d'outillage et d'accompagnement des acteurs dans ce type de contexte.

- **Au Centre Financier, des EDT pour développer les ressources, faire évoluer l'organisation du travail, l'environnement de travail et le management**

Les fonctions constituées de sept EDT réalisés au Centre Financier seront étudiées ici à travers l'analyse des sujets traités et de leur aboutissement. Trois EDT (n°5, 6 et 8) ont pu être suivis dans le temps via des débriefings à l'issue des échanges puis 2 ans après.

EDT 5 « Temps pour se mettre à jour ». Cet EDT a été réalisé dans l'un des trois Services Client du Centre Financier. Ces derniers, composés tous les trois d'une cinquantaine d'agents, ont pour objectif de répondre aux clients par téléphone, mails et courriers, de manière correcte et homogène. Or, les agents remontent que la multitude de procédures encadrant leur travail évolue quotidiennement, est transmise par de nombreuses sources d'information, et qu'ils manquent de temps pour se mettre à jour, ce qui a pu générer des erreurs (fournir une réponse erronée) ou une perte de temps à chercher l'information. Trois solutions ont été proposées : planifier 15 minutes de mise à jour les trois jours de la semaine sans brief ; prévoir une fois par mois une réunion avec un expert du service pour poser lui les questions nécessaires ; communiquer sur un espace de stockage informatique regroupant un ensemble d'informations.

Un mois plus tard, les 15 minutes étaient planifiées comme prévu et les deux autres services clients avaient également travaillé sur le sujet dans des réunions classiques, adaptant la solution à leur besoin : l'un a opté pour une heure par mois de mise à jour en autonomie, l'autre pour 15 minutes chaque jour. La manager notait pourtant que ce temps était oublié malgré sa planification. La demi-heure avec l'expert était difficile à planifier compte-tenu de son propre planning. Le mois suivant, cette proposition avait évolué en une réunion d'une heure mensuelle, mais avec l'ensemble du service. Deux ans plus tard, les deux solutions étaient toujours en place ; cependant le problème de savoir où trouver l'information persistait.

> Après un mois : *« C'est paradoxal : ils ont réclamé du temps mais ils l'oublient, ils se mettent directement au travail (…) Il sont très satisfaits de l'échange qu'on a eu et de voir qu'ils ont été entendus. Même s'ils ne l'utilisent pas, ils savent que je le planifie ».*
>
> Après deux mois : *« L'ADCC [expert] arrive avec des éléments d'info sur les nouvelles procédures, avec ses dossiers préparés et ensuite les questions fusent »*
>
> Après deux ans : *« J'ai toujours continué les 15 minutes (…) c'était acté » ;*
>
> *« C'est toujours un sujet parce que même si on leur laisse du temps pour aller chercher l'information, ils ne savent pas toujours où aller la chercher ».*

« La réunion mensuelle des fois ça sautait un petit peu suivant leur planning, mais ils étaient restés quand même à peu près sur (…) une heure tous les mois et demi. (…) Ils étaient toujours très demandeurs de ce genre de réunion parce que ça bouge tellement et il y a tellement d'informations que je pense qu'on aurait pu leur faire une réunion d'une heure tous les 15 jours, il y aurait eu de quoi l'alimenter ! »
« A la fin quand je partais, il y en avait encore qui ne savaient pas qu'il y avait un lecteur… pour l'anecdote ! »
(N+1)

La non-résolution de la question « où trouver l'information ? » peut se comprendre par plusieurs raisons : d'une part, lors de l'EDT, l'animateur a recentré la discussion sur la « mise à jour » des connaissances lorsque les agents évoquaient plus largement les difficultés liées à cette situation (dont : savoir où trouver l'information, faciliter son accessibilité, avoir le temps de l'assimiler, garder la maîtrise d'une procédure lorsqu'on l'utilise peu, rattraper les évolutions après une absence, retrouver les informations après des changements d'outils…) :

« On voit qu'il y a à la fois un problème, on va dire de maitrise des outils ou alors d'accès à l'information et j'appellerais ça plutôt, moi, de la formation. Pour moi, ça ce n'est pas de la mise à jour des connaissances. (…) Donc pour moi, il faudra qu'on y réponde effectivement, mais pas par le biais de cet espace de discussion qui est lié vraiment à la mise à jour des connaissances. » (N+2)

Aussi, si des temps de mise à jour ont effectivement été instaurés, cette solution n'a pas résolu l'ensemble de la situation. Ce recadrage peut être compris comme la façon que l'animateur a eu de gérer la complexité dans un temps restreint (l'EDT a dépassé d'une demi-heure dans un contexte où le travail peut être planifié au quart d'heure). De plus, cet animateur avait prévu lors de la formation traiter de sujets simples, « à sa main » pour s'assurer de pouvoir mettre en place les actions proposées ; si la planification de temps de mise à jour était effectivement à sa main, traiter de la gestion des procédures aurait certainement dépassé son périmètre décisionnel.

D'autre part, le regroupement des informations sur un espace de stockage informatique (un « lecteur ») a été proposé par l'animateur comme réponse pour savoir où trouver l'information. Or il semble que ce lecteur ne rassemblait pas toutes les informations nécessaires aux agents et que son accessibilité posait problème. La proposition faite par l'animateur semble ici avoir insuffisamment pris en compte les pratiques de recherche d'information qui auraient pu être explicitées.

- *« Le problème du lecteur, c'est de savoir y aller (…) »* (Agent)
- *« Moi on me l'a montré une fois mais je ne sais plus y aller (…) »* (Agent)

- *« ça c'est quelque chose qu'on peut régler en 5 minutes même pas, je t'ouvre l'ordinateur, en cinq minutes c'est fait (…) »* (N+2)

- *« Il n'y a pas les procédures dedans (…) le mieux ce serait de tout regrouper (…) »* (Agent)

- *« On ne pourra techniquement pas rapatrier les procédures de la base doc »* (N+2).

- *« Pas le temps d'aller le voir (…) »* (Agent)

- *« Après, est-ce que c'est réalisable ou pas ? Il faut que tout le monde veuille y aller aussi, mais je pense que c'est dans la présentation de l'information (…) parce qui si c'est compliqué pour y aller, personne n'ira, parce qu'on aura toujours autre chose à faire. »* (Agent)

Il apparaît donc que cet EDT a permis pour une part l'écoute des agents et a servi à dégager certaines marges de manœuvre. Cependant, la situation remontée n'a pas été entièrement améliorée, du fait, à notre sens d'une éviction d'une partie du problème par l'animateur de l'EDT et de l'apport d'une proposition (le lecteur) considérée par le manager comme une solution… pourtant non utilisée par les agents. Cet EDT soulève donc la question de la **gestion de la complexité dans un cadre temporel restreint**, du **traitement d'une situation dépassant le périmètre décisionnel du manager**. De plus, il montre que **l'apport de solutions par l'animateur, plutôt que leur élaboration par les agents, est susceptible de prendre insuffisamment en compte l'activité de ces derniers**.

EDT 6 « Réorganisation des zones de stockage des imprimés ». Deux mois plus tard, l'équipe organisait ce second EDT, partant d'une situation d'un chargé de clientèle gêné par le passage de ses collègues pour chercher des imprimés et des enveloppes dans une armoire située derrière son poste adapté. L'équipe, constatant le surplus d'armoires compte tenu de l'évolution des façons de travailler avec le numérique, a alors repensé l'organisation de la zone de stockage en faisant enlever des armoires par la direction technique, en triant et en rangeant différemment les imprimés et enveloppes. Deux ans après, ces actions avaient été mises en œuvre, la situation ne posait plus de problème. A l'inverse de la situation précédente, l'efficacité de l'EDT semble ici être liée au fait que le **sujet** soit **« simple » et « local ».**

EDT 7 « Affectation des activités communes à trois services ». Cet EDT « managérial » a été animé par la responsable d'un autre service client auprès de ses quatre chefs d'équipe. Des activités communes aux trois services clients « tournent » chaque semaine et doivent donc être traitées toutes les trois semaines. Les chefs d'équipe remontent que ce service client doit souvent résorber ce qui n'a pas été traité par les autres. Les propositions élaborées concernent

d'une part les autres services client (faire un bilan des stocks le vendredi, alerter quand les activités n'ont pas pu être traitées, déléguer au pôle flux la répartition de ces activités pour qu'elles soient prises en compte dans la planification de la production), et d'autre part, l'organisation interne à ce service pour absorber ces activités (répartition « équitable » des activités par les chefs d'équipe ; des formations ont été prévues afin que chaque activité puisse être traitée par suffisamment d'agents). Le recueil de données a seulement permis de savoir que deux mois après, la situation ne semblait pas résolue :

> *« On a eu un début d'année très lourd avec beaucoup de stock, on s'en sort pas, on ne peut pas satisfaire la clientèle. Du coup ça a fait remonter plein d'ateliers de discussion, la semaine prochaine c'est en train de se faire en groupe de travail. »* (N+2)

Dans ce cas, il apparaît que ce sujet d'ampleur concerne au moins trois autres services (les deux autres services client ainsi que le pôle flux qui répartit les mails, courriers et coups de fil aux trois services client). D'ailleurs, un groupe de travail avait été réalisé sur le sujet avant l'EDT, qui a commencé par une information sur les décisions prises : une activité ne tournerait plus entre les services. D'autres groupes de travail ont visiblement suivi par la suite. Ainsi, de même que pour l'EDT 1, ce cas met en lumière la **contradiction qu'il peut y avoir entre le principe d'EDT au niveau de l'équipe et le traitement de problématiques transverses.** En même temps, et c'est particulièrement le cas au Centre Financier, la réunion d'acteurs concernés par un sujet pour y travailler correspond à un groupe de travail, ce qui pose la question de la **différence des EDT avec les temps d'échange existants**.

EDT 8 « La productivité ». Cet EDT a été réalisé dans un service courrier ayant notamment comme objectif - « challenge » l'ouverture de 400 lettres, contenant des chèques, par heure. Les agents n'ayant pas d'idée de sujet, la Responsable de Service a suggéré le thème du rendement ; les agents ont alors exprimé que tous ne « jouaient pas le jeu » d'atteindre ce rendement sans qu'aucune mesure ne soit prise en conséquence par la hiérarchie. La discussion n'a abouti à aucune proposition. Cette discussion semble avoir fait émerger des tensions pré-existantes entre managers et agents que nous n'avons pas pu comprendre plus précisément. Il est cependant à noter que ce service en réduction d'effectifs pressentait sa fermeture dans le cadre du projet d'excellence opérationnelle qui re-répartissait les activités entre les centres. La décision, reportée tous les deux mois, n'a été précisée que plus d'un an et demi après : les trois services de la production (dont le service courrier) seraient non seulement fermés dans ce centre, mais également récupérés par une filiale plutôt que par d'autres centres financiers comme annoncé

initialement. Si une part importante des agents devait alors partir en retraite, une cinquantaine d'entre eux seraient reclassés en interne. Ce contexte contribuait ainsi à créer un climat social tendu dans lequel les managers devaient tenir des enjeux d'efficacité et de motivation malgré cet avenir incertain. Dans ce cas, la remise en question du management semble liée à une conduite du changement qui donne peu de visibilité aux managers, ainsi mis en porte-à-faux vis-à-vis des équipes. Elle peut aussi être comprise à travers le paradoxe entre d'un côté, le déclin de l'activité, et d'autre part, la volonté d'augmenter les cadences dans des actions de « challenge » comme celle dont il est question ici.

> *« A l'époque on n'avait vraiment pas d'information ».*
>
> *« Ça a mis un gros doute pour l'encadrement parce qu'on nous fait expliquer des choses aux gens, ça change du tout au tout, quelle crédibilité on a ? (…) on se retrouve en porte-à-faux, après il faut aller motiver les gens, nous on a besoin de savoir. »* (N+1, N+2)

EDT 9 « Participation des agents au comité crédit ». Dans ce service Crédit-Immobilier, les dossiers instruits par les agents sont examinés en plénière lors de comités crédit bimensuels. Ces agents ont souhaité participer aux comités crédit en tant qu'observateurs pour mieux comprendre les critères d'analyse des dossiers et ainsi mieux renseigner ces derniers, ce qui a effectivement été mis en place. La N+2 animant cette discussion avait prévu lors de la formation d'orienter les agents vers le **choix d'un sujet simple, à la main de l'équipe**, pour s'assurer que la discussion soit suivie d'effets.

EDT 10 à 13 « Accompagnement client, offre éditée » et « offre en retour ». Par la suite, les mêmes agents ont traité deux situations dans des EDT animés par les N+1, formés par leur N+2. L'activité des agents consiste notamment à accompagner par téléphone leurs clients aux différentes étapes d'avancement du dossier, à l'aide d'un script. Ce dernier avait été changé deux mois avant ; il faisait l'objet d'interprétations différentes et pouvait mettre en difficulté certains collaborateurs sur l'entretien client (par exemple : nécessité de ne pas donner trop d'informations selon le stade du dossier, le type de client...). De plus, le suivi par plusieurs agents (selon qui répond à l'appel) nécessitait une traçabilité des échanges. La discussion a donc abouti à modifier le script et à ajouter dans le logiciel un « bloc notes » (un onglet) dans lequel l'instructeur du dossier pouvait préciser des renseignements ou le contenu d'un message laissé sur le répondeur téléphonique du client.

> *« Les collaborateurs ont apprécié le bloc-notes, ça fait un gain de temps »*

« Sur la relation client, ça les a aidés, ils arrivent mieux à recadrer un client qui veut trop en savoir à l'avance, sans qu'on puisse lui donner des informations fiables. Ça les a rassurés les scripts avec des phrases. » (N+1)

Le second EDT a porté sur l'entretien client réalisé à l'étape suivante d'avancement du dossier. La solution du bloc-notes ayant résolu un certain nombre de difficultés, la situation posait moins de problème. En revanche, la discussion s'est orientée vers autre sujet qui devait faire l'objet d'un autre EDT : une demande d'uniformisation de modèles types de courrier.

Dans ces équipes, les EDT (9 à 13) semblent donc avoir été utilisés pour **développer des ressources afin de mieux réaliser le travail** : mieux comprendre les critères d'analyse de dossiers pour mieux instruire ces derniers, adapter un script aux situations rencontrées pour mieux conduire les entretiens d'accompagnement client, ou encore, développer un outil de traçabilité les échanges avec le client pour une meilleure coordination par les différents agents répondant à un même client.

EDT 14 « Clôtures MARS ». L'équipe des archives reçoit quotidiennement la liste des signatures qui sont enlevées des clôtures de comptes, ce qui représente une centaine de fiches à traiter chaque jour par une personne de l'équipe. Cette tâche n'est plus prise en charge par une personne de l'équipe logistique, depuis qu'un déménagement a éloigné géographiquement les équipes. Par conséquent, un retard de 6 mois a été pris. L'enjeu de la discussion a été d'organiser collectivement le rattrapage du retard sur cette tâche. En termes d'aboutissements, le Responsable de Service du pôle logistique, présent lors de l'EDT, s'est engagé à demander une aide auprès de la personne qui traitait les fiches auparavant ; il était également prévu de former les salariés ne connaissant par la procédure, de mobiliser chaque personne 2h la semaine suivant l'EDT pour trier les listes et se les répartir et d'engager le traitement des fiches la semaine d'après. Le suivi n'ayant pas pu se faire dans la durée, il n'est pas possible de conclure quant à l'évolution de la situation. En revanche, il est à noter que cette équipe travaille sur un site isolé du bâtiment-vitrine du centre financier, avec des agents qui ont des activités relativement indépendantes ; pour la manager, cet EDT aurait servi à créer un échange qui n'existait pas alors.

Les fonctions constituées des EDT 5 à 14, réalisés au Centre Financier, semblent donc aussi variées que les activités des différentes équipes. Sur les sept situations traitées, trois ont pu être améliorées (EDT 6 et 9 à 13 sur la réorganisation des zones de stockage, la participation aux comités crédit et l'accompagnement des clients) ; une l'a été partiellement (EDT 5 sur la mise

à jour des connaissances) ; deux problèmes n'ont pas été résolus (EDT 7 et 8 sur l'affectation des tâches communes et la productivité) et l'aboutissement dans le temps du dernier n'est pas connu. Le dispositif a majoritairement servi à traiter de l'organisation du travail : coordination entre équipes ou au sein d'équipes (EDT 5, 7, 14), développement des ressources pour mieux réaliser son travail (EDT 9 à 13), amélioration de l'environnement de travail (EDT 6) ; l'EDT 8 sur la productivité qui visait pour les agents une évolution des pratiques managériales semble également avoir servi de « soupape » dans contexte de réorganisation tendu.

- **Au Réseau, des EDT pour « gérer la pénurie »**

Au Réseau, sur les cinq bureaux de poste, seul un EDT du bureau G. a pu être observé et suivi dans le temps ; certains sujets d'EDT du bureau En. ont pu être recueillis sans précisions suffisantes pour être analysés ici ; le sujet d'un EDT du bureau F n'a pas pu être connu non plus et les deux derniers bureaux P et Ea n'ont pas engagé d'EDT à notre connaissance. C'est donc le premier qui sera analysé ici.

EDT 20 « Gérer à la fois l'accueil des clients et l'arrivée des courriers-colis ». Cet EDT réalisé dans le bureau de Poste G., « en souffrance RH », comme cela sera précisé par la N+2 dans le compte-rendu, portait sur la difficulté pour les agents de tenir la position d'accueil des clients tout en devant « flasher les instances » (les courriers et colis) à l'arrière-boutique, instances qui n'arrivent qu'à 10h-11h voire plus tard, alors que les clients sont invités à venir les récupérer dès 10h. Trois propositions ont résulté de cet EDT : changer le « meuble instance » dont les modalités de rangement généraient une perte de temps pour retrouver les plis, et dont les tiroirs trop peu profonds obligeaient à plier des formats A4 et donc à les endommager ; modifier le contrat de service afin que les facteurs avisent le courrier plus tard (laissant ainsi le temps aux guichetiers d'accueillir les clients et de traiter le courrier à un moment plus opportun) ; faire en sorte d'avoir une position accueil. Deux ans plus tard, les propositions ont été mises en œuvre et la situation semble s'être améliorée :

> Concernant le meuble : *« Ça ça a été fait, c'est plus simple pour eux. »*
>
> Concernant les instances : *« Il peut y avoir des ratés mais de manière générale, ce n'est plus un souci. On travaille bien avec le courrier, on s'est arrangés, on avise plus tard donc maintenant ça se passe bien. Ça permet de gérer. »*
>
> Concernant l'accueil : *« On fait en sorte d'avoir un accueil. »* (N+2)

Il apparaît alors que la démarche a été employée pour **trouver des arrangements locaux (organisationnels, de matériel)**, dans une situation générale dégradée, elle, inchangée. Ainsi, si la question sous-jacente des effectifs n'a pas été abordée lors de l'EDT, elle l'a été en débriefing.

> Compte-rendu : *« Il était très intéressant de voir que les collaborateurs, en souffrance RH, n'ont pas mis ce problème d'absentéisme et de manque de moyen, en avant. »* (N+2)
>
> Débriefing agent : *« C'est une histoire de personnel, tout simplement. (…) On est censés être quatre, aujourd'hui on est trois dont le caissier (…) il ne peut pas aider à faire les instances à l'arrière. »* (Agent)
>
> Débriefing managers : *« Même si c'est des problèmes RH qui sont la cause de beaucoup de choses, ils ne le mettent pas forcément en avant, ils essayent de trouver autre chose parce qu'ils savent que de toute façon, on ne va pas leur mettre quatre agents comme ça, ils ont bien compris. »* (N+2)

Par ailleurs, il apparaît que les EDT ont dans un premier temps servi à une meilleure connaissance entre équipes et nouveaux encadrants (pour rappel, l'ensemble des équipes managériales venait de changer, par voie de concours), comme cela avait été anticipé :

> *« Quand on a commencé les EDT, c'était avec de nouvelles équipes (…) ça a permis de se connaître puisqu'on était de nouveaux encadrants, d'apprendre comment chacun fonctionnait*
>
> (Directrice de Secteur)

Il apparaît donc que l'Espace de Discussion sur le Travail étudié a servi à trouver des arrangements locaux, matériels ou organisationnels pour « gérer » au quotidien, malgré une situation de « souffrance RH » inchangée. En l'occurrence, les actions mises en œuvre semblent avoir résolu le problème d'assurer à la fois l'accueil des clients et le traitement des instances.

Au total, comme représenté Figure 57, sur les douze EDT considérés, cinq situations ont été améliorées (bourrages machine, gérer accueil et flashage des instances, réorganiser le stockage, participer au comité crédit, adapter un script), deux l'ont été partiellement (inversion des plans de tri et temps de mise à jour des connaissances), trois problèmes n'ont pas été résolus (répartition des tâches entre équipe de nuit et du matin ou entre services client, productivité) et l'issue des deux derniers n'est pas connue dans le temps.

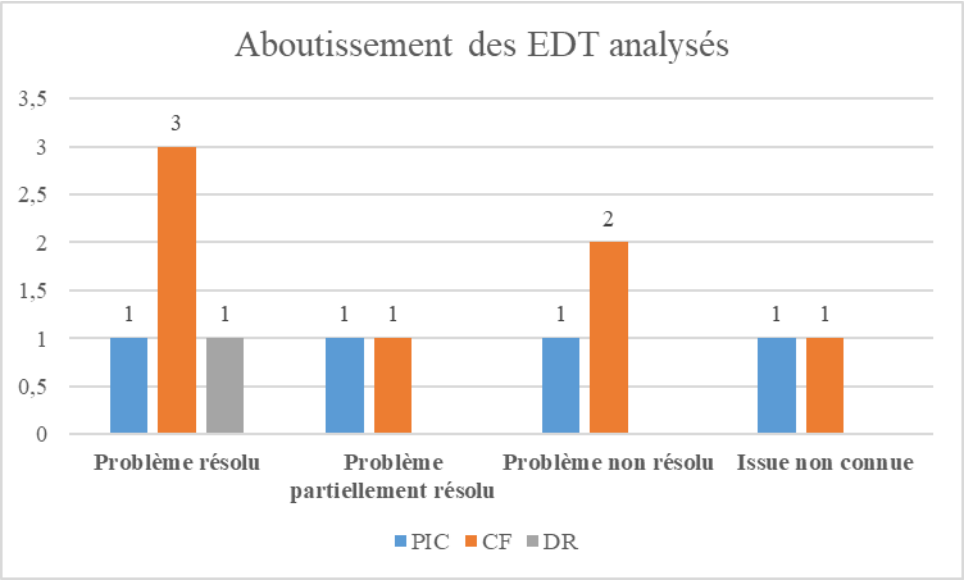

Figure 57: Bilan des aboutissements des EDT analysés

L'analyse des sujets et aboutissements des discussions renseigne ainsi sur les transformations réelles des situations de travail que les EDT ont pu générer et ainsi sur les finalités que ces derniers ont pu avoir : résoudre des problèmes, développer les ressources, modifier l'organisation du travail, l'environnement de travail ou encore le management. Mais au-delà de ces fonctions constituées dans l'usage, l'analyse des cas permet de tirer des enseignements plus larges concernant l'artefact et le management.

Concernant l'artefact, les *sujets* choisis sont susceptibles de soulever des problématiques transverses qui nécessitent la présence des acteurs concernés pour être traitées (*participants)*, ce qui questionne alors les différences et complémentarités avec d'autres modalités d'échange existantes, comme les groupes de travail *(modalité d'intégration dans l'organisation) ;* de même, l'activation de logiques de subsidiarité (*modalité de prise de décision)* peut amener à identifier des déterminants « macro » de la situation traitée, dont le traitement peut nécessiter des configurations spécifiques sortant du cadre ici pensé de l'EDT, à l'échelle de l'équipe. Enfin, la difficile gestion de la complexité de certaines situations ou encore l'insuffisante analyse et/ou prise en considération de l'activité, identifiées dans deux cas, interrogent *l'outillage* des managers (formation, étapes de la discussion).

En termes de management, certains managers ont adopté la stratégie d'orienter les agents vers le choix de sujets « simples », sur lesquels ils étaient sûrs d'avoir la main, afin de s'assurer que la discussion soit suivie d'effets… mais au risque de ne pas considérer plus globalement la complexité de la situation ni d'agir plus en amont sur ses déterminants. Cela témoigne des

marges de manœuvre des managers parfois limitées dont ils disposent du fait de l'organisation (ex : constitution d'un pôle flux répartissant le travail à la place des managers au centre financier), de réorganisations sur lesquelles ils n'ont pas de prises (ex : fermeture d'un service du centre financier) ou encore de la conjoncture économique (ex : situation de sous-effectif au réseau du fait de la diminution du courrier). En effet, ils peuvent se trouver en position de « gérer la pénurie » ou de « faire passer » des réorganisations sans nécessairement avoir de prises sur les modalités de sa mise en œuvre.

Par ailleurs, si le management est traditionnellement descendant dans la culture postale, certains univers sont particulièrement procéduralisés, dans des établissements de taille importante (ex : activité industrialisée de la plateforme industrielle courrier, traitement des flux au centre financier) là où les fonctionnements dans des structures plus petites et plus autonomes comme les bureaux de Poste se rapprochent plutôt de mécanismes « d'ajustement mutuels » (Mintzberg, 1989) ; cela peut générer un décalage plus ou moins important avec l'approche participative portée dans les EDT.

Point d'étape

Différentes fonctions des EDT constituées dans l'usage ont pu être identifiées sur la base de l'analyse des sujets, aboutissements et finalités de 12 espaces de discussion, qui ont été réalisés dans trois univers métier : une Plateforme Industrielle Courrier, un Centre Financier et des bureaux de Poste.

Les EDT y ont été utilisés dans la perspective de développer des ressources, de résoudre des problèmes opérationnels, de modifier l'organisation du travail (répartition des tâches entre services ou au sein d'un service), l'environnement de travail, ou encore le management. *In fine,* sur les 10 dont l'aboutissement est connu sur le long terme, la moitié a permis d'améliorer la situation de manière pérenne, 20% de manière partielle et 30% n'ont pas permis de résoudre le problème.

Les résultats soulèvent également des réflexions concernant l'artefact et le management : d'une part, l'émergence de *sujets* transverses questionne *les participants* à intégrer à la discussion, et ce faisant, la différence des EDT avec d'autres dispositifs d'échange existants ; la difficile gestion de la complexité ainsi que l'insuffisante analyse et prise en considération de l'activité interrogent *l'outillage* des managers ; enfin, l'activation de logiques de *subsidiarité* pose la question des modalités d'action sur des déterminants macros. D'autre part, le choix de *sujets* « simples » « à la main du manager » témoigne d'un pouvoir d'action des managers sur le travail et son organisation parfois limité du fait des réorganisations sur lesquelles ils n'ont pas toujours de prises, ce qui peut les cantonner, dans la discussion, à un rôle de « gestion de la pénurie » ou de mise en œuvre des transformations plutôt que d'action sur les déterminants des situations. Enfin, l'approche participative peut représenter un décalage plus ou moins important avec la culture managériale existante selon l'activité (industrielle, de service) et la taille des sites.

6.2.3. Les schèmes d'utilisation des managers et de leurs équipes : un instrument utilisé mais non approprié ?

Dans cette sous-partie, les schèmes d'utilisation des EDT seront caractérisés à travers les acteurs les ayant expérimentés (animateurs et participants), l'outillage mobilisé, les modalités de participation, de prise de décision et d'inscription dans l'organisation et enfin la temporalité

effective du dispositif. Cela correspond à la partie droite de la Figure 55 et de la Figure 56 présentées précédemment. Chaque branche sera étudiée successivement.

- **Les acteurs**

Si les modes opératoires de l'artefact EDT prévoyaient une animation par le manager de proximité (N+1) et le manager intermédiaire (N+2) auprès de leur équipe, six configurations ont pu être constatées. La Figure 58, extraite de la Figure 55 précédemment présentée synthétise ces modalités d'animation et de participation.

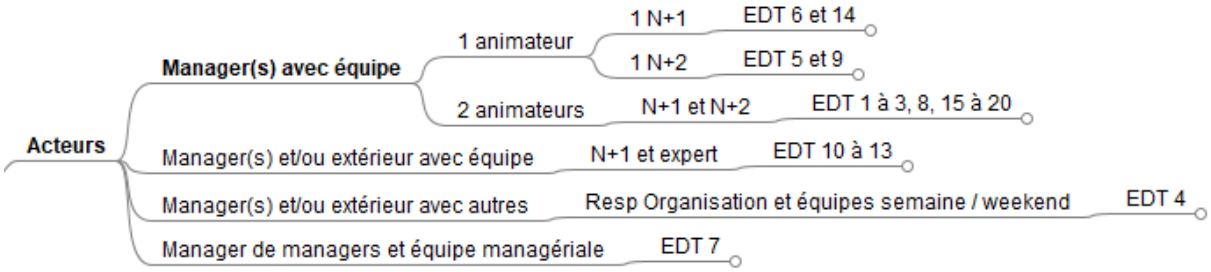

Figure 58: Synthèse des différentes configurations d'acteurs des EDT constatées

L'animation par le N+1 et le N+2 auprès de l'équipe a concerné 55% des 20 EDT étudiés. Dès la formation, la plupart des managers a en effet exprimé que cette animation en binôme était *plus confortable pour assurer un double rôle* requis dans l'EDT : d'une part questionner, écouter, analyser et réagir « en direct » et d'autre part, prendre du recul pour synthétiser les analyses et le plan d'action.

> *« J'assisterai au deuxième EDT mais en retrait. Son problème, c'est : comment je vais gérer le groupe et prendre des notes en même temps ? »* (N+2)

La co-animation était également pour eux une façon *d'accompagner les managers moins à l'aise* dans l'exercice d'animation.

> *« Je m'éclate, je n'ai pas de difficulté pour parler, mais ce n'est pas le cas de tous mes [N-1]. [Un N-1] m'a dit ne pas être à l'aise. Il faut un temps de préparation pour les rassurer. » ; « ça peut-être un exercice difficile en fonction de l'équipe et du ressenti du [N-1] » ; « On est dans le management, l'humain, beaucoup préfèrent piloter. »* (N+2)

Par ailleurs, la présence du N+2 permettait *d'arbitrer en séance* les propositions relevant de son périmètre de décision.

> *« Le but de ma présence, c'est un plus pour pouvoir arbitrer. » (N+2)*

Un EDT a été animé par un N+2 en présence de ses deux N+1 afin qu'ils animent en autonomie par la suite auprès de leur équipe. En effet, l'animation en binôme N+1 / N+2 aurait représenté une double réunion par mois pour ce dernier, l'enjeu était de *réduire la charge* représentée par la mise en œuvre des EDT.

Une animation par un chef d'équipe en présence d'un expert. Les chefs d'équipes ont donc chacun animé deux EDT auprès de leur équipe, en présence d'un expert (ADCC : Animateur Développement des Chargés de Clientèle intégré au service pour appuyer techniquement les équipes) ; ce dernier a eu le rôle de synthétiser les échanges et de contribuer à l'analyse de la faisabilité technique des solutions proposées.

L'EDT expérimenté par une Responsable Organisation auprès de deux équipes de weekend s'est éloigné de l'artefact sur plusieurs points : un sujet choisi par la Responsable Organisation suite à la survenue de retards, animant la discussion sans suivre la méthode (« le sujet était complexe et vaste, je n'ai pas pu suivre la méthode ») auprès de deux équipes de production auxquelles elle n'est pas rattachée hiérarchiquement, dans le but de « travailler sur les standards (…), d'écrire les modes dégradés ». La démarche semble s'apparenter plutôt à un retour d'expérience. La finalité de standardisation en décalage avec celle de l'artefact paraît liée aux fonctions de l'animatrice, en charge des process. Par ailleurs, ce cas a posé la difficulté d'un *chevauchement avec le rôle des responsables de production*. Ainsi, cette configuration n'a pas été pérennisée. En revanche, il a été prévu qu'elle anime des EDT auprès de sa propre équipe et qu'elle soit informée voire incluse dans la mise en œuvre et dans l'arbitrage des propositions issues des EDT touchant au périmètre de l'Organisation.

> *« J'aimerais continuer comme ça mais je marche sur les platebandes des [responsables de production]. »* (Responsable Organisation)

Enfin **un « EDT managérial »** a été conduit par une Responsable de Service auprès de quatre Chefs d'Equipe sur le thème de la répartition des activités entre trois services. Comme analysé précédemment, le problème n'a pas été résolu, notamment du fait que des propositions concernant d'autres services ont été élaborées sans les acteurs concernés. Cela *questionne le principe d'EDT réalisés systématiquement auprès de l'équipe*.

Des différentes configurations d'animateurs et de participants, il peut être retenu que :

- la présence du décideur a permis des arbitrages en séance ;

- l'animation en binôme N+1 / N+2 a facilité le double rôle d'animation et de prise de recul pendant l'EDT ainsi que la montée en compétences des managers moins à l'aise dans l'animation des premiers EDT ; elle a souvent laissé place à une animation par le N+1 auprès de son équipe pour limiter la charge de travail que représentent les EDT ;
- l'animation d'un « EDT transverse » par des fonctions support auprès d'équipes de production mixées est « entrée en concurrence » avec le périmètre d'action des managers ;
- le traitement de situations sans les personnes concernées n'a pas abouti à des améliorations pérennes.

➢ **L'outillage**

Il est intéressant de noter l'utilisation spontanée de supports dans trois espaces de discussion : dans l'EDT 14 qui portait sur le retard accumulé dans le traitement de fiches, l'une de ces fiches a été apportée et a permis de décrire la façon de les traiter ; dans l'EDT 6 portant sur la réorganisation des zones de stockage, les propositions ont été élaborées sur la base d'un plan plutôt que selon les modalités proposées de réflexion en sous-groupes ou à l'aide de post-it ; dans les EDT 10 et 12 portant sur l'adaptation d'un script, ce script a été utilisé comme support pour préciser ce qu'il impliquait dans la façon de conduire un entretien avec un client.

> *« On était sur de la logistique, heureusement que j'étais venue avec le plan du service sinon on aurait parlé dans le vide. C'est du factuel. Ça donnait une échelle, j'aurais presque dû mesurer avant (…) Ils n'étaient que 5, j'ai voulu faire 2 groupes au lieu des post-it, mais du fait qu'on a travaillé avec un même plan, ils ont échangé constamment autour du même plan, on n'a pas suivi le déroulé de l'EDT. »* (N+1)
>
> *« On s'est appuyé sur le script et eux ils nous précisaient avec les changements depuis le mois d'octobre, ils m'expliquaient les évolutions, les choses à dire ou à ne plus dire. »* (N+1)

S'il n'est pas possible d'analyser plus finement dans quelle mesure ces supports ont favorisé la mise en visibilité du travail réel, un parallèle peut être fait avec la recommandation de la littérature d'outiller la discussion « par des films, des photos ou des récits de situations mettant en exergue les conditions réelles de réalisation du travail » afin « d'éviter de dériver vers une

discussion générale sur le travail ou la vie de l'organisation » (Mollo & Nascimento, 2013, p.217).

- **Les modalités de participation**

Si la démarche prévoyait un choix des sujets par les agents et une participation imposée, un tiers des sujets a été choisi par les managers et la moitié des EDT pour lesquels nous avons l'information a été organisée sur la base du volontariat.

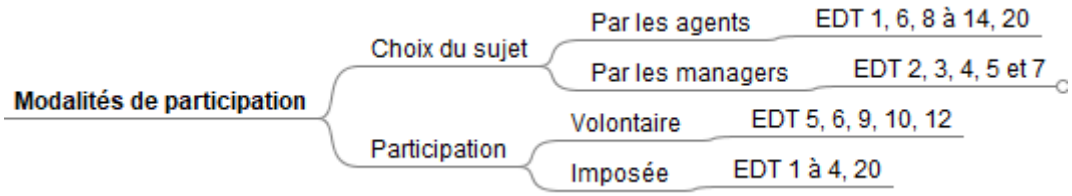

Figure 59: Synthèse des modalités de participation constatées

Concernant les modalités de participation, deux responsables de services ont opté pour le volontariat, ce qui a concerné cinq EDT (5, 6, 9, 10, 12).

> *« Ça me permettra d'avoir leur ressenti. Si au 2ème on a trois personnes, c'est qu'ils n'auront pas adhéré. Le volontariat, ça donne un bon baromètre. Et comme ça je suis sûr que c'est constructif. » ; « J'ai demandé des volontaires, je voulais des gens participatifs. »* (N+2)

Il apparaît en effet contradictoire « d'imposer » une discussion voulant favoriser une « expression libre ». Ce point rejoindra la réflexion (chapitre 7 de discussion – conclusion) sur le paradoxe « d'institutionnaliser » une discussion « à l'initiative des acteurs concernés ».

Concernant le choix des sujets, le mode opératoire prévoyait qu'il relève des agents. Sur les 15 EDT pour lesquels nous avons l'information, 5 ont été choisis par les managers : EDT 2, 3, 4, 5 et 7. Les raisons sont variables.

A la Plateforme Industrielle Courrier, dans deux cas, les managers ont organisé un EDT *suite à une erreur* (EDT 2, une inversion dans les plans de tri) *ou à un dysfonctionnement* (EDT 4, difficulté de coordination entre équipes de weekend générant un retard). Selon nous, ces cas s'assimilent plus à des retours d'expérience qu'à des EDT, du fait que le sujet soit choisi par le manager suite à une erreur.

> *« C'était un problème de détectage sur TCD. Il y a trois plans de tris, il y a eu une inversion. J'ai réuni les personnes concernées sans les accuser : mon pilote de production et 5-6 personnes. »* (N+2)

Dans un autre cas (EDT 3), les agents avaient choisi en amont de l'EDT un sujet parmi plusieurs qu'ils avaient remontés : MOREA, un outil de planification des positions de travail de l'ensemble de la PIC qui faisait l'objet de contestations. Au début de l'EDT, les animateurs ont annoncé que *ce sujet ne serait finalement pas traité* dès ce premier EDT, pour trois raisons : sa complexité pour un premier EDT, le temps requis pour le traiter et le fait qu'il concerne d'autres acteurs à intégrer dans la réflexion. L'EDT 7 (sur la répartition de tâches dans trois services) a effectivement montré le risque d'inefficacité de la discussion dès lors qu'elle aboutit à des propositions élaborées sans les acteurs concernés. Cependant, le fait revenir sur le choix acté précédemment a également pu avoir des effets délétères sur la discussion.

> - *Manager 1 : (…) vous aviez retenu MOREA, je suis au regret de vous dire qu'on ne prendra pas MOREA (…) c'est un énorme sujet, et on est au stade de l'expérimentation là donc on va plutôt travailler aujourd'hui sur quelque chose de plus simple on va dire ; on va le prendre hein, mais peut-être dans 2-3 EDT, pas aujourd'hui parce que même nous on est en train d'apprendre (brouhaha)*
> - *Agent : c'est vrai faut quelque chose de simple, on n'est pas très... (…)*
> - *Manager 1 : non mais attends (…) c'est que MOREA c'est un sujet qui prend beaucoup de temps. (…)*
> - *Manager 2 : il faut aussi qu'on intègre tous les gens aux alentours, parce qu'ils sont aussi concernés, ceux qui sont aussi des systèmes d'information et tout ça, ils sont aussi concernés par le sujet. Donc nous on va travailler par nous-mêmes sur ce sujet quand on l'aura, mais il faut qu'on intègre aussi ces gens-là. Donc c'est pour ça comme c'est un gros truc on ne peut pas le faire la première fois, mais promis on le fera.*

Enfin, au centre financier, dans deux cas, les équipes *n'ont pas eu d'idée de sujets à remonter*, ce qui a amené les managers à en suggérer sur la base de remontées informelles d'agents. Deux ans plus tard, en séminaire managérial, ce manque de remontées a fait l'objet d'un EDT animé par le DRH porteur de la démarche auprès de l'ensemble des managers, en trois groupes. Plusieurs explications ont été apportées :

- *Une inefficacité anticipée de la discussion* témoignant d'une forme de silence organisationnel existant :

> *« Des fois quand on propose un EDT ils doutent de l'utilité de l'EDT : ouais, ça ne sert à rien, ça va servir à rien. »* (Manager)

- *Une discussion quotidienne qui existe déjà* :

  Dans un cas, un premier EDT a été réalisé sur un sujet – choisi par le manager – jugé « trop ambitieux », « trop vaste » par le manager (la gestion des impressions de l'ensemble du bâtiment), aboutissant à un « bilan mitigé ». Lorsque le manager a sollicité les agents pour refaire un EDT, il n'a eu aucun retour. Si cela peut être compris à l'aune du point précédent (une efficacité insuffisante de la discussion), l'interprétation du manager est la suivante :

  > *« Soit j'ai mal présenté l'espace de discussion à mes collaborateurs, j'ai mal communiqué, je n'ai pas su bien prendre le sujet (…), soit ils considèrent qu'on n'a pas besoin de discuter, ils se voient suffisamment au quotidien dans leurs bureaux pour pouvoir échanger sur les difficultés sans devoir formaliser, je dirais, par des process ou des notes. »* (Manager)

  D'autres managers considèrent également avoir déjà cette pratique au quotidien.

  > *« C'est quelque chose qu'on fait depuis toujours et que d'un coup on veut appeler EDT. »* (Manager)

- Enfin, un *chevauchement avec les temps d'échange existant déjà*, en particulier les groupes de travail ou les discussions en réunion de service, a été évoqué et discuté :

  > *« La frontière elle est très mince entre l'EDT ou le groupe de travail (…) à toutes les réunions d'équipes on a une discussion en fin de réunion sur les problématiques du moment. Est-ce qu'on doit le qualifier d'EDT à chaque fois ? »* (Manager)

En termes de choix de sujets, il est également intéressant de noter qu'un EDT n'a volontairement pas été organisé de manière descendante : suite à l'EDT d'une équipe aboutissant à « la responsabilisation », c'est-à-dire une nouvelle organisation permettant aux agents de s'organiser pour réaliser les tâches du jour plutôt qu'une planification au quart d'heure par les managers, la volonté de la direction a été de généraliser la responsabilisation ainsi que les EDT sur le sujet. Or, le sujet ne venant pas de son équipe, un manager a choisi de ne pas traiter cette question sous cette forme :

> *« La première équipe qui s'est lancée là-dessus, elle a fait un EDT, parce que c'était une demande de leur part de modifier l'organisation. Mais après en fait, ça a été la volonté de la direction comme ça marchait bien, que tout le monde parte sur la responsabilisation et du coup fasse un EDT sur la responsabilisation. Sauf qu'en fait ce n'était pas une demande de l'équipe (…). Alors moi ça me dérangeait parce que pour moi on n'était plus dans le cadre. Donc je ne l'ai pas fait. Pas sous ce cadre-là. »* (N+1)

- **Les modalités de décision**

En termes de modalités de décision, contrairement au fonctionnement consultatif d'une série d'ateliers analysés dans l'institution bancaire au chapitre précédent, où toute proposition était soumise au niveau N+2, non présent dans le débat pour arbitrage, les plans d'action des EDT de La Poste ont été co-élaborés en séance. Cela a été possible du fait de la présence des décideurs dans la majorité des EDT, qu'il s'agisse du N+1 ou du N+2.

- **Les modalités d'inscription dans l'organisation**

A la Plateforme Industrielle courrier, il avait été envisagé d'inscrire le temps de discussion dans l'outil de planification des positions de travail, comme une position de travail à part entière, de manière à ce que la production puisse continuer. Dans les faits, l'organisation des EDT a nécessité l'arrêt d'une partie de la production et des arrangements entre équipes.

> *« 'Ça n'a pas été mis dans MOREA non. Il a fallu que je me débrouille pour arrêter une machine. On est un peu à l'aveugle. Ceux qui continuent à travailler sont réticents ils trainent des pieds. Là je vais arrêter qu'une machine. Ils étaient 5 au manuel et 4 aux MTI, ça fait 1h de prod en moins. Mais on s'arrange avec les collègues, c'est une question de motivation. Moi j'aurai 3 machines. J'en ai 2 qui vont venir à l'EDT. Les 2 autres qui restent je les mets sur un autre chantier. »* (N+1)

De même, au Centre Financier, deux ans après le début de l'expérimentation, les EDT étaient perçus comme quelque chose « en plus ».

> *« C'est la perception d'une partie que c'est encore quelque chose qu'on nous rajoute. »* (N+2)

Le dispositif n'a donc pas été intégré dans les routines managériales et organisationnelles.

- **La temporalité**

Finalement, le suivi sur deux ans montre (Figure 60) que la majorité des espaces de discussion n'a *a priori* pas perduré dans le temps. Nous précisons *a priori* en écho à l'expérience d'Engeström, Virkkunen, Helle, Pihlaja et Poikela (1996) : les auteurs ont conduit un Change Laboratory auprès de postiers de la poste finlandaise afin de trouver des voies de diversification pour anticiper la baisse du courrier ; si des pistes avaient été trouvées et mises en place dans

une équipe, ce n'est que vingt ans plus tard que ces propositions ont été reprises à l'échelle du groupe, face à la baisse effective du courrier.

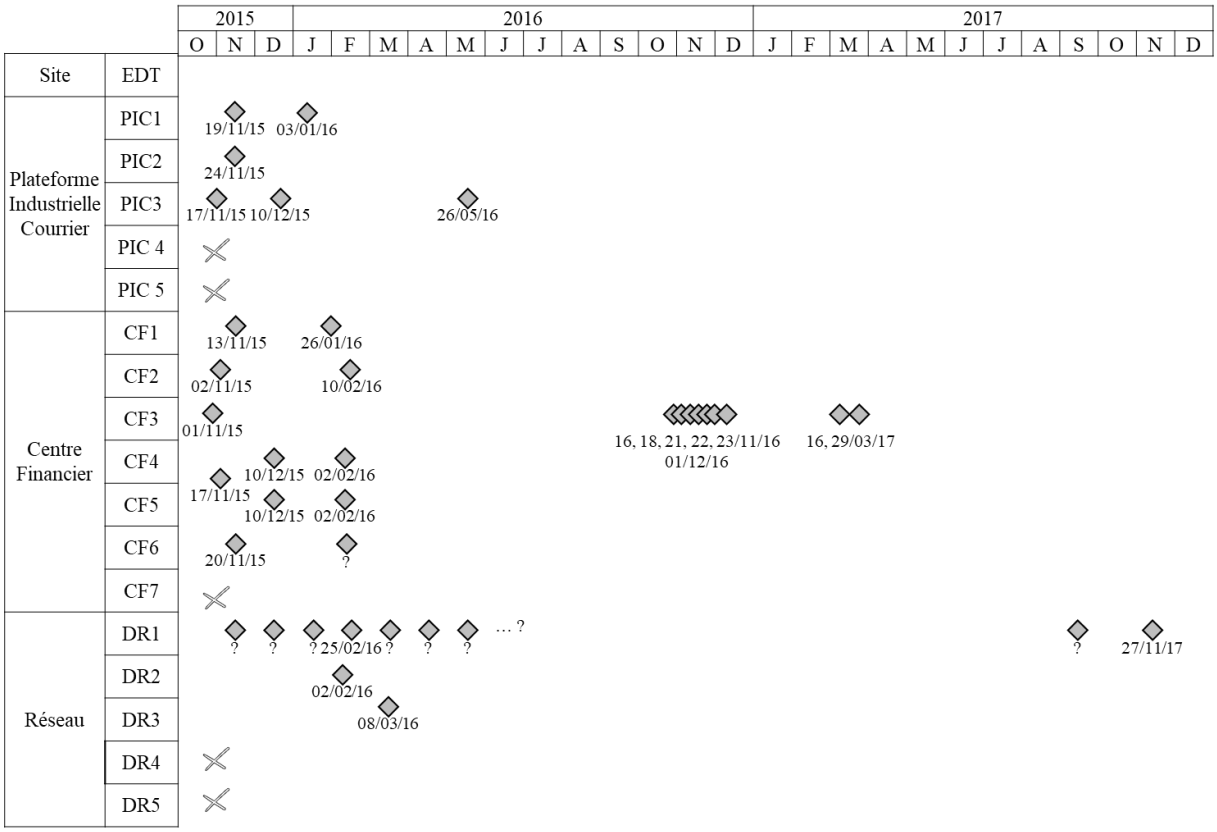

Figure 60: Déroulement des EDT réalisés en deux ans

Comme synthétisé Figure 61, quatre cas de figure se présentent :

- dans un cas, la démarche a perduré ;
- dans cinq cas, la démarche n'a jamais été engagée ;
- dans un cas, un premier EDT a été réalisé en 2015, puis une dizaine d'EDT ont été organisés un an après ;
- dans le reste des situations, un à trois EDT ont été réalisés et la démarche semble s'être arrêtée là.

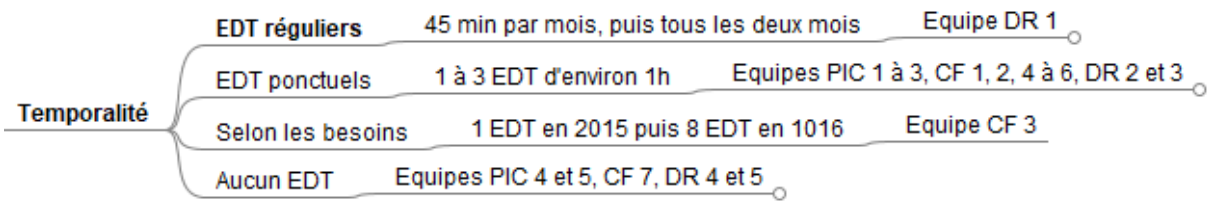

Figure 61: Synthèse des durées et fréquences des EDT réalisés

Dans l'équipe DR 1 où les EDT ont perduré, le bureau de Poste organise des « Espaces Temps Communication » (ETC) hebdomadaires de 45 minutes en fermant au public sur l'heure du déjeuner. Ces temps consistent en une demi-heure d'information descendante et un quart d'heure dédié à la remontée des « irritants ». Le choix a été fait de remplacer un ETC par un EDT chaque mois, de manière à intégrer ces derniers dans l'organisation, les sujets pouvant être recueillis lors des ETC et traités en EDT. Les EDT auraient ainsi d'abord été conduits à une fréquence mensuelle ; ils auraient ensuite été momentanément interrompus dans un contexte de fusion (le passage de « territoires » aux « secteurs » regroupant un plus grand nombre de bureaux de Poste, expliqué en partie 6.1.1) et de travaux dans le bureau ; c'est suite à la demande des agents qu'ils auraient de nouveau été organisés sur l'année 2018 à raison d'un EDT tous les deux mois. La réduction de la fréquence semble être liée à une importante communication descendante à réaliser.

> *« Les collaborateurs en redemandent. »* (N+1)
>
> *« On a prévu un EDT tous les deux mois en 2018. On a une stratégie à faire descendre avec beaucoup d'informations, on ne peut plus faire les EDT une fois par mois. »* (N+2)

La pérennité de la démarche semble ici être liée à son intégration dans l'organisation et à l'intérêt que les agents et les managers y ont trouvé.

Pour les cinq équipes n'ayant pas engagé la démarche, une pilote de production (N+1) formée sans son encadrant (N+2) n'a pas souhaité engager la démarche seule (PIC 4) ; un manager n'a pas pu être recontacté (PIC 5) ; deux directrices de secteur sont parties en formation bancaire et n'ont pas pu être recontactées ensuite (DR 4 et 5) ; enfin, une chef d'équipe considérait avoir suffisamment d'opportunités de discussion « au fil de l'eau » au quotidien avec son équipe (CF7).

Dans le cas de l'équipe CF 3, un premier espace de discussion a été organisé sur « la productivité » (EDT 8 décrit en partie 6.2.2) réinterrogeant des pratiques managériales sans aboutir à des propositions. Il n'était alors pas envisagé de réitérer l'expérience. Pourtant, un an plus tard, suite à la recrudescence de tensions dans l'équipe, un ensemble d'EDT a été organisé à l'échelle du service qui regroupait alors environ 170 personnes. Les agents ont tous été réunis pour remonter des sujets qui ont été traités par sous-groupes : rôle pilote / chef d'équipe AEP ; formation ; relations collègues / manager ; Ressources Humaines ; entraide ; communication / brief ; esprit d'équipe / respect des règles ; commissionnement collectif et part variable ;

positions : datamatrix, casiers reprise et FV. Les propositions ont alors été étudiées lors d'un séminaire managérial regroupant les 18 cadres du service et un retour a été fait aux équipes.

Le nombre important d'EDT est ainsi dû à la taille conséquente du service et à l'organisation des EDT en sous-groupes de 5 à 11 personnes, suite à une recrudescence des tensions au sein du service, dans un contexte de disparition de l'activité à venir.

Enfin, pour la majorité des équipes ayant réalisé un à trois EDT, les raisons de leur non-pérennité sont de différents ordres.

A la Plateforme Industrielle Courrier, la fréquence mensuelle semblait *laisser trop peu de temps pour mettre en place les actions proposées.* Une fréquence trimestrielle était alors envisagée par les managers à l'issue de l'EDT :

> *« Faire ça tous les mois, je trouve ça trop rapproché, je pense que ça va être lourd. Regarde là si je fais le CR, on a l'ETC, faut faire les remontées dans la foulée, on n'aura peut-être pas les éléments, je trouve ça trop rapide ; moi je disais un par trimestre ça peut être pas mal ».* (N+1, PIC 2)
>
> *« Je ferai le REX dans un bon mois, parce qu'il y a des actions pas simples à mettre en œuvre et je ne suis pas très dispo... Après on ne veut pas faire un EDT tous les mois pour ne pas être noyés. 2 en parallèle maximum. »* (N+1, PIC 3)

Les EDT étaient également vus comme *un dispositif « en plus »* du travail managérial quotidien, qui impliquait de surcroît l'animation d'autres dispositifs : les Espaces Temps Communication ou encore le « lean » prenant alors le nom de chantiers ELAN.

> - *« Et même pour nous, on a quand même aussi notre boulot à faire, et faut qu'on prépare les ETC aussi, préparer ça… on sort plus la tête de l'eau quoi.*
> - *Une fois tous les mois c'est trop, moi je sais que je n'y arriverai pas. Parce que tu ne peux pas tout gérer en même temps et là on a l'impression que tu ne sortiras jamais de l'EDT, parce que tu fais le compte-rendu, tu le représentes à l'ETC, tu reprépares ton prochain sujet…* (N+2, PIC 2)
> - *Et parce qu'on nous demande d'autres boulots : par exemple les chantiers ELAN, des chantiers d'amélioration continue d'un îlot de travail, de les faire avancer, d'avoir des réunions, ça ça demande du boulot, donc ça ça fait encore en plus. Oui, il n'y a pas que ça. »* (N+1, PIC 2)

Deux ans plus tard, les chantiers ELAN s'étaient transformés en *système d'excellence, qui faisait doublon avec les Espaces de Discussion sur le Travail*, vus comme une méthode de résolution de problèmes :

> *« Ce qui nous a un peu perturbé aussi, c'est que La Poste a lancé la démarche de l'excellence. On a essayé d'y inscrire les EDT sauf (…) qu'ils ont des outils*

de leur côté aussi pour la résolution de problèmes (…) après on a été challengés, là en 2017 sur tout ce qui était brief îlots, brief général, OBEYA (…) pour favoriser l'échange et la remontée d'information via les agents. Donc c'est tout ça qui est venu interférer dans le déploiement des EDT (…), qui est venu perturber la mise en place et la continuité dans cette démarche. » (N+3)

Au Centre Financier, la non pérennité des Espaces de Discussion sur le Travail est liée à un *empilement de dispositifs managériaux*. En effet, les EDT venaient s'ajouter à un référentiel de management présenté en séminaire managérial en novembre 2017, qui prévoyait un ensemble de temps d'échange réguliers : une « réunion starter » quotidienne de 10 minutes, des réunions d'équipe d'une heure mensuelle, des « bilatérales » (ou entretien de progression) et des « entretiens d'activité » de 15 minutes hebdomadaires, en plus des Espaces Temps Communication de 45 minutes mensuels ou des groupes de travail, aux durées et fréquences variables selon les projets ou problématiques à instruire. Lors de ce séminaire, les managers ont ainsi évoqué la confusion existant entre ces multiples actes managériaux, lors d'un EDT animé par le DRH auprès de l'ensemble des managers :

- *« Il y a des gens qui ont beaucoup de mal à identifier la différence entre un EDT, un groupe de travail, un autre type de réunion, parce que souvent les sujets se croisent (…)*
- *L'EDT, c'est un moment de parole, je ne sais pas si elle est libre mais c'est l'objectif*
- *Un groupe de travail c'est aussi un moment d'échanges*
- *Oui mais le chef d'équipe a défini un objectif*
- *Une réunion d'équipe, à chaque fin de réunion il y a un moment d'échanges*
- *L'EDT c'est un moment d'échange mais avec une prise de décision, il y a un engagement de mettre en œuvre »*
- *« La responsabilisation, ils ont fait passer ça pour un EDT, mais c'était quelque chose qui allait être mis en place donc c'était plus un groupe de travail. Alors qu'un EDT c'est où il y a un irritant, ou dans l'équipe on se dit tiens, ça ne marche pas, on devrait faire ça autrement, mais ça vient plus de l'équipe. (…)*
- *L'animateur du groupe de travail, il est aussi participant. Dans l'EDT, il faut vraiment qu'il se mette en retrait (…)*
- *Qu'on appelle groupe de travail ou EDT, c'est de la sémantique, c'est une façon de travailler avec nos collaborateurs, d'être attentifs à ce qu'ils nous disent sur les sujets, les prendre en compte et se donner les moyens avec eux de répondre à ces attentes. »*

(Managers)

Dans le bureau de Poste étudié sur deux ans (DR 3), les EDT n'ont pas été pérennisés, la Directrice de Secteur (N+3) considérant *fonctionner déjà par la discussion au quotidien*.

> *« Aujourd'hui, (…) les EDT, c'est libre cours on va dire. Les demandes elles sont faites au fur et à mesure à partir du moment où il y a une gêne c'est fait. Après la discussion elle se fait d'emblée dans le cadre d'un Espace Temps Communication (…) il y a 10 minutes / un quart d'heure de discussion libre ».*
>
> *« J'ai toujours laissé la discussion, je pense que c'est important pour des gens qui ne savent pas donner la main. Mais moi je dirais qu'en termes d'échanges et de discussion, je délègue (…). On a toujours travaillé en écoutant les équipes, en prenant en considération, (…) quand j'ai une idée, voilà, on la met en place avec eux, avec ceux qui ont envie et puis si ça ne leur plaît pas on fait autrement ».* (Directrice de Secteur)

Par ailleurs, l'arrivée sur ce réseau de bureaux de Poste d'une nouvelle *direction moins favorable à la démarche* a également limité les possibilités du chef de projet de soutenir la mise en œuvre des Espaces de Discussion sur le Travail.

Enfin, sur les 29 managers formés, sept (24%) ont changé de service sur les deux ans de suivi de la démarche, ce qui a pu contribuer à l'arrêt des espaces de discussion, notamment quand le successeur n'était pas formé à la démarche.

Ainsi donc, l'analyse des schèmes d'utilisation montre que si 71% des équipes formées ont mis en place un ou des Espaces de Discussion sur le Travail, elles ne semblent pas toutes s'être approprié le dispositif de manière pérenne. Les raisons évoquées ouvrent la réflexion concernant l'artefact, les conditions de sa mise en œuvre, le management et l'approche instrumentale. Cependant, avant de les exposer, cette partie sera complété par une analyse de l'appropriation des EDT au niveau du groupe.

Point d'étape

En termes de schèmes d'utilisation, si des Espaces de Discussion ont été réalisés ponctuellement, la plupart n'a *a priori* pas été pérennisée au sein des trois sites expérimentaux étudiés, pour différentes raisons : une discussion déjà existante au quotidien, une charge de travail de la démarche en elle-même (temps de discussion et de traitement des propositions), un dispositif « en plus » parmi une multitude d'outils managériaux, une redondance avec les outils de résolution de problème. Ces constats interrogent à la fois la méthodologie, les modes de management et d'organisation du travail.

6.2.4. L'appropriation des Espaces de Discussion sur le Travail au niveau groupe

Comme précisé dans le chapitre 4 de méthodologie, suite à la première phase d'expérimentation des EDT sur les trois sites pilotes étudiés dont le bilan à 6 mois a été présenté en avril 2016, une phase de pré-déploiement a été engagée de janvier 2016 à janvier 2018.

Celle-ci a consisté à former des « accompagnateurs EDT » en capacité de réaliser eux-mêmes le travail d'intervention conduit dans la phase 1 d'expérimentation : réalisation d'un diagnostic, opérationnalisation / adaptations de la démarche aux spécificités locales identifiées, formation puis accompagnement des managers et suivi de la mise en œuvre des EDT. L'enjeu était de rendre La Poste autonome dans la mise en œuvre d'Espaces de Discussion sur le Travail qui soient pérennes. Au total, 55 accompagnateurs ont été formés pour déployer la démarche sur 44 entités.

Au cours de cette phase, une journée-bilan rassemblant l'ensemble des accompagnateurs a été organisée en mars 2017. Ces derniers ont été interrogés sur les réussites et difficultés qu'ils avaient rencontrées, que les managers avaient rencontrées, et sur les pistes d'action pour améliorer le déploiement des EDT. Leurs réponses sur ces différents points sont les suivantes :

- **les difficultés des managers** identifiées par les accompagnateurs étaient de plusieurs types : d'une part, l'animation d'EDT représentait un changement de posture important pour eux, au risque d'une forme de « perte de pouvoir » ; certains craignaient des

« règlements de compte » liés au fait de « parler des sujets qui fâchent » ; d'autres appréhendaient le fait que les collaborateurs n'aient pas de sujets, ou d'un point de vue pratique, avaient des difficultés à organiser des EDT sur plusieurs sites. Enfin, certains ont évoqué des freins de leur propre hiérarchie ;

- **les difficultés des accompagnateurs** étaient une impulsion insuffisante de la ligne managériale, des difficultés à dégager du temps pour non seulement former les managers, mais également les accompagner ; enfin, ils soulignaient le risque de dévoiement de la philosophie de la démarche ;

- **quatre axes de suggestions pour le déploiement** ont alors été proposés :

  1) un portage fort des dirigeants commençant par « l'exemplarité » (l'organisation d'EDT à leur niveau), travaillant à la mise en cohérence et à la priorisation des différents projets, ainsi qu'une communication forte pouvant passer par des témoignages de réussites faisant la preuve des bénéfices de la démarche ou encore le développement d'outils comme des vidéos, un site dédié, un espace « Foire Aux Questions », un réseau social entreprise ;

  2) l'intégration des EDT dans l'organisation et le temps de travail ;

  3) l'intégration des EDT dans les cursus de formation, dans les baromètres sociaux, la possibilité de faire des EDT pour les services support et d'animer des communautés de managers, qu'ils puissent partager leurs expériences d'animation d'EDT ;

  4) concernant les accompagnateurs, le besoin de clarifier leur rôle a été remonté (jusqu'où va l'accompagnement une fois que l'ensemble des managers d'un établissement est formé ?) ; il a également été suggéré de favoriser la transversalité, par exemple avec des accompagnateurs interbranches et d'animer la communauté des accompagnateurs pour les soutenir, par exemple à travers l'organisation de partages de pratiques, de retours d'expérience ou d'autre modalités de capitalisation de leurs expériences ; enfin, la proposition d'accréditer la fonction d'accompagnateur a été envisagée.

Parallèlement, les Espaces de Discussion sur le Travail ont progressivement été intégrés dans les plans stratégiques du groupe :

- le plan « Bien dans son travail » lancé fin 2016 par la Direction de la stratégie sociale et de la Qualité de Vie au Travail, après validation en COMEX, qui prévoit des actions pour promouvoir plus largement la santé, la sécurité, la diversité, la lutte contre la discrimination et l'évolution des métiers de La Poste ;

- « l'accord sur les conditions de travail et les métiers des facteurs et de leurs encadrants » signé le 7 février 2017 :

> *« Les espaces de discussion au travail seront mis en place de façon progressive et volontariste. Ils favorisent l'expression sur le travail réel au sein de l'équipe et contribuent à associer chacun à l'organisation d'un travail se déroulant dans de bonnes conditions.*
>
> *Ces espaces de discussion au travail seront également organisés par le responsable production avec ses équipes d'encadrants. L'organisation du travail, la répartition des tâches, les nouveaux outils de travail et les activités support, y compris de reporting, y seront abordés pour évaluer la charge de travail des encadrants et remédier aux écarts réguliers »*

Le « bilan à deux ans » qui a fait l'objet de la partie précédente a été présenté en janvier 2018.

Le déploiement à grande échelle des Espaces de Discussion sur le Travail a alors été décidé en juin 2018 sous le nom de démarche « ParlonZen », répondant ainsi au besoin de soutien de la démarche par le top management. 59 accompagnateurs supplémentaires ont été formés ou sont en cours de formation jusqu'à fin 2019 pour poursuivre le déploiement sur 39 entités complémentaires. La formation est portée par l'Institut du Management de La Poste.

Concernant le management, la démarche apparaît comme une évolution importante dans le positionnement des managers, d'un rôle consistant à apporter des solutions aux problèmes des équipes, à un rôle de « maïeuticien », faisant émerger les sujets à traiter ainsi que les propositions d'actions par les agents. Cette évolution peut être inconfortable pour les managers, leur autorité étant repositionnée par rapport à un rôle d'expert. « Faire participer » peut également être vécu comme une « perte de pouvoir » par les managers, du fait que cela suppose d'accepter une contribution plus ou moins importante des agents à des prises de décision. Par

ailleurs, les craintes évoquées de « règlements de compte » semblent étroitement liées aux marges de manœuvre dont disposent les managers pour agir sur le travail et son organisation.

Concernant l'artefact, les Espaces de Discussion sur le Travail, comme les ateliers de régulation de la charge de travail étudiés dans le chapitre précédent, semblent souvent représenter une charge en soi à assumer « en plus » du travail quotidien. Cela peut être lié à leur intégration insuffisante dans l'organisation ; par exemple, pour les facteurs arrivant peu avant leur tournée et quittant le travail une fois celle-ci terminée, l'organisation d'une réunion s'inscrit difficilement dans le temps de travail, ce qui est d'ailleurs l'une des demandes des accompagnateurs. Mais ce constat interroge également la méthodologie même, générant volontairement des actions à mettre en œuvre en vue d'améliorer les situations de travail.

Concernant les conditions de mise en œuvre des EDT, le constat d'un « empilement de dispositifs » incombant aux managers et à leurs équipes rejoint la proposition des accompagnateurs d'une mise en cohérence et d'une priorisation des différentes démarches aux plus hauts niveaux hiérarchiques. La nécessité d'un portage fort de la démarche par l'ensemble de la ligne managériale soulève le paradoxe de la mise en œuvre descendante… d'une démarche participative, « remontante ». En effet, le soutien hiérarchique apparaît nécessaire pour permettre l'organisation de la discussion sur le temps de travail compte-tenu des enjeux productifs, ainsi que l'activation des logiques de subsidiarité ; et en même temps, la discussion ne peut pas être « décrétée par le haut » : c'est ce qui semble se passer lorsque des managers n'organisent pas d'EDT, estimant qu'ils ont déjà des temps de discussion au quotidien, ou lorsque les agents n'ont pas d'idées de sujets à traiter. En outre, les retours des agents qui ne souhaitent pas s'exprimer car ils anticipent l'inefficacité de la discussion témoignent d'un silence organisationnel installé. La méthodologie semble encore insuffisamment traiter cette question.

Enfin, **du point de vue de l'approche instrumentale**, l'analyse du dispositif de La Poste a montré comment sa conception *pour* l'usage consistait en une « genèse artefactuelle » par adaptations successives des principes d'autres dispositifs de discussion mis en place dans d'autres entreprises. Contrairement au dispositif l'institution bancaire, la conception *dans* l'usage des Espaces de Discussion sur le Travail n'a pas généré de reconception de l'artefact, ses principes étant prévus pour s'adapter aux spécificités des situations.

6.3. Point d'étape du chapitre

Ce chapitre présente le cycle de conception des Espaces de Discussion sur le Travail mis en place à La Poste, de leur conception *pour* l'usage à leur conception *dans* l'usage.

La conception *pour* l'usage des EDT de La Poste a consisté à poursuivre les genèses de l'artefact « dispositif de discussion sur le travail », notamment suite à la demande de la Direction de la Stratégie Sociale et de la Qualité de Vie au Travail d'adapter le dispositif PQVT de la première entreprise de protection sociale étudiée. L'instauration d'espaces de discussion sur le travail visait à répondre à un accord prévoyant un temps d'expression de chaque postier pour faire émerger des améliorations dans la réalisation du travail au quotidien. Pour ce faire, un certain nombre de principes à adapter aux spécificités des situations ont été proposés aux managers de trois sites, formés pour mettre en place des EDT : une discussion d'une heure mensuelle ; animée par un binôme N+1 / N+2 auprès de leur équipe ; portant sur des situations de travail s'étant bien passées, à développer, ou ayant posé problème et nécessitant d'être traitées ; suivant cinq étapes (introduction, explicitation d'une situation, analyse, élaboration de propositions et conclusion / engagements) ; et aboutissant à un plan d'actions concrètes.

Dans l'usage, les EDT ont été utilisés pour résoudre des problèmes, développer des ressources, modifier l'organisation du travail, l'environnement de travail ou des pratiques managériales, 70% des situations ayant été améliorées de manière pérenne ou partielle. Ils n'ont *a priori* pas perduré sur les trois sites expérimentaux, ce qui soulève des réflexions relatives à l'artefact, à ses conditions de mise en œuvre et au management.

Concernant l'artefact, l'émergence de *sujets* transverses questionne *les participants* à intégrer à la discussion, et ce faisant, la différence des EDT avec d'autres dispositifs d'échange existants ; la difficile gestion de la complexité ainsi que l'insuffisante analyse et prise en considération de l'activité interrogent *l'outillage* des managers ; l'activation de logiques de *subsidiarité* pose la question des modalités d'action sur des déterminants macros ; enfin, le fait que les EDT représentent une charge de travail en soi questionne à la fois les modalités de leur intégration dans l'organisation et la méthodologie-même.

Concernant les modalités de mise en œuvre de l'artefact, d'un côté, les EDT nécessitent un portage fort par l'ensemble de la ligne hiérarchique pour être intégrés dans l'organisation, pour activer des logiques de subsidiarité, pour mettre en cohérence et pour prioriser la multitude de

dispositifs incombant aux managers. D'un autre côté, les cas où les agents n'ont pas d'idées de sujets, ou bien les cas dans lesquels les managers n'engagent pas la démarche du fait d'une discussion déjà quotidienne, montrent que la discussion ne peut pas être « décrétée » et relève nécessairement d'une démarche participative, remontante. Ce point interroge également les modalités méthodologiques à mettre en œuvre pour aborder la question du silence organisationnel.

Concernant le management, les Espaces de Discussion sur le Travail soulèvent pleinement la question du rôle, du positionnement et du « pouvoir d'agir » des managers. Leur stratégie d'un choix de *sujets* « simples » « à leur main » témoigne d'un pouvoir d'action sur le travail et son organisation parfois limité du fait des réorganisations sur lesquelles ils n'ont pas toujours de prises, ce qui peut les cantonner, dans la discussion, à un rôle de « gestion de la pénurie » ou de mise en œuvre des transformations plutôt que d'action sur les déterminants des situations. Par ailleurs, l'approche participative des EDT peut représenter un décalage plus ou moins important avec la culture managériale existante, traditionnellement descendante, du fait qu'elle positionne les managers en « maïeuticiens » faisant émerger les sujets à traiter ainsi que les propositions d'actions par les agents, plutôt qu'en tant qu'experts chargés d'apporter des solutions. Une telle approche interroge également le rôle décisionnel conféré aux agents dans ce cadre particulier.

Enfin, **du point de vue de l'approche instrumentale**, l'analyse du dispositif de La Poste a montré comment sa conception *pour* l'usage consistait en une « genèse artefactuelle » par adaptations successives des principes d'autres dispositifs de discussion mis en place dans d'autres entreprises.

Ces réflexions vont à présent être approfondies dans le dernier chapitre de discussion – conclusion.

Quatrième partie
Discussion générale

7. Chapitre 7 – Discussion / conclusion

Ce dernier chapitre de discussion – conclusion proposera une réflexion sur les conditions de mise en œuvre des dispositifs de discussion sur le travail, à travers les enseignements tirés en termes de management (partie 7.1) et à partir des différentes composantes de l'artefact (partie 7.2).

7.1. Des enseignements sur le management, la subsidiarité, la pérennité et la généralisation, vers les conditions de mise en œuvre de la discussion

7.1.1. L'initiation d'une évolution vers un management plus participatif

En termes de management, les dispositifs de discussion mis en place dans les organisations étudiées (l'institution bancaire et La Poste essentiellement) ont représenté une évolution importante dans le positionnement de certains managers, d'un rôle d'expert qui apporte des réponses, à un rôle de « maïeuticien » qui fait émerger tant les sujets que les solutions par les agents.

> *« Lors de la formation, la méthode de réunion était totalement différente de ce qu'on demande habituellement à un manager. Là je n'étais pas dans la proposition de solutions, il fallait que je les laisse débattre et apporter eux-mêmes les solutions et ce n'était pas du tout quelque chose d'habituel pour moi. »* (N+1, La Poste)

Les démarches ont donc modestement contribué à initier une évolution vers un management plus participatif. Cependant, engager un tel changement au sein de cultures managériales traditionnellement hiérarchisées et descendantes ne va pas de soi tant leur évolution s'inscrit dans le long terme et à une échelle globale. Ainsi, l'instauration des espaces de discussion a pu générer un effet de « double casquette », certains managers adoptant un positionnement participatif le temps de l'espace de discussion, différent de leur management habituel.

> *« C'était compliqué de se positionner totalement différemment avec le même public, qu'une réunion d'équipe par exemple, où je ne fais pratiquement que de*

l'information descendante (…) Mais ça permet aussi de se remettre en question sur la façon de manager (…) je pense que si j'avais continué, je serais peut être restée dans cette ouverture d'esprit là dans laquelle je ne suis plus (…) je pense que ma réunion d'équipe est peut-être trop cadrée et qu'il faudrait (…) laisser peut-être plus de liberté d'expression. » (N+1, La Poste)

7.1.2. Du rôle des managers aux conditions de la subsidiarité et de la pérennité

Comme identifié dans les résultats, certains managers ont adopté la stratégie d'orienter les agents vers le choix de sujets « simples » et « locaux », sur lesquels ils seraient assurés « d'avoir la main ». Dans certains cas, cela a pu présenter l'avantage de garantir que la discussion soit suivie d'effets et a certainement contribué à lutter contre le silence organisationnel, souvent déjà présent dans les équipes du fait d'expériences d'expression précédentes restées sans réponses. En même temps, cette stratégie a pu présenter l'inconvénient de conduire à des pratiques paradoxalement moins favorables à l'expression, comme l'orientation du choix des sujets, ou le recadrage des discussions pendant des débats, lorsqu'ils touchaient à des dimensions plus stratégiques. En outre, le risque est de ne pas traiter « ce qui fait vraiment sujet », de ne pas appréhender des situations dans leur complexité, ou de ne pas agir plus en amont ou plus en profondeur sur des déterminants ne relevant pas du périmètre décisionnel du manager et de son équipe. Dans d'autres cas encore, certains managers ont écarté des sujets sur lesquels ils savaient ne pas avoir la main.

Plusieurs enseignements sur les conditions de mise en œuvre des dispositifs de discussion peuvent être tirés de ces constats sur le rôle et le pouvoir d'agir des managers.

- **Aménager « l'espace » de la discussion pour développer le pouvoir d'agir des managers**

Dans un premier temps, les résultats concluaient au « pouvoir d'agir » parfois limité des managers, du fait de l'organisation (ex : constitution d'un pôle flux répartissant le travail à la place des managers dans un centre financier), de réorganisations sur lesquelles ils n'avaient pas de prises (ex : fermeture d'un service dans un centre financier, réduction d'effectifs dans un service de surendettement de l'institution bancaire étudiée) ou encore de la conjoncture économique (ex : situation de sous-effectif au réseau du fait de la diminution du courrier). Est ici questionné le rôle des managers, dans l'organisation comme dans la discussion.

Concernant les marges de manœuvre limitées des managers du fait de l'organisation, l'exemple mentionné ci-dessus renvoie à la situation d'un service client dans laquelle, suite à un travail réalisé pour dégager du temps aux managers, la décision avait été prise de confier à un « pôle flux » la répartition des flux de mails, de courriers et d'appels téléphoniques dans trois services client, privant ainsi les managers d'un levier important dans le pilotage de leur équipe. Un manager avait ainsi relevé, dans le débriefing de la journée de formation : « le temps dégagé en créant le pôle flux, ça va à l'encontre des EDT puisque le but est de répondre à leurs problématiques, si tout dépend des flux… ». Il n'était alors pas envisageable de remettre en question ce choix d'organisation récemment posé. Cependant, cela souligne la *nécessité d'aménager « l'espace de la discussion »* comme préconisé par Detchessahar (2011), ce qui peut amener à élargir l'intervention au-delà de la formation des managers et qui souligne l'importance de réaliser un diagnostic approfondi préalablement à la conception de tout dispositif de discussion. Pour rappel (partie 2.4.3), Detchessahar (*Ibid.*) préconise de créer un « éco-système organisationnel » favorable à la discussion à travers plusieurs leviers :

- *« désempêcher les managers »*, notamment en reconstruisant le pouvoir managérial au niveau local et en libérant les capacités cognitives et attentionnelles des managers, ce qui peut consister à simplifier des procédures, redéfinir les périmètres managériaux, limiter les informations descendantes ou encore le reporting... Si « l'empêchement du management » ne nous a pas semblé caractériser toutes les situations rencontrées, ces recommandations peuvent être retenues comme pistes d'amélioration des conditions de mise en œuvre des dispositifs de discussion pour les situations concernées ;
- *institutionnaliser la discussion*. Ce point sera abordé ci-après dans la section « articuler une logique « descendante » et « remontante » dans la conception de dispositifs de discussion sur le travail » ;
- *actionner des leviers de gestion des ressources humaines*, par exemple en favorisant le recrutement de managers connaissant le travail, la stabilité des managers, l'évaluation des managers sur leur activité d'animation régulière de la discussion, ou encore un usage différent des outils de gestion.

  Dans les cas étudiés ici, les managers semblent être peu concernés par le phénomène de management « hors sol », étant souvent d'anciens agents ayant évolué en interne.

  En revanche, le départ de managers formés à la démarche, remplacés par des managers non formés, est l'une des raisons pour lesquelles les EDT ont pu ne pas perdurer dans certaines équipes pilotes suivies à La Poste. Le groupe étant confronté à une nécessaire

et profonde transformation de son cœur de métier, cela se traduit en interne par de nombreuses mobilités (rappelons que 24% des managers suivis à La Poste ont changé de service en deux ans) et des réorganisations pouvant revenir tous les deux ans, ce qui a fait l'objet de contestations en interne. Ainsi, la fréquence des réorganisations est d'ores et déjà un sujet travaillé et négocié à l'échelle du groupe. L'adaptation et l'évolution permanente étant inhérente à la situation postale, une façon de prendre la question de la pérennité de la démarche pourrait être à l'inverse de se demander comment penser un dispositif pérenne dans un environnement de fait en perpétuelle évolution.

Concernant l'évaluation des managers sur leur activité d'animation d'une discussion régulière, ce qui a été pratiqué dans certaines équipes étudiées, elle présente l'avantage d'un soutien hiérarchique de la démarche. En même temps, comme pour la question de l'institutionnalisation sur laquelle nous reviendrons, le risque est de « décréter » une discussion qui peut s'avérer ne pas être la ressource la plus adaptée pour le manager et son équipe selon le moment, la situation…

Enfin, il est intéressant de noter que si la question de l'utilisation des outils de gestion n'a pas été travaillée par les intervenants préalablement à l'instauration de la démarche, ce sujet a fait l'objet d'un espace de discussion dans l'institution bancaire et a ainsi été traité directement entre les agents et les managers concernés par la question ;

- *connecter les espaces de discussion entre eux*. Ce point sera également abordé ci-après, dans la section « organiser les conditions de la subsidiarité ».

➢ **Choisir les outils méthodologiques selon les situations : « réguler au quotidien » ? « anticiper les transformations » ?**

Dans un second temps, nous avons vu que dans des contextes de transformation marqués par des restrictions de ressources, humaines et/ou matérielles, l'ouverture d'espaces de discussion par les managers chargés en même temps de soutenir les réorganisations était susceptible de les mettre en position inconfortable. C'était le cas dans le second organisme de protection sociale où les « managers de managers » semblaient moins à l'aise avec l'ouverture d'espaces de discussion, compte-tenu des difficultés rencontrées avec l'optimisation des ressources et le système d'excellence opérationnelle qu'ils étaient chargés de porter en même temps. De même, dans un service de l'institution bancaire en réduction d'effectif, dans le Réseau de La Poste marqué par des situations de « souffrance RH » ou encore dans le cas d'un service du centre

financier voué à fermer, il apparaissait que l'ouverture d'espaces de discussion pouvait consister à trouver les moyens de gérer une situation qui se dégradait ou de « faire mieux » dans un cadre de contrainte sur lequel il était difficile d'agir.

Cela pose les questions de la finalité de la démarche selon la situation et des enjeux de subsidiarité. D'une part, dans le cas du service de l'institution bancaire, certains agents ont souligné que le besoin aurait été d'anticiper la transformation plutôt que de réguler au fur et à mesure de la mise en œuvre de cette transformation. Cela interroge le choix des outils à mobiliser en fonction de la situation : au regard des résultats, les espaces de discussion tels qu'ils ont été conçus dans les différents cas étudiés semblent être particulièrement pertinents pour soutenir les mécanismes de *régulation* au quotidien. En revanche, l'accompagnement de transformations semble plutôt relever de méthodologies telles que la simulation (Maline, 1994 ; Daniellou, 2004 ; Van Belleghem, 2012 ; Barcellini, Van Belleghem & Daniellou, 2013) ou encore les C*hange Laboratory* (Engeström, Virkkunen, Helle, Pihlaja & Poikela, 1996).

D'autre part, cela interroge la capacité des intervenants, de la méthode et des acteurs de l'organisation à agir sur le cadre de contraintes dans lequel la discussion prend place. Si ce cadre de contrainte n'est aucunement modifiable et que la méthode vise effectivement à « faire plus avec moins », la finalité de la démarche et, au-delà, le rôle de l'intervenant sont discutables. En revanche, si des voies peuvent être trouvées pour agir à différents niveaux sur ce cadre de contrainte, se pose la question de l'organisation des conditions de la subsidiarité, qui est pour rappel la prise de décision au plus bas niveau hiérarchique pertinent, et la possibilité de faire remonter et traiter les problèmes au niveau pertinent.

- **Organiser les conditions de la subsidiarité**

Les résultats montrent comment *des mécanismes de subsidiarité ont pu être activés* dans certains cas, comme dans l'atelier réalisé au sein de la première succursale de l'institution bancaire, lors duquel le N+2 animant la discussion prévoyait de faire valoir la réalité du travail des agents auprès de la direction afin que celle-ci repense l'équilibrage objectifs / ressources au regard de cette réalité. Cela a également été le cas dans un atelier réalisé au sein de la seconde succursale de l'institution bancaire, qui a permis d'abandonner certaines tâches (la purge de certains dossiers, la vérification d'autres dossiers) même lorsqu'elles étaient prescrites dans une circulaire, avec l'accord de la Direction, afin d'alléger la charge de travail des agents.

En revanche, *l'activation de logiques de subsidiarité a été moins évidente dans d'autres cas :* de manière générale, au sein des ateliers de l'équipe de la seconde succursale de l'institution bancaire, qui prévoyaient systématiquement un arbitrage des propositions au niveau N+2 ; dans l'atelier réalisé au sein du Réseau de La Poste, dans lequel la situation de sous-effectifs, bien qu'à l'origine d'une partie des difficultés de la situation traitée, n'a pas été évoquée par les agents qui savaient ne pas pouvoir agir sur ce cadre de contraintes ; ou encore dans le cas de l'atelier portant sur les bourrages machine au sein d'une plateforme industrielle courrier. Dans ce dernier cas, du fait de l'efficacité de la première solution, locale, mise en œuvre, les solutions nécessitant un arbitrage et une discussion à d'autres niveaux hiérarchiques n'ont pas été réalisées, alors qu'elles visaient un traitement plus en amont et plus en profondeur de la situation.

Ces constats invitent à réfléchir *aux conditions et à l'organisation de la subsidiarité*. Dans trois des dispositifs étudiés (le second organisme de protection sociale, l'institution bancaire et La Poste), la subsidiarité reposait sur le fait que des espaces de discussion soient prévus entre les opérateurs et leurs managers, mais également entre les managers de proximité et le management intermédiaire ou de direction. Dans l'usage, pour les phases pilotes étudiées au sein de trois succursales de l'institution bancaire et de trois sites à La Poste, seul un espace de discussion a été réalisé au niveau managérial. C'est également au niveau « managers de managers » que la démarche semble ne pas avoir pris dans le second organisme de protection sociale étudié. Les raisons de ce phénomène n'ont pas été investiguées. En revanche, nous pouvons supposer que les mécanismes de subsidiarité en ont été moins soutenus.

A l'inverse, dans le premier organisme de protection sociale étudié, le management supérieur de certaines directions semble s'être saisi du dispositif PQVT sous forme de séminaires *ad hoc* pour analyser sa propre activité de direction (Van Belleghem & Forcioli Conti, 2015). C'est également le dispositif qui outillait le plus l'organisation de la subsidiarité, à travers un système de remontée des propositions qui comprenait notamment un comité de pilotage, constitué spécifiquement pour suivre et traiter les propositions en faisant le lien avec le Comex le cas échéant. D'après les concepteurs, ce système aurait pu être poussé plus loin, mais le risque était de trop complexifier le dispositif.

Au vu de ces éléments, nous pouvons faire l'hypothèse qu'il ne suffit pas de s'inscrire dans les mécanismes de remontée et de redescente d'information existants au sein de la ligne hiérarchique pour agir sur les déterminants des situations. Certains changements

organisationnels semblent nécessiter *l'ouverture d'espaces de discussion, et non la seule sollicitation d'arbitrages, à des niveaux plus stratégiques*.

Cela rejoint la proposition de Detchessahar (2019). L'auteur présente en effet dans son ouvrage *L'entreprise délibérée* l'intervention de Merceron (2016) consistant à ouvrir des espaces de dialogue et à développer la subsidiarité au sein d'une banque régionale. *L'outillage de la discussion* apparaît très proche des dispositifs de discussion étudiés dans le cadre de cette thèse, selon des étapes de collecte et de priorisation des sujets par les membres de l'équipe, d'explicitation, de recherche de solutions et d'action, soutenue par une « fiche suiveuse » qui vise à conserver une trace des actions proposées et à assurer leur suivi. Nous noterons toutefois que le « lancement » de la discussion est outillé différemment, partant des deux questions « comment faire un bon travail ensemble ? » et « qu'est-ce qui nous empêche de faire un bon travail ? » ; ces questions sont spécifiées à l'aide d'un « radar des EDT » qui liste les dimensions de l'environnement susceptibles d'impacter le travail bien fait, à interroger : l'information, l'organisation, les dynamiques de coopération et d'entraide, les événements impactant le travail bien fait et le soutien de la hiérarchie. Les agents sont également invités à tenir un « journal des événements » dans l'optique de faire le récit d'événements ou de situations les ayant mis en difficulté.

En revanche, *l'outillage pour mettre en lien les espaces de discussion entre eux* diffère de ce qui a pu être étudié ici. D'abord, un comité de pilotage a été constitué pour suivre et piloter l'expérimentation, comme cela a été le cas dans l'institution bancaire étudiée dans cette thèse. Celui-ci rassemblait le DRH, le directeur commercial, le DGA, deux représentants de la DRH groupe, deux représentants du CHSCT, un directeur de secteur, un directeur d'agence et les deux chercheurs-intervenants. Par la suite, dans la perspective du déploiement des EDT dans l'ensemble de la caisse régionale, validé par ce comité de pilotage, quatre « chargés de projet EDT » à temps plein pendant un an renouvelable ont été formés, pour eux-mêmes former et accompagner les 186 managers dans leurs premiers EDT : l'interlocuteur principal des chercheurs depuis le début de l'intervention, deux anciens directeurs d'agence et un ancien manager dans les services support. Si ces « chargés de projet » semblent s'apparenter aux « accompagnateurs EDT » formés dans la phase de déploiement des EDT à La Poste, leur rôle apparaît ici élargi au soutien de la discussion avec le siège sur les sujets dépassant le périmètre de décision des équipes. Enfin, différents espaces susceptibles d'intervenir dans le traitement d'un sujet remontant ont été construits :

- *Des Espaces de Discussion sur le Travail au niveau managérial* tenus une fois par mois, regroupant les responsables d'agence (ou d'unité) et leur directeur de secteur et suivant les mêmes étapes que les EDT locaux. Les sujets traités peuvent émerger des fiches suiveuses ou concerner les problématiques des encadrants.
- *Un comité de projet opérationnel* réuni deux fois par mois, regroupant le DRH, le responsable marketing, le responsable fonctionnement et services client et l'équipe EDT en vue d'examiner les projets transversaux mais également d'aider les managers à identifier les services compétents pour le traitement des problématiques. Il est à noter que les chargés de projet EDT prennent en charge le suivi des problématiques ainsi que les interactions avec les services supports que les managers ne peuvent assurer, faute de temps ou par manque de proximité avec les services support.
- *Un comité d'excellence relationnelle* réunissant une fois par mois l'ensemble des cadres stratégiques de l'entreprise (DGA, DRH, Direction des crédits, des services bancaires, commerciale, marketing, organisation, fonctionnement et services client) ainsi que le responsable projet EDT pour traiter des projets plus complexes et impliquants en termes de transformation. L'objectif est d'alimenter la stratégie de questions opérationnelles en les amenant à connaître et examiner les conséquences des grands choix stratégiques et organisationnels sur le travail concret des équipes.

Mis en lien avec les résultats de la présente thèse, ces travaux ouvrent de nombreuses pistes et réflexions quant aux conditions de la subsidiarité.

➢ **Des conditions de la subsidiarité confrontées aux conditions de la pérennité**

Tout d'abord, *l'organisation et la connexion d'espaces de discussion à différents niveaux hiérarchiques, qui visent à nourrir la réflexion stratégique de questions opérationnelles*, semble constituer une réponse aux limites des systèmes de subsidiarité analysés dans cette thèse. Dans ces instances construites spécifiquement pour prendre en charge les propositions issues des débats, la hiérarchie n'est pas sollicitée uniquement pour arbitrer, elle met également en discussion les sujets à son niveau.

En même temps, ces conditions d'organisation de la subsidiarité risquent, à notre sens, de se confronter aux conditions de la pérennité de la démarche.

En effet, les résultats de cette thèse montrent que, sur les trois premiers sites pilotes ayant expérimenté des EDT à La Poste et ayant été suivis pendant deux ans, la démarche n'a *a priori* pas perduré. Or, parmi les principales raisons de la non-pérennité des EDT, on trouve un « empilement de dispositifs » incombant aux managers, qui ne trouvent plus le temps pour les mettre en place et n'identifient plus les différences et complémentarités entre eux, ainsi qu'une difficulté à trouver du temps ou à inscrire la discussion dans l'organisation compte-tenu des enjeux de production. Dans ce contexte, l'ouverture de quatre nouvelles instances mensuelles voire bimensuelles semblerait difficilement réalisable ou tenable dans le temps.

- **Articuler une logique « descendante » et « remontante » dans la conception de dispositifs de discussion sur le travail**

Il nous semble alors que l'autre raison principale de la non-mise en œuvre pérenne des EDT, à savoir le fait que les équipes discutent déjà au quotidien ou que les agents n'aient pas toujours de situation à mettre en discussion, invite à se reposer la question de la finalité de tels dispositifs de discussion, pour les managers comme pour les agents. L'approche instrumentale aura ainsi initié un changement de regard au long de cette thèse, sur la façon de penser la conception et l'appropriation de dispositifs de discussion sur le travail, qui ont ici été mis en œuvre de façon descendante du point de vue des managers et des agents : de même que les opérateurs ont « de bonnes raisons » de mettre en œuvre ou de contourner parfois la prescription dans leur activité, les managers et leurs équipes ont « de bonnes raisons » de mettre en œuvre ou non les dispositifs de discussion qui leur sont proposés par le siège ou par leur propre hiérarchie, en fonction des situations dans lesquelles ils se trouvent et des besoins de leur activité. Dès lors, l'enjeu est de comprendre les raisons de l'appropriation ou non des dispositifs de discussion, en se rapprochant de l'activité des managers comme de celle des agents.

De fait, la conception de dispositifs de discussion sur le travail se trouve confrontée à un paradoxe : d'un côté, la démarche nécessite d'être soutenue par l'ensemble de la ligne managériale, afin d'activer des mécanismes de subsidiarité, de reconnaître les temps de discussion sur le travail comme faisant partie intégrante du travail lui-même, et de les intégrer dans l'organisation existante, notamment en les inscrivant dans le temps de travail ou en mettant en cohérence les dispositifs managériaux existants. D'un autre côté, la discussion ne peut pas être « décrétée » et devrait pouvoir se faire à l'initiative des acteurs concernés, à commencer par les opérateurs. Comment, alors, articuler ces deux logiques qui pourraient être qualifiées de « descendantes » et de « remontantes » ?

L'un des leviers possibles serait d'engager les interventions à partir de problématiques de travail constituant la *« porte d'entrée »* de la discussion, en considérant les dispositifs de discussion comme un moyen possible de traiter ces problématiques, plutôt que comme une fin en soi. Dans l'institution bancaire, la « porte d'entrée » était la question de la charge de travail. A La Poste, la demande était d'expérimenter des dispositifs de discussion « pour faire émerger en collectif des améliorations dans la réalisation du travail au quotidien » ; un temps de diagnostic sur les trois premiers sites pilotes a alors été nécessaire pour raccrocher cette demande de discussion « dans l'absolu » aux préoccupations des acteurs concernés. Un enjeu réside donc dans le processus de « ciblage » des objets de la discussion (Van Belleghem, 2016), mais aussi dans la solidité du *diagnostic* à réaliser préalablement à la conception de tout dispositif de discussion. Selon les issues de ce diagnostic, la méthodologie des espaces de discussion peut s'avérer être pertinente ou non selon la situation (contexte de transformation ou non ? de crise ou non ? finalité et rôle de la discussion pour les différents acteurs ? etc.). Enfin et surtout, il nous semble qu'au-delà d'un temps de diagnostic, cette phase préalable devrait être une phase de *co-conception des modalités de la discussion* avec les acteurs concernés. Bonnefond (2015) écrivait ainsi : « c'est moins le souci de promouvoir un ''bien-être'' pensé pour [le travailleur] et à sa place, souvent pétri de ''bonnes intentions'' expertes, que celui de redécouvrir, avec lui, les plaisirs du ''bien faire''. Car là se situe le ressort de la santé au travail » (p.66-67). Cela prône une *implication plus importante et un rôle différent de l'intervenant auprès des acteurs,* dans leur travail voire dans la discussion.

Ainsi, à titre d'exemple parmi les interventions « capacitantes » détaillées en Annexe 1, l'intervention de Carta (2018) auprès d'acteurs impliqués dans la maintenance des dispositifs de signalisation du métro parisien répondait à une demande de caractériser les conséquences de l'internalisation partielle de l'activité de maintenance sur le fonctionnement de l'unité. Un diagnostic approfondi a mis en évidence un fonctionnement en silo et a abouti à la réalisation d'une cartographie des processus globaux de maintenance. Cette cartographie a servi de support à un travail d'organisation transverse, via une discussion avec les acteurs concernés, aboutissant à des solutions organisationnelles. Dans un second temps, un travail réflexif sur la façon dont cette transformation avait été conduite a permis de transmettre la démarche aux acteurs en co-concevant une nouvelle façon de conduire l'organisation par le débat. Dans cet exemple, l'intervenante a accompagné les acteurs dans la co-élaboration non seulement de solutions organisationnelles, mais également d'un nouveau fonctionnement basé sur la discussion.

La question qui peut se poser est alors celle de préserver cette articulation entre les dynamiques « descendantes » et « remontantes » dès lors qu'il s'agit d'étendre des formes de management par la discussion à grande échelle.

- **Quid d'un déploiement à grande échelle ?**

Le risque associé à un « déploiement » de ce type de dispositif de discussion, telle que cette formulation l'indique, est de tendre vers une forme de « standardisation » de la discussion qui serait à « mettre en œuvre » partout indépendamment des spécificités locales et en perdant la dynamique « remontante ».

Afin de ne pas s'inscrire dans cette logique, d'abord, les espaces de discussion mis en place à La Poste ont été pensés comme des principes à adapter aux spécificités locales. Ainsi, lors de la formation des managers, une discussion a lieu sur les façons possibles de mettre en œuvre la démarche. En outre, le dispositif de déploiement par des « accompagnateurs EDT » prévoit que ces derniers réalisent un diagnostic préalablement à la formation des managers, afin de caractériser les contextes dans lesquels ils envisagent d'engager la démarche, les préoccupations pouvant faire l'objet de discussion, de déterminer ainsi si les EDT s'avèrent pertinents et d'anticiper les adaptations possibles. Au regard de la réflexion préalable, une piste d'amélioration serait d'amener les accompagnateurs EDT, au-delà de la réalisation d'un diagnostic, à co-concevoir la démarche avec les acteurs locaux concernés.

Se pose alors la question de leur profil : fonction, positionnement dans l'organisation, compétences, disponibilité etc. Le rôle d'accompagnateur EDT implique en effet d'être en mesure de « naviguer dans les strates hiérarchiques » pour conduire et porter le projet des opérateurs à la direction, afin d'impliquer les acteurs, d'aménager « l'espace » de la discussion en travaillant la structure organisationnelle, les marges de manœuvre et périmètres décisionnels des différents niveaux hiérarchiques… La légitimation permanente de leur rôle par la hiérarchie et par la preuve de l'efficacité de la discussion est de surcroît étroitement liée au portage et au pilotage de la démarche. Au cours du pré-déploiement, des postiers de différents profils ont été formés : consultants internes en accompagnement du changement, préventeurs, référents du système d'excellence, opérationnels (managers, directeurs), formateurs, RH… Il a par exemple été observé que du fait de leur positionnement dans l'organisation, il n'était pas aisé pour des préventeurs de tenir ce rôle.

Dans l'intervention de Merceron (2016) présentée par Detchessahar (2019), le positionnement des « chargés de projet EDT », internes à l'entreprise mais également extérieurs aux équipes et à la ligne hiérarchique, leur permet cette « navigation dans les strates hiérarchiques ». Nous noterons qu'au-delà de former les acteurs de l'organisation, ils ont le rôle de soutenir les discussions avec le siège sur les sujets dépassant le périmètre de décision des espaces de discussion locaux, voire même de prendre en charge le suivi des actions et les interactions avec les services supports. Ce faisant, ils représentent comme une extension du rôle des managers, que ces derniers ne peuvent assurer via la voie hiérarchique classique, faute de temps ou de contact avec les acteurs à même de répondre à leurs requêtes. Cela semble créer un circuit de remontées parallèle à la ligne hiérarchique classique, témoignant ou bien de la difficulté pour la ligne managériale de prendre en charge pleinement son rôle de subsidiarité, ou bien de la nécessité d'associer des acteurs transverses pour soutenir l'organisation de la subsidiarité. L'enjeu serait alors d'intégrer dans l'organisation cette fonction que l'on pourrait presque qualifier de « management transverse » pour assurer la pérennité du système de subsidiarité.

7.2. Des dispositifs de discussion sur le travail comme artefact aux conditions de leur utilisation

La partie précédente a soulevé un ensemble de réflexions autour du management et des conditions de mise en œuvre des dispositifs de discussion sur le travail. Un autre objectif de la recherche était d'étudier les processus de conception *pour* et *dans* l'usage des dispositifs de discussion sur le travail, considérés comme des artefacts (Rabardel, 1994 ; Folcher, 2005) afin d'en déduire également des conditions quant à leur utilisation.

Les artefacts « dispositif de discussion sur le travail » ont été définis comme des entités constituées d'une part de fonctions constituantes, caractérisées par l'appellation du dispositif, ses finalités, les sujets mis en discussion et leur aboutissement ; et d'autre part de modes opératoires prévus, caractérisés par les acteurs (animateurs et participants), la temporalité de la discussion (durée, fréquence, pérennité), son outillage, les modalités de participation, de décision et d'intégration dans l'organisation du travail. La proposition théorique était de considérer que les artefacts étaient élaborés au cours de processus de « genèses artefactuelles », consistant en l'élaboration ou en la modification de ses fonctions constituantes et/ou de ses modes opératoires par les concepteurs. En outre, ces artefacts sont susceptibles de faire l'objet

de « genèses instrumentales » lorsque des fonctions sont constituées dans l'usage ou que des schèmes d'utilisation sont développés par les utilisateurs.

L'analyse a mis en évidence que l'artefact « dispositif de discussion » développé par Plein Sens et Realwork, un cabinet d'ergonome associé, a effectivement fait l'objet de « genèses artefactuelles » à deux niveaux : d'une part, ses fonctions constituantes et modes opératoires prévus ont été adaptés dans différentes entreprises selon les contextes dans lesquels l'artefact était mobilisé ; d'autre part, il a évolué au sein d'une entreprise, l'institution bancaire, compte-tenu des retours de l'usage. En outre, l'analyse a permis de mettre en lumière des modalités différentes d'appropriation de cet artefact dans l'usage, qui vont à présent être discutées. L'enjeu ne sera pas de déterminer « les bons critères » d'un espace de discussion mais de proposer une réflexion sur les enjeux associés aux différents choix de configurations possibles.

7.2.1. Les fonctions constituantes des dispositifs de discussion

La finalité et les aboutissements : réguler des situations de travail plutôt qu'anticiper ou accompagner des transformations, réenclencher une dynamique de discussion. La partie précédente a amorcé la réflexion sur les finalités des dispositifs de discussion en soulignant le fait que, tels qu'ils ont été conçus et mis en œuvre dans des contextes spécifiques étudiés dans le cadre de cette thèse, ils avaient contribué à *réguler* des situations de travail au quotidien : développer des ressources, résoudre des problèmes opérationnels, modifier l'organisation du travail (répartition des tâches entre services ou au sein d'un service), l'environnement de travail, certaines pratiques managériales ou encore la compréhension des indicateurs au regard de la réalité du travail. La grande majorité des propositions issues des différents dispositifs de discussion sont locales, c'est-à-dire relevant des managers et de leur équipe, ce qui va dans le sens de cette finalité de régulation. A La Poste, 70% des EDT suivis sur deux ans ont permis d'améliorer partiellement ou de manière pérenne la situation traitée.

Les dispositifs de discussion ont également pu contribuer à réenclencher une dynamique d'écoute du niveau hiérarchique inférieur, par exemple dans le cas d'une des équipes de l'institution bancaire, dans laquelle il n'était pas envisagé de poursuivre la démarche sous cette forme, mais où il était prévu de laisser un temps aux agents, afin qu'ils préparent ce qu'ils souhaitaient faire remonter dans les réunions de service. Dans ce service également, deux agents souhaitaient intervertir leur poste, entre l'équipe de front office et de back office ; cette

demande, d'abord acceptée par les N+1, avait été ensuite rejetée au niveau supérieur, créant une situation d'inconfort pour les agents comme pour les managers. Or, sans que cela fasse l'objet d'un espace de discussion, l'expérimentation de la démarche aurait engagé une dynamique remontante et contribué à ce que cette interversion puisse finalement se faire. Nous rappellerons également dans cette perspective les retours de certains agents d'une autre succursale ou à La Poste évoquant la cohésion de groupe voire une meilleure intercompréhension générée par les espaces de discussion. A l'inverse, dans deux équipes « en crise » du fait d'une surcharge de travail dans un contexte d'effectifs en réduction ou de la fermeture à venir du service, la discussion n'a pas toujours aboutit à des propositions ou à des améliorations du dialogue, ce qui interroge l'instauration de tels dispositifs dans ces contextes ainsi que le pouvoir d'agir des managers dans des situations fortement contraintes.

Cela rejoint l'observation faite dans la partie précédente, que dans un contexte de transformation, des agents ont remonté que le besoin aurait été d'anticiper la transformation plutôt que de réguler les situations au fur et à mesure des évolutions. Ce résultat invite à spécifier les enjeux, besoins, voire demandes des équipes avec elles, par exemple à travers la réalisation d'un diagnostic pour préciser une problématique à traiter et la co-élaboration de la façon d'y répondre avec les acteurs concernés, comme suggéré précédemment. Il s'agirait ainsi de tenir simultanément les enjeux de l'activité, dans une démarche remontante et le soutien indispensable de la hiérarchie, « venant du haut ».

Les sujets. Dans cette perspective, les sujets émergeraient de la problématique traitée. Ainsi, dans le dispositif de l'institution bancaire, qui entre par la question de la charge de travail, les agents sont invités à remonter dans une enquête informatique des situations de déséquilibre de la charge de travail ; ce processus de ciblage a le plus souvent généré un nombre important de situations, facilitant l'engagement de la discussion. Mais dans le cadre d'une discussion sur le travail engagée « dans l'absolu », les « lanceurs » de la discussion s'avèrent particulièrement importants (Merceron, 2016 ; Detchessahar, 2019). Ainsi, dans le dispositif de Merceron (2016), la discussion commence à partir de deux questions : « comment faire du bon travail ? » et « qu'est-ce qui empêche le bon travail ? ». Elle est en outre alimentée par le « radar des EDT » et un « journal des événements » évoqués précédemment. A La Poste, les éléments de langage proposés aux managers consistent à inviter les agents à décrire « une situation qui s'est bien déroulée, où vous avez le sentiment d'avoir fait du bon boulot et qui mériterait d'être développée, ou au contraire, une situation qui vous a posé problème, voire qui a pu être pesante

et qui a besoin d'être traitée »[32]. Dans l'usage, les situations remontées sont uniquement celles qui ont posé problème, ce qui a pu conduire des managers à assimiler la démarche à un dispositif de résolution de problèmes.

7.2.2. Les modes opératoires prévus des dispositifs de discussion

La nécessité d'une discussion animée par les managers et outillée pour organiser la subsidiarité. La littérature est divisée quant au choix des animateurs de discussions sur le travail. Certaines approches préconisent une animation hors présence managériale dans le but de favoriser l'expression des opérateurs. A l'inverse, l'approche dans laquelle ces travaux s'inscrivent intègre les managers comme animateurs de la discussion sur le travail, de façon à ce que les produits de la discussion soient pris en charge tout au long de la ligne managériale selon les niveaux d'arbitrage et d'action requis. L'enjeu est ainsi de développer un management subsidiaire, c'est-à-dire pour rappel, moins du « haut vers le bas, – l'autorité hiérarchique confiant une part d'autonomie plus ou moins grande aux échelons inférieurs dans la réalisation de la tâche – que du bas vers le haut, les échelons hiérarchiques inférieurs [faisant] appel à l'autorité, la [mettant] en mouvement pour tout ce qui dépasse leur capacité ou leurs compétences, et uniquement pour cela » (Rocha, 2014, p.78).

Dans cette thèse, une variété de configurations d'animateurs a pu être constatée : binômes de N+2 / adjoint, de N+1, de N+1 et N+2 ; animation uniquement par un N+1, un N+2 ou encore par une responsable organisation. L'analyse de certains ateliers confirme l'utilité de la présence du manager, assortie d'un fonctionnement décisionnaire qui peut être qualifié de « collégialité » (nous y reviendrons), pour co-élaborer et valider en séance des propositions d'actions. Plus le niveau hiérarchique est élevé (N+1, N+2), plus le champ décisionnel s'élargit, permettant de valider « localement » un nombre plus important de propositions, de donner à voir la réalité du travail aux niveaux hiérarchiques supérieurs et de se connecter plus facilement au niveau de la direction le cas échéant.

En même temps, les logiques participatives portées dans les dispositifs de discussion ont pu se confronter à des habitudes managériales plus descendantes d'un management supérieur n'ayant pas toujours lui-même le pouvoir d'agir sur des déterminants plus macros des situations traitées. Il est alors à noter que la méthodologie, lorsqu'elle a été utilisée, a soutenu l'expression et

[32] Source : support de formation

l'élaboration des propositions par les participants au sein des ateliers. En revanche, dans le cas d'une équipe, ce fonctionnement participatif s'est trouvé confronté à une logique décisionnelle de consultation, selon laquelle ces propositions collectivement élaborées pouvaient être acceptées ou refusées, dépendant de l'arbitrage posé par un manager extérieur à la discussion. D'une part, ces constats renouvellent la nécessité d'intégrer les décideurs à la discussion. D'autre part, cela confirme, comme dans d'autres recherches (Rocha, 2014 ; Merceron, 2016), la nécessité d'outiller la discussion et de travailler avec les managers le fonctionnement décisionnel qu'elle implique. Mais l'enjeu, à notre sens, n'est pas uniquement de faire évoluer le positionnement de certains managers vers un fonctionnement plus participatif. Il s'agit aussi et surtout de considérer leur propre activité dans son cadre de contraintes et de ressources, et d'aménager « l'espace de la discussion » pour que celle-ci puisse se faire dans une logique subsidiaire. Cela conforte la nécessité soulignée par Detchessahar (2019) d'ouvrir des espaces de discussion à différents niveaux et de les connecter entre eux.

Les participants : l'équipe et/ou des acteurs transverses ? Suivant des recommandations de la littérature, les espaces de discussion étudiés dans cette thèse ont été conçus comme des outils managériaux à inscrire dans le quotidien comme un rituel avec les équipes. Cependant, les ateliers analysés dans deux entreprises (l'institution bancaire et La Poste) ont mis en lumière le fait qu'un certain nombre de sujets traités soulevaient des problématiques transverses. Ces résultats invitent à réfléchir à la configuration des EDT : maintenir le principe d'espaces de discussion à l'échelle de l'équipe peut nécessiter d'investir d'autres temps d'échange pour traiter de sujets transverses (groupe de travail, réunions de service…) ; si le choix des participants se fait à l'inverse selon le sujet traité, permettant l'ouverture « d'espaces de discussion transverses » à connecter avec les autres, un travail de mise en cohérence avec les temps d'échange existants peut s'avérer nécessaire.

La temporalité et les modalités d'intégration dans l'organisation. La question de la pérennité des dispositifs de discussion a été abordée dans la partie précédente (7.1.2). Partant du constat que les EDT n'avaient *a priori* pas perduré sur les trois premiers sites pilotes de La Poste, du fait d'un « empilement de dispositifs managériaux », d'un manque de temps par rapport aux enjeux de production ou encore d'une discussion déjà présente au quotidien, la proposition était d'inverser la façon d'appréhender les dispositifs de discussion. Il s'agirait de les considérer en tant qu'artefacts dans une « logique de l'activité et de l'utilisation », comme nous y invite l'approche instrumentale (Rabardel, 1995, p.51). Pour l'auteur, « les artefacts ne

doivent pas être analysés en tant que choses mais dans la façon dont ils médiatisent l'usage » (*Ibid.*, p.42). En d'autres termes, il s'agit de partir de l'activité de leurs utilisateurs potentiels, managers comme opérateurs, par exemple à travers la « porte d'entrée » d'une problématique issue du travail, instruite dans un diagnostic poussé et conduisant à co-concevoir une démarche avec les acteurs concernés, de l'ordre d'une discussion sur le travail si cela s'avère pertinent.

Dans cette perspective, la pérennité à rechercher n'est peut-être pas celle des dispositifs de discussion eux-mêmes mais celle de leurs effets ? Ainsi, dans les travaux conduits à l'aide de la méthodologie des Change Laboratory, présentée en partie 2.3 de cette thèse, la pérennité qu'étudient les auteurs est celle des effets de l'intervention. De fait, les Change Labs n'ont pas vocation à s'inscrire dans la durée comme un outil managérial. Ils sont généralement conduits ponctuellement, sous forme de 6 à 12 sessions de deux heures, dans un système d'activité qui fait face à une transformation majeure, afin d'accompagner « l'expansion de son objet » (par exemple, trouver de nouvelles voies de diversification face au déclin de l'activité courrier, qui est originellement le cœur de métier). L'enjeu pour les auteurs réside alors dans la durabilité de cette « expansion de l'objet ».

L'outillage, entre degré de formalisation et co-élaboration. Nous avons évoqué le rôle important de l'outillage dans le soutien de mécanismes participatifs : étapes de la discussion permettant l'expression et l'élaboration de propositions par les agents, prise de décision collégiale, formation des managers… En même temps, certaines limites ont également pu être remontées. Par exemple, certains managers ont évoqué la formalisation trop importante de la première version des ateliers de régulation de la charge de travail au sein de l'institution bancaire, par rapport à leur fonctionnement plus « oral » et « spontané » avec leurs équipes. A l'inverse, l'analyse de certains espaces de discussion sur le travail de La Poste semble souligner une analyse de l'activité insuffisante, dans l'usage.

La formalisation de la discussion semble à la fois faire sa force et sa faiblesse. Nous pourrons en ce sens rappeler les retours des agents de la seconde succursale étudiée au sein de l'institution bancaire, qui regrettaient devoir en passer par un dispositif aussi formel pour être entendus… ce retour témoigne à la fois du fait que la discussion devrait pouvoir se faire « spontanément » au quotidien, et du fait que la démarche s'avère pourtant utile pour en pallier les dysfonctionnements. D'autres managers ne mettront pas en place la démarche, estimant discuter déjà du travail au quotidien, dans l'institution bancaire comme à La Poste. Ainsi, il semble que le degré pertinent de formalisation de la discussion dépende des situations : l'existence d'un

silence organisationnel ou non, le niveau de directivité du management, la liberté plus ou moins importante d'expression existant d'ores et déjà dans les équipes, le pouvoir d'agir sur le travail et son organisation pour les différents acteurs… Rocha (2014) conclura en ce sens que « tout n'est donc pas formalisable et comme conséquence, tout ne doit pas être formalisé du fait de l'existence de savoirs tacites et de l'importance de préserver l'informel dans le collectif de travailleurs » (p.177).

A la différence des ateliers de régulation de la charge de travail, outillés par des étapes de la discussion, une enquête informatique préalable et un modèle de la charge de travail à renseigner en séance, l'équipement des Espaces de Discussion sur le Travail de La Poste s'avère plus léger : le cœur de son outillage repose sur un questionnement inspiré de l'entretien d'explicitation (Vermersch, 1994), avant d'ouvrir à l'analyse et à l'élaboration de propositions. Comme dans certains ateliers où l'analyse et la prise en considération de l'activité semblent avoir été insuffisantes, le risque est alors de voir revenir avec le temps un questionnement managérial plus classique, directement orienté vers l'analyse et la recherche de solutions, qui ne ferait pas décrire suffisamment la situation au préalable. En ce sens, la littérature montre le rôle-clé des « objets frontières » (Broberg, Andersen & Seim, 2011). Citant Star et Griesemer (1989), les auteurs définissent les objets-frontières comme des objets qui peuvent être « abstraits ou concrets. Ils ont des significations différentes dans des mondes sociaux différents, mais leur structure est suffisamment commune à différents mondes pour en faire des moyens reconnus de traduction. La création et la gestion d'objets-frontières sont essentielles pour développer et maintenir une cohérence à l'intersection de mondes sociaux » (p.465, notre traduction). A titre d'exemple, Rocha (2014) utilise des photos pour engager la discussion sur des situations de travail, Carta (2018) a modélisé une cartographie des processus globaux de maintenance servant de base à la discussion pour développer une représentation commune entre différents acteurs de ces processus, Thomas (2018) a également fait discuter les acteurs d'un processus de production de documents prescriptifs dans le nucléaire à partir d'une représentation de ce processus transverse, Mollo (2004) a utilisé des enregistrements de spécialistes du cancer du sein raisonnant à haute voix dans la prise de décisions thérapeutiques et a mobilisé des méthodes d'auto-confrontation pour faire discuter les professionnels entre eux sur les critères de décision etc. Soutenir l'exercice d'explicitation à l'aide d'objets-frontières pourrait ainsi contribuer à mieux inscrire cette étape cruciale dans le déroulement de la discussion.

Cependant, la prise en compte de la réalité du travail dans la façon d'organiser le travail et de manager dépend aussi du regard porté sur les situations de travail, l'écart entre prescrit et réel…

C'est lors de la formation des managers que l'approche portée par l'ergonomie est travaillée avec eux. Or, sans vouloir en faire des ergonomes, une journée de formation apparait insuffisante pour transmettre durablement une telle approche, notamment dans des secteurs industriels marqués par une culture du process et de la standardisation. Comme discuté précédemment (partie 7.1.2), cela prône une implication plus importante et un rôle différent de l'intervenant auprès des acteurs dans la co-élaboration et l'accompagnement de la démarche.

La participation et les modalités de décision, entre négociation et co-gestion. Enfin, nous avons vu comment les mécanismes participatifs dépendaient de l'outillage (choix des sujets à mettre en discussion et élaboration des propositions par les agents) mais aussi des modalités de décision. Nous pencher sur cette question a permis de préciser certains éléments par rapport aux degrés de participation évoqués par Darses et Reuzeau (2004) dans la revue de littérature (partie 1.3.1, Tableau 1, p.37). Les auteurs distinguaient en effet *l'information* (degré 1 : informer les opérateurs sur les plans d'action décidés par les managers ; degré 2 : collecter les informations et expériences de utilisateurs), la *consultation* (degré 3 : recueillir les avis et suggestions des utilisateurs sur les actions en cours) et la *décision* dont le degré 4 consiste à négocier avec les utilisateurs dans des comités formalisés, et dont le degré 5 relève de la co-conception et prise de décision conjointe entre les différentes parties impliquées.

De leur côté, certains managers du groupe de travail de l'institution bancaire s'opposaient à concevoir un système de *co-gestion*, qui semble s'apparenter au degré 5 de l'échelle, préférant laisser aux chefs de service leur pouvoir discrétionnaire pour la prise de décision, selon un fonctionnement consultatif (degré 3). Pour l'Encyclopaedia Universalis « le terme cogestion désigne le partage du pouvoir de gestion ou du pouvoir de décision nécessaire au fonctionnement de tout groupe social organisé »[33]. Nous avons alors distingué la co-gestion de *l'auto-gestion* prônée dans les systèmes de sociocratie, d'holacratie ou encore « d'entreprises libérées » qui visent l'auto-direction, l'auto-organisation et l'auto-contrôle des acteurs (cf partie 1.4.4 ; Bismuth, 2015). L'auto-gestion pourrait correspondre à un degré 6. Enfin, pour Detchessahar (2019), le principe de subsidiarité repose sur la *« collégialité »* qu'il définit de la façon suivante : « une décision est dite collégiale lorsqu'elle est le fruit d'une délibération entre personnes d'égale dignité (Dictionnaire Larousse) » (p.84).

Les modalités de décision des Espaces de Discussion sur le Travail semblent se situer entre le degré 4 et 5 : dans le degré 4, les utilisateurs semblent pouvoir influencer la décision par la

[33] Accès : https://www.universalis.fr/encyclopedie/cogestion/

négociation sans forcément être eux-mêmes décideurs ; le degré 5 affiche clairement une prise de décision conjointe. Cependant, à moins d'un modèle de gouvernance ou d'une volonté particulière de l'entreprise de fonctionner selon cette dernière modalité, le rapport de subordination entre un employeur et un employé inscrit dans le contrat de travail implique de fait une asymétrie juridique.

Merceron (2016) souligne ainsi les limites d'un management subsidiaire dans les entreprises du fait de la différence entre un citoyen et un salarié. D'après l'auteur, outre le fait que le citoyen vote pour élire la sphère dirigeante, ce qui n'est pas le cas dans l'entreprise, sa relation à l'autorité est structurellement différente. Il explique en effet le mode de gouvernance des « collèges » (des communautés civiles créées dans une finalité éducative, commerciale ou sociale) selon Althusius, qui compte parmi les auteurs à l'origine de la notion de subsidiarité. Dans ce mode de gouvernance, le chef, représentant l'autorité, est soumis au contrôle du collège dans son ensemble, au service duquel il œuvre. L'espace de discussion y est pensé comme un organe d'expression démocratique permettant de délibérer quant aux zones d'autonomie et de contrôler l'ingérence potentielle de l'autorité supérieure.

Au vu de ces réflexions, que les espaces de discussion sur le travail consistent à négocier des décisions prises par la hiérarchie ou à tendre vers des formes de co-gestion, il nous semble que l'une des conditions de leur mise en œuvre est de clarifier ces mécanismes avec les acteurs concernés, à tous les niveaux.

7.3. Pour ne pas conclure et engager la discussion… sur les conditions de la discussion

Pour synthétiser nos réflexions et ouvrir sur des perspectives de recherche comme d'intervention, nous retiendrons trois points soulevés dans cette thèse : l'évolution vers un management subsidiaire, les conditions de la subsidiarité et de la pérennité, ainsi que l'articulation entre des logiques descendantes et remontantes.

- **Soutenir l'évolution vers un management subsidiaire par un outillage de la discussion et un travail sur les mécanismes de décision**

La thèse montre comment la mise en œuvre d'espaces de discussion sur le travail interpelle des cultures managériales historiquement et traditionnellement descendantes. En effet, une telle

démarche implique pour le manager, d'une part, de se positionner dans un rôle de « maïeuticien » faisant émerger les sujets à traiter et l'élaboration de propositions par les agents, et d'autre part, de conférer aux participants une certaine place dans la prise de décision peu habituelle selon les situations. Cela nécessite un outillage de la discussion qui soit garant des mécanismes de participation, mais également un travail avec les acteurs de l'organisation sur les logiques décisionnelles et le rôle du management.

- **Des conditions de subsidiarité et de pérennité en tension**

Pour Detchessahar (2019) le principe de subsidiarité nécessite de surcroît l'ouverture et la connexion d'espaces de discussion sur le travail à différents niveaux de la ligne hiérarchique. Cette proposition apparaît comme une réponse aux limites de la subsidiarité expérimentées dans cette thèse. En même temps, elle semble difficilement compatible avec les conditions de pérennité des espaces de discussion : les résultats montrent en effet que ces derniers n'auraient *a priori* pas perduré sur les sites pilotes étudiés du fait d'un « empilement de dispositifs managériaux » ou d'un manque de temps compte-tenu des enjeux productifs. Ces constats confortent d'une part la recommandation d'aménager « l'espace de la discussion », par un travail de mise en cohérence des dispositifs managériaux existants ou de temps à dégager aux managers. Mais ils invitent également à se rapprocher de l'activité des managers et des opérateurs. En effet, l'autre raison pour laquelle la démarche n'aurait pas été « adoptée » dans certaines équipes est le fait qu'elles discuteraient déjà au quotidien ou au contraire qu'elles n'auraient pas de sujet à mettre en discussion. Cela pose alors la question de la finalité, voire de l'utilité du dispositif pour ses utilisateurs, dans leur activité, à côté de laquelle peut passer une logique de « déploiement » malgré les adaptations du dispositif. Ces considérations rejoignent le dernier point qui sera retenu ici : celui d'une nécessaire articulation entre des logiques descendantes et remontantes.

- **Articuler des logiques descendantes et remontantes**

En dernier lieu, cette recherche montre que la conception *pour* et *dans* l'usage d'espaces de discussion sur le travail est traversée par deux logiques qu'il nous semble nécessaire d'articuler. En effet, les demandes d'entreprises pour mettre en place des espaces de discussion sur le travail se multiplient. Venant souvent des directions générales, des ressources humaines, des relations sociales ou de la qualité de vie au travail, elles sont souvent portées par une volonté de s'orienter vers un fonctionnement plus participatif, responsabilisant les équipes et leur conférant plus

d’autonomie pour mieux concilier performance et qualité de vie au travail. Ces demandes s’inscrivant dans une dynamique descendante, elles représentent à la fois une opportunité rare de porter les enjeux du travail jusqu’aux niveaux stratégiques et nécessitent en même temps un « tour de main » de l’intervenant particulièrement complexe pour les « raccrocher » aux demandes, aux besoins et aux enjeux de l’activité des acteurs concernés (opérateurs comme managers), dans une dynamique remontante.

L’une des perspectives de cette recherche est donc de trouver des voies d’articulation entre ces logiques descendantes et remontantes. Dans cette optique, nous proposions, en considérant les espaces de discussion comme des artefacts médiatisant un usage, de partir de l’activité de ses utilisateurs potentiels (managers comme opérateurs) et de problématiques identifiées, plutôt que d’inviter à la discussion sur le travail « dans l’absolu ». Cela pourrait reposer sur un diagnostic plus approfondi et une co-construction de la démarche, appelant une implication plus importante et un rôle différent de l’intervenant auprès des acteurs de la discussion.

Bibliographie

ANACT, (2013). Lean Manufacturing. Quelle place pour la santé et la sécurité au travail ?

ANI (2013). Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013. Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle. Accès : https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/services-a-la-personne/Pour_les_pros/SE_DEVELOPPER/ANI_juin_2013.pdf

Arnoud, J. (2013). *Conception organisationnelle : pour des interventions capacitantes*. Thèse de doctorat en Ergonomie, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris, France.

Askenazy P. (2004). *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*. Paris : Seuil et La République des idées.

Askenazy, P., Caroli, E., & Marcus, V. (2002). New organizational practices and working conditions: evidence from France in the 1990's. *Recherches économiques de Louvin, 1*(68), 91-110.

Autissier, D. & Guillain, J.-Y. (2017). *La parole libérée en entreprise. Les innovations managériales collaboratives de la FJD.* Paris : Ed. Eyrolles.

Autissier, D., & Wacheux, F. (2000). Structuration et management des organisations : Gestion de l'action et du changement dans les entreprises. Paris: L'Harmattan.

Aveni, (d'), R. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York : Free Press.

Barbier, J.-C. (1989). Tendances actuelles du management participative. *Recherches et Prévisions,* 16, 1-17.

Barcellini, F. (2017). Intervention Ergonomique Capacitante : bilan des connaissances actuelles et perspectives de développement. *Activités, 14*(2). doi : 10.4000/activites.3041.

Barcellini, F., Van Belleghem, L., & Daniellou, F. (2013). Les projets de conception comme opportunité de développement des activités. Dans P. Falzon (Ed.), *Ergonomie constructive* (p.191-206). Paris : Presses Universitaires de France.

Barilari, A. (2007). Peut-on réformer l'État avec les méthodes du secteur privé ? *Regards croisés sur l'économie*, 2, 225-232.

Bationo-Tillon, A., Folcher, V. & Rabardel, P. (2010). Les instruments transitionnels : une proposition pour étudier la diachronie des activités narratives ». *Activités*, 7-2. Accès : http://activites.revues.org/2437

Bellini, S. (2005). Éviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, *1*(65), 13-25. DOI 10.3917/cips.065.0013

Bernoux, P. (1985). *La sociologie des organisations*. Paris : du Seuil.

Bevort, A. (2013). De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ? Participations, 5(1), 33-51.

Bismuth, D. (2015). Les 7 points qui différencient une entreprise libérée d'une organisation classique. *Harvard Business Review*. Accès : http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2015/05/7130-les-7-points-qui-differencient-une-entreprise-liberee-dune-organisation-classique/

Bonnefond, J. Y. (2015). Une expérience d'amélioration de la qualité du travail à Renault-Flins. *La revue des conditions de travail,* 3, 66-74.

Bonnefond, J.Y. (2016). *L'intervention dans l'organisation en clinique de l'activité. Le dispositif « DQT » à l'usine Renault de Flins*. Thèse de Doctorat en psychologie, Paris, Conservatoire National des Arts et Métiers.

Bonnet, R., & Bonnet, J. (2007). L'analyse du travail des managers. Au-delà de l'analyse de la prescription et de l'activité, comprendre « l'effet manager » comme production de sens. *Communication et organisation,* 31, 248-263.

Bonvin, J. M., & Farvaque, N. (2007). L'accès à l'emploi au prisme des capabilités, enjeux théoriques et méthodologiques. *Formation Emploi, 98*, 9-23.

Borzeix, A., Charles, J. & Zimmermann, B. (2015). Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat, *Sociologie du travail, 57*(1), 1-19.

Bouffartigue, P. (2001). La fonction d'encadrement : de l'importance du travail dans l'étude des cadres. In *Colloque" Autour des travaux de Georges Benguigui : encadrer, surveiller, inventer, Travail et Mobilités", Université de Paris X Nanterre, 16 novembre 2001.*

Bouffartigue, P., & Bouteiller, J. (2004). Etudier le travail des cadres : un bilan de 10 ans d'expérience de recherches. In *Actes de la Sixième Journée d'étude" Ce que font les cadres", Lyon, IAE, Université Jean-Moulin, 8 décembre 2003* (pp. 72-81). GDR CADRES.

Bourgeois, F. (2012). Que fait l'ergonomie que le lean ne sait / ne veut pas voir ? *Activités, 9(2),* 138-147.

Bouvier, A. (2004). *Management et sciences cognitives.* Paris : PUF.

Broberg, O., Andersen, V. & Seim, R. (2011). Participatory ergonomics in design processes: the role of boundary objects. *Applied Ergonomics, 42*, 464-472.

Carballeda, G. (1997). *La contribution des ergonomes à l'analyse et à la transformation de l'organisation du travail : l'exemple d'une intervention relative à la maintenance dans une industrie de processus continu*. Thèse de doctorat en Ergonomie, Université de Bordeaux, Bordeaux, France.

Carta, G. (2018). *Concevoir l'intervention pour l'autopoïèse organisationnelle : l'apprentissage comme condition*. Thèse de doctorat en ergonomie, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris, France.

Carta, G. & Falzon, P. (2017). Co-construire l'autopoïèse organisationnelle : le Laboratoire Développemental comme modèle et comme moyen de l'intervention capacitante. *Activités, 14*(2). doi : 10.4000/activites.3022

Casse, C. (2015). Concevoir un dispositif de retour d'expérience intégrant l'activité réflexive *collective : un enjeu de sécurité dans les tunnels routiers*. Thèse de doctorat en ergonomie, Université de Grenoble Alpes, Grenoble, France.

Casse, C. & Caroly, S. (2017). Enrichir le retour d'expérience par les espaces de débat : l'exemple d'une recherche-intervention chez un exploitant de tunnels routiers. *Le travail humain, 3*(80), 259-284. DOI 10.3917/th.803.0259

Charles, J. & Zimmermann, B. (2013). Management participatif. In Casillo, I. avec Barbier R., Blondiaux L., Chateauraynaud F., Fourniau J-M., Lefebvre R., Neveu C. et Salles, D. (dir.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*. Paris, GIS Démocratie et Participation. Accès : http://www.dicopart.fr/fr/dico/managementparticipatif.

Chevalier, F. (1991). *Cercles de qualité et changement organisationnel* (No. hal-00676279).

Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir.* Paris : PUF.

Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte.

Clot, Y. & Faïta, D. (2000). Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes. *Travailler, 4*, 7-42.

Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G. & Scheller, L. (2000). Entretiens en auto-confrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 2(1),* 2-8. Tiré de http://pistes.revues.org/3833.

Conjard, P., & Journoud, S. (2013). Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail. *Management & Avenir, 5*(63), 81-97.

Coutarel, F., Caroly, S., Vézina, N. & Daniellou, F. (2015). Marge de manœuvre situationnelle et pouvoir d'agir : des concepts à l'intervention ergonomique. *Le travail humain*, *78*(1), 9-29.

Crocker, O. L., Charney, C., Chiu, J. S. L., Pietri, R., & Imai, M. (1991). *Guide pratique des cercles de qualité : l'expérience des Etats-Unis et du Japon au service des entreprises françaises.* Eyrolles.

Daniellou, F. (2004). L'ergonomie dans la conduite de projets de conception de systèmes de travail. In P. Falzon (Eds.), *Ergonomie* (pp. 359-373). Paris, France : Presses Universitaires de France.

Daniellou, F. (2013). L'ergonome et les débats sur la performance de l'entreprise. In J. Petit, K. Chassaing, & S. Aubert (Eds.), *Des pratiques en évolution* (pp. 322-332). Toulouse, France : Octarès Editions.

Daniellou, F. (2015). Agir sur l'intensification du travail. In A. Thébaut-Mony, P. Davezies, L. Vogel. & S. Volkoff (Eds.), *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner* (pp. 246-255). Paris, France : La Découverte.

Daniellou, F., Simard, M. & Boissières, I. (2010). Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle. Un état de l'art. *Les Cahiers de la sécurité industrielle, 2010-02*.

Darses, F. & Reuzeau, F. (2004). Participation des utilisateurs à la conception des systèmes et dispositifs de travail. Dans P. Falzon (Ed.), *Ergonomie* (pp. 405-420). Paris : PUF.

Davezies, P. (2012). Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 14*(2), 2-18. Accès : http://pistes.revues.org/2566.

Dejours, C. (2009). *Travail vivant : v. 2. Travail et émancipation.* Payot.Dejours, C. (2015). *Le Choix. Souffrir au travail n'est pas une fatalité.* Paris : Bayard.

Desmarais, C., & De Chatillon, E. A. (2010). Le rôle de traduction du manager. *Revue française de gestion,* 6, 71-88.

Detchessahar, M. (2001). Quand discuter, c'est produire... Pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion. *Revue française de gestion*, *132*, 32-43.

Detchessahar, M. (2003). L'avènement de l'entreprise communicationnelle. *Revue française de gestion, 1*(142), 65-84.

Detchessahar, M. (2009). *Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail,* Rapport pour l'Agence Nationale de la Recherche, 766 pages.

Detchessahar, M. (2011). Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution… *Revue française de gestion, 5*(214), 89-105.

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

Detchessahar, M. (2014). Penser le travail pour repenser le management Réflexions à partir de l'enseignement social-chrétien. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise,* 4, 68-81.

Detchessahar, M. (2019). *L'entreprise délibérée : refonder le management par le dialogue.* Nouvelle Cité.

Detchessahar, M. & Grevin, A. (2009). Une organisation de santé... malade de « gestionnite ». *Annales des Mines – Gérer et comprendre, 98*(4), 27-37.

Dreyfus, F. (2007). Personnels et usagers des services publics : des relations transformées ? Regards croisés sur l'économie, 2, 246-254.

Dugué, B., Petit, J., & Daniellou, F. (2010). L'intervention ergonomique comme acte pédagogique. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 2010/12(3),* 391-409.

Dujarier, A.-M. (2015). *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail.* Paris : La découverte.

Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding: an activity-theoretical approach to developmental research.* Helsinki: Orienta-Konsultit Oy

Engeström, Y. (2001). Expansive learning at work: Toward an activity theoretical reconceptualization. Journal of education and work, 14(1), 133-156.

Engeström, Y. (2016). *Studies in expansive learning: Learning what is not yet there.* Cambridge University Press.

Engeström, Y., Virkkunen, J., Helle, M., Pihlaja, J., & Poikela, R. (1996). The change laboratory as a tool for transforming work. *Lifelong Learning in Europe*, *1*(2), 10–17.

Eyme, J. (2017). Engeström ou la troisième génération de la « théorie de l'activité ». Dans J.M. Barbier, M. Durand & A. Puybonnieux (Eds.), *Encyclopédie d'analyse des activités* (p. 495-505). Paris : PUF.

Falzon, P. (1998). Qu'est-ce que la recherche en ergonomie ? Présenté colloque « Recherche et ergonomie », Toulouse, France, février 1998. http://www.ergonomie-self.org/media/media30493.pdf

Falzon, P. (2004). Nature, Objectifs et connaissances de l'ergonomie. Dans P. Falzon (Ed.), *Ergonomie* (p. 17-36). Paris : Presses Universitaires de France.

Falzon, P. (2005). *Ergonomie, conception et développement*. Conférence introductive présentée au 40e Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française. Saint-Denis, La Réunion.

Falzon, P. (2013). *Ergonomie constructive*. Paris : PUF.

Falzon, P. & Sauvagnac, C. (2004). Charge de travail et stress. Dans P. Falzon (Ed.), *Ergonomie* (p. 175-190). Paris : PUF.

Fernagu-Oudet, S. (2012). Favoriser un environnement « capacitant » dans les organisations. In E. Bourgeois, & M. Durand (Eds.), *Former pour le travail* (pp. 201-213). Paris: PUF.

Folcher, V. (2005). De la conception pour l'usage au développement de ressources pour l'activité. In P. Rabardel, P. Pastré (eds) *Modèles du sujet pour la conception.* Toulouse, Octarès, 189-210.

Folcher, V. (2010). *Développement des hommes et des techniques, perspectives de conception pour et dans l'usage,* Document de synthèse en vue de l'obtention de l'Habilitation à Diriger des Recherches, 22 Juin 2010, Université Paris 8.

Folcher, V. (2015). Conception pour et dans l'usage : la maîtrise d'usage en conduite de projet. *Journal of Human Mediatised Interactions/Revue des Interactions Humaines Médiatisées*, *16*(1), 39-60.

Fournier, P.-S., Montreuil, S., Brun, J.-P., Bilodeau, C., & Villa, J. (2010). *Etude exploratoire de facteurs de la charge de travail ayant un impact sur la santé et la sécurité. (R-668).* Montréal : Institut de Recherche Robert-Sauvé en Santé et en Sécurité du Travail.

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

Giddens, A. (1987). La constitution de la société: Eléments de la théorie de la structuration. Paris : PUF.

Gillet, A. (2003). Transformations professionnels de l'encadrement de proximité : entre management et expertise technique. Actes de la journée du 8 décembre 2003, les Cahiers du GRD Cadres, p. 55-71.

Golsorkhi, D. (2006). *La fabrique de la stratégie, Une perspective multidimensionnelle,* Vuibert.

Greenan, N., Guillemot, D., Moatty, F. (2005). Enquête changements organisationnels et informatisation. Comment les relations au travail sont-elles mesurées ? *Réseaux*, *6*(134), 21-63.

Grévin, A. (2012). Quand la performance pilote le management... Les effets du tournant gestionnaire sur le management de proximité dans une clinique. *Journal de gestion et d'économie médicales, 30*(7), 469-490.

Grosdemouge, L. (2017). Comprendre le travail des professionnels des ressources humaines pour développer leur pouvoir d'agir : le cas d'une intervention ergonomique dans un groupe de l'industrie chimique. Thèse de doctorat en ergonomie, Université de Bordeaux, Bordeaux, France.

Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, G., & Kerguelen, A. (2006). *Comprendre le travail pour le transformer*. Lyon : ANACT.

Haapasaari, A., Engeström, Y. & Kerosuo,H. (2016). The emergence of learners' transformative agency in a Change Laboratory intervention, *Journal of Education and Work, 29*(2), 232-262. doi : 10.1080/13639080.2014.900168

Haapasaari, A. & Kerosuo, H. (2014). Transformative agency : The challenges of sustainability in a long chain of double stimulation. *Learning, Culture and Social Interaction, 4*, 37-47.

Habermas, J. (1981). *Théorie de l'agir communicationnel*. Paris : Fayard.

Hart, J., & Mucchielli, A. (1994). *Soigner l'hôpital. Diagnostics de crise et traitements de choc*. Ed. Lamarre.

Hood, C. (1995). The "new public management" in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, organizations and society*, *20*(2-3), 93-109.

Hubault, F. (2013). Le travail de management. Travailler, 1, 81-96.

Jacquinot, P., & Pellissier-Tanon, A. (2015). L'autonomie de décision dans les entreprises libérées de l'emprise organisationnelle. *Revue Internationale de Psychologie et de Gestion des comportements organisationnels, 52(XXI)*, 365-384.

Jaouën, M. (2015). Discuter du travail pour mieux le transformer. *Travail et changement, 358,* 1-15.

Jeffroy, F. (1987). *Maîtrise de l'utilisation d'un système micro-informatique par des utilisateurs non informaticiens.* Thèse de doctorat en ergonomie, Université Paris 13, Paris, France.

Judon, N. (2017). *Rendre possible un espace intermédiaire de dialogue pour coconstruire de nouvelles solutions de prévention dans un contexte d'incertitude : cas des travaux de revêtements routiers*. Thèse de doctorat en Ergonomie, Université de Bordeaux, Bordeaux, France.

Kaspar, J. (2012). Rapport de la Commission du Grand Dialogue de La Poste. *Groupe La poste http://www. rds. asso. fr/RapportKaspar_enligne02. pdf*.

Lachmann, H., Larose, C. & Pénicaud, M. (2010). *Bien-être et efficacité au travail. 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*. Rapport fait à la demande du premier ministre.

Laville, J. L. (1992). Éléments pour une sociologie de la participation dans l'entreprise en France (1982-1992). *Cahiers de recherche sociologique*, (18-19), 239-264.

Le Goff, J. (2008). *Les lois Auroux, 25 ans après. 1982-2007 : où en est la démocratie participative ?* PU Rennes.

Leplat, J. (2004). L'analyse psychologique du travail. *Revue européenne de psychologie appliquée/European Review of Applied Psychology, 54*(2), 101-108.

Leplat, J. (2006). La notion de régulation dans l'analyse de l'activité. *Pistes, 8*(1), 1-30. Accès : http://pistes.revues.org/3101

Leplat, J., & Cuny, X. (1977). *Introduction à l'analyse du travail*. Paris : PUF.

Leplat, J. & Hoc, J.-M. (1983). Tâche et activité dans l'analyse psychologique des situations. *Cahiers de psychologie cognitive, 3*(1), 49-63.

Liker, J. K., & Morgan, J. M. (2006). The Toyota way in services: the case of lean product development. *Academy of management perspectives, 20*(2), 5-20.

Lorino, P. (2018). *Pragmatism and organization studies.* Oxford University Press.

Lorino, P., Tricard, B., Clot, Y. (2011). Research methods for non-representational approaches to organizational complexity: The dialogical mediated inquiry. *Organization Studies, 32*(6), pp. 769-801.

Louche, C. (2007). *Psychologie sociale des organisations*. Armand Colin.

Maggi, B. (2003). De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage. Toulouse : Octarès.

Maline, J. (1994). *Simuler le travail.* Lyon : Editions de l'ANACT.

Maslow, A.H. (1971). *The Farther Reaches of Human Nature*. New York: The Viking Press.

MacGregor, D. (1960). *The human side of entreprise,* MacGrawHill.

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 en Sciences de Gestion, Université de Nantes, Nantes, France.

Mhamdi, A. (1998). Les activités de réflexion collective assistée par vidéo : un outil pour la prévention. Thèse de doctorat en ergonomie. Paris : Conservatoire National des Arts et Métiers.

Michener, V. J. (1998). The participatory approach: contradiction and co-option in Burkina Faso. *World development, 26*(12), 2105-2118.

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work.*

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations.* Simon and Schuster.

Mispelblom Beyer, F. (2010). *Encadrer un métier impossible ?* Paris : Ed. Armand Colin, 298p.

Mollo, V. (2004). Normalisation et adaptation des règles en cancérologie. In P. Rey, E. Ollagnier, V. Gonik & D. Ramaciotti (Eds.). *« Ergonomie et normalisation »* (pp. 221-229), Toulouse : Octarès.

Mollo, V., & Falzon, P. (2004). Auto and allo-confrontation as tools for reflective activities. *Applied Ergonomics, 35*(6), 531-540.

Mollo, V., & Nascimento, A. (2013). Pratiques réflexives et développement des individus, des collectifs et des organisations. In P. Falzon (Eds.), *Ergonomie constructive* (pp. 207-221). Paris, France : Presses Universitaires de France.

Morisson, E., & Miliken, F. (2000). Organizational Silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, Vol.25, N°4, p. 706-725.

Nascimento, A. (2009). *Produire la santé, produire la sécurité : développer une culture collective de sécurité en radiothérapie.* Thèse de doctorat en ergonomie. Paris : Conservatoire National des Arts et Métiers.

Perez Toralla, M. (2013). *Pour une prescription capacitante, ergonomie et débats des règles du travail : le cas d'une entreprise déployant la lean production.* Thèse de doctorat en sociologie. Paris : Conservatoire National des Arts et Métiers.

Petit, J. (2005). *Organiser la continuité du service : intervention sur l'organisation d'une Mutuelle de santé*. Thèse de doctorat en ergonomie, Université Victor Segalen Bordeaux 2, Bordeaux, France.

Petit, J. & Dugué, B. (2013). Structurer l'organisation pour développer le pouvoir d'agir : le rôle possible de l'intervention en ergonomie. *Activités, 10*(2), 210-228. doi : 10.4000/activites.816

Petit, J., Dugué, B., & Daniellou, F. (2011). L'intervention ergonomique sur les risques psychosociaux dans les organisations: enjeux théoriques et méthodologiques. *Le travail humain, 2011/4(74),* 391-409.

Petit, J., Querelle, L. & Daniellou, F. (2007). Quelles données pour la recherche sur la pratique de l'ergonome ? *Le Travail Humain, 4* (70), 391-411.

Piney, C. (2015). *Transformation de l'activité d'encadrement de proximité : que fait le pilotage par la performance à la « proximité des cadres ? : le cas d'une grande administration publique*. Thèse de doctorat en ergonomie, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris, France.

Pradines, P. (2004). *Management : la subsidiarité, organisation de l'entreprise et enseignement de l'Église*.

Prost, L. (2008). *Modéliser en agronomie et concevoir des outils en interaction avec de futurs utilisateurs : le cas de la modélisation des interactions génotype-environnement et de l'outil DIAGVAR.* Thèse de doctorat en Agronomie, AgroParisTech, Thiverval Grignon, France.

Quick, T. (2003), ''Autopoiesis''. Accès : www.cs.ucl.ac.uk/staff/t.quick/autopoiesis.html

Quinn, R. & Rohrbaugh, J. (1981). A Competing values Approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review, 5*(2), 122-140.

Rabardel, P. (1995). *Les Hommes et les technologies. Approche cognitive des instruments contemporains*. Paris : Armand Colin.

Rabardel, P., Carlin, N., Chesnais, M., Lang, N., & Le Joliff, G. & Pascal, M. (1998). *Ergonomie concepts et méthodes.* Toulouse : Éditions Octares.

Raspaud, A. (2014). *De la compréhension collective de l'activité réelle à la compréhension participative de l'organisation : plaidoyer pour une intervention ergonomique capacitante.* Thèse de doctorat en ergonomie. Paris : Conservatoire National des Arts et Métiers.

Raspaud, A. & Falzon, P. (à paraître). De Sen à la pratique ergonomique : conditions et moyens pour une intervention ergonomique capacitante. *Le travail humain.*

Reynaud, J. D. (1989). Les règles du jeu: L'action collective et la régulation sociale. Paris: Armand Colin.

Reynaud, J. D. (2003). Réflexion : Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe. *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, La Découverte, Paris,* 103-116.

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 en Ergonomie, Université de Bordeaux, Bordeaux, France.

Sannino, A. & Engeström, Y. (2017). Co-generation of societally impactful knowledge in Change Laboratories. *Management Learning, 48*(1), 80-96.

Sannino, A., Engeström, Y. & Lemos, M. (2016). Formative Interventions for Expansive Learning and Transformative Agency. *Journal of the Learning Sciences, 25*(4), 599-633. doi : 10.1080/10508406.2016.1204547

Schön, D. (1983). The Reflective Practicioner: how professionals think in action. New York: Basic Books.

Scouarnec, A. & Silva, F. (2006). Quel(s) modèle(s) de management des ressources humaines en Euroméditérannée ? Revue française de gestion, Vol.7, N°166, p. 129-147.

Sen, A. (1997). Editorial: Human capital and human capability, World Development, 25(12), 1959-1961.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

Shimizu, K. (1999). Le toyotisme. Paris : Editions La Découverte et Syros.

Taylor, F.W. (1911). La direction scientifique des entreprises.

Terssac (de), G. (1992). L'organisation du travail et les régulations sociales. In : G. de Terssac & P. Dubois, *Les nouvelles rationalisations de la production* (pp. 169-185). Cépaduès Ed.

Terssac (de), G. (2003). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, débats et prolongements*. Paris : La découverte.

Terssac (de), G., & Lompré, N. (1996). Pratiques organisationnelles dans les ensembles productifs : essai d'interprétation. In: Spérandio, J.C. (Eds.), *L'ergonomie face aux changements technologiques et organisationnels du travail humain* (pp. 51-66). Toulouse : Octarès.

Thomas, C. (2018). *La fabrique de la prescription au carré. Conception participative d'un dispositif de travail d'organisation transverse d'un processus de conception documentaire*. Thèse de doctorat en ergonomie, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris, France.

Ughetto, P. (2018). Organiser l'autonomie au travail : travail collaboratif, entreprise libérée, mode agile… l'activité à l'ère de l'auto-organisation. Paris : FYP.

Van Belleghem, L. (2012). Simulation organisationnelle : innovation ergonomique pour innovation sociale. In M.-F. Dessaigne, V. Pueyo, & P. Beguin (Eds.), *Innovation et travail. Sens et valeurs du changement : Actes du 47ème congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française* (pp. 143-152). Lyon, France : Edition du Gerra. Accès : http://www.ergonomie-self.org/media/media63775.pdf.

Van Belleghem, L. & Forcioli Conti, E. (2015). Une ingénierie de la discussion? Chiche ! *Actes du 50ème Congrès international de la Société d'Ergonomie de Langue Française*, 23-25 septembre, Paris, France.

Van Belleghem, L. (2016). Eliciting activity: a method of analysis at the service of discussion. *Le travail humain, 79*(3), 285-305.

Vermersch, P. (1994). *L'entretien d'explicitation*. Issy-Les-Moulineaux : ESF.

Vermersch, P. (2003). Des origines de l'entretien d'explicitation aux questions transversales à tout recueil de verbalisation a posteriori. *Expliciter, 50,* 16-35.

Virkkunen, J. (2006). Dilemmas in building shared transformative agency. *Activités revue électronique, 3*(1), 43–66.

Weick, K. E. (1979). The Social Psychology of Organizing (2nd ed.). Reading, MA: Addison Wesley.

Weick, K. E., Sutcliffe, K.M., Obstfeld, D. (2005). Organizing and process of sensemaking. Organization Science, 16, 4, pp. 409-421.

Annexes

Annexe 1 – Synthèse de six « interventions capacitantes » mobilisant des méthodologies de discussion sur le travail

Cette annexe présente six « interventions capacitantes » aux demandes, demandeurs, contextes, finalités, méthodologies d'intervention et de discussion variées.

Petit (2005) ainsi que Petit & Dugué (2013) relatent une intervention d'accompagnement à la transformation de la structure organisationnelle, conduite dans une mutuelle de 3500 salariés à la demande de son président, pour organiser la continuité de service, dans un contexte de réorganisation de la gestion des dossiers, auparavant traités de A à Z par des sections départementales, et fonctionnant désormais en « front-office » (centre d'appel) et « backoffice » (centre de traitement).

En termes de **méthodologie d'intervention**, les intervenants ont élaboré un diagnostic sur trois puis vingt sections rattachées à un centre de traitement, montrant la nécessité des liens entre les différents acteurs impliqués dans la gestion d'un dossier. Une restitution à quatre niveaux (salariés, décideurs locaux, direction nationale et ensemble des sections) a abouti à la volonté partagée d'adapter l'organisation, ce qui a été expérimenté sur les vingt sections au niveau régional.

La méthodologie de discussion a alors consisté en des groupes de travail entre trois sections départementales réunissant cadres, agents, élus et directeurs de site pour parler des dysfonctionnements et trouver des solutions, grâce à cette instance de décision locale inscrite dans le quotidien, comprenant des décideurs opérationnels et politiques. Ces simulations sur un à six mois ont fait l'objet d'une extension à 17 autres sections sur un an.

Les résultats soulignent une diminution des rejets, des retours de dossiers, des délais de traitement et des erreurs, une augmentation de la capacité d'aide du centre de traitement par l'élargissement de ses compétences et sa fédéralisation, un partage d'expérience, ainsi que la création d'une dynamique régionale, et au-delà des solutions techniques, une remise en question du processus de régulation et de décision.

Parmi les **enseignements tirés** par les chercheurs, une telle modification de la structure organisationnelle, des lieux et circuits de décision et de la structure générale pour pérenniser ce mode de fonctionnement *percute le rôle des cadres* : l'enjeu de l'intervention devrait dès lors être de les impliquer comme décideurs pertinents pour les mettre en capacité de produire de la règle et de réinterroger les circuits et lieux de décision, en leur donnant les marges de manœuvre

nécessaires pour modeler sans cesse le travail en fonction des variabilités. Les auteurs envisagent ainsi la remise en question permanente de la structure organisationnelle par les salariés comme une perspective du fonctionnement organisationnel pour fiabiliser l'organisation en structurant des boucles de régulation au plus bas niveau pertinent et en donnant une capacité d'action aux salariés sur leurs situations de travail. Par ailleurs, le changement bouleversant le cœur de métier des salariés au-delà de modifier les processus, il *nécessite du temps* ; l'ergonome a selon eux le rôle de tenir cette marge de manœuvre temporelle pour favoriser également l'apprentissage des nouvelles manières de travailler.

Dans une perspective similaire, **Arnoud (2013)** a accompagné la reconception dans l'usage de l'organisation des services de paye d'une entreprise de gestion de l'eau, des déchets, de l'énergie et du transport, suite à leur regroupement au sein d'un Centre de Services Partagés. Le DRH souhaitait comprendre les difficultés rencontrées suite à cette réorganisation et en améliorer le fonctionnement.
La **méthodologie d'intervention** s'est déroulée en quatre étapes : une *observation initiale de la structure et de ses possibilités ; une identification des processus de reconception dans l'usage,* c'est-à-dire des transgressions de règles comme le rappel du client, pour une meilleure qualité ou rapidité, ce qui a été restitué au management et à la direction ; *l'élaboration d'un dispositif de co-analyse des pratiques* (la **« méthodologie de discussion »)** a alors consisté à organiser des visites entre opérateurs travaillant habituellement à distance, pour échanger les savoirs, mieux connaître les attentes et contraintes de l'autre, faire ainsi émerger un sens au travail, une confiance et une culture collective ; cette étape a mobilisé des méthodes de verbalisation conjointe à l'activité, d'allo-confrontations croisées et de conduite d'enquête au sens d'Argyris & Schön ; *enfin, une étape de capitalisation et de mise en débat*, à partir d'une restitution à la Direction, visait à amener les managers à allouer le temps et les ressources nécessaires pour faciliter voire systématiser les visites en cas de besoin, et ainsi prendre le relais dans la poursuite du dispositif, mais celui-ci n'aurait pas tenu après le départ de l'intervenante (Bonnefond, 2016).

Rocha (2014) a travaillé à lutter contre le silence organisationnel pour favoriser une culture de sécurité gérée au sein de deux entreprises de distribution d'énergie, dans un contexte d'inefficacité de la gestion du REX, de rupture du collectif de travail et d'une absence de dialogue entre techniciens et managers de proximité. Ce sont les adjoints aux directeurs

opérationnels qui ont souhaité comprendre les raisons de la faible remontée terrain des anomalies pour développer une culture de sécurité.

La **méthodologie d'intervention** a alors été conduite en deux phases : *l'expérimentation d'espaces de débat sur le travail,* à partir d'un diagnostic ayant permis l'identification de Situations A Fort Enjeux (ex : gestion du REX et des anomalies terrain, interventions du jour J, conformité aux ouvrages), le traitement de ces SAFE puis l'expérimentation du dispositif de mise en débat sur un site pilote ; *la pérennisation / généralisation* de la démarche par la formation et le suivi des managers des CODIR local et régional.

La **méthodologie de discussion**, adaptée dans chaque groupe, consistait à faire prendre des photos d'événements significatifs (anomalies ou stratégies mises en place) par les opérateurs, ou recueillir leur récit d'un tel événement, le(s) transmettre au manager, en charge d'effectuer un tri selon leur pertinence puis de les mettre en débat.

Les **résultats** identifient d'une part des *contributions locales* du dispositif de débat sur le travail : une amélioration de la déclaration et du traitement de situations à risque, le développement d'une gestion pro-active du risque, du collectif de travail, d'une dynamique d'apprentissage ainsi que des contributions positives dans la construction de la santé. D'autre part, l'auteur note des *contributions systémiques* du débat sur l'innovation et la performance, la reconnexion du management avec la réalité du travail, le développement du collectif transverse via des réflexions sur l'autonomie et le pouvoir d'agir local, et finalement, une convergence entre les règles, le discours et les pratiques managériales.

Dans les travaux de Raspaud (2014) et Raspaud & Falzon (à paraître), une transformation nationale de l'offre de soin a amené la direction d'un Centre Hospitalier Universitaire à développer un nouveau processus de chirurgie ambulatoire afin de répondre à la demande des pouvoirs publics d'y prendre en charge non plus 18% mais 50% des actes chirurgicaux. L'ergonome a été sollicitée afin de reconcevoir l'organisation de ce processus de manière participative.

La méthodologie d'intervention a consisté à : *comprendre l'activité de travail* pour construire les savoirs et l'action de l'intervenant ; *construire les conditions sociales de l'intervention* en mettant en place un cadre participatif lisible et explicite, et en partageant le diagnostic ; *construire une représentation commune de l'activité réelle* en simulant un cas concret proposé par l'ergonome ; il s'est agi de matérialiser le processus ambulatoire sous forme de frise, de cartographie du processus ambulatoire réel, guidé par les question Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ? La **méthodologie de discussion** reposait sur une confrontation des

points de vue par la mise en commun des savoirs, dans une logique de coopération argumentative, intégratrice et débative ; l'ergonome était positionné comme facteur de conversion, cadrant la construction du processus tout en laissant les participants s'organiser, en introduisant des situations d'action, en questionnant, en clarifiant, en amenant le réel et en générant un dialogue avec la situation par sa médiation. L'explicitation et la justification auraient ainsi permis la construction d'une intelligibilité mutuelle de la situation et d'une activité collective conjointe posant les bases d'un collectif de travail transverse. Une *synthèse des échanges* par l'ergonome a alors mis en lumière trois thèmes : « rendre le patient plus actif », « l'information donnée au patient » et « gagner du temps » ; des *objectifs à atteindre collectivement ont alors été définis* par le choix d'un thème ; enfin, l'ergonome a constitué trois groupes de cinq représentants de chaque fonction pour *formaliser l'activité future et confronter les solutions* élaborées de manière argumentée, suivant une liste de questions proposées par l'ergonome, chaque sous-groupe ayant travaillé sur des séquences différentes du processus de chirurgie ambulatoire (huit séquences sur douze ont ainsi été traitées). Soit les solutions étaient validées en l'état, soit l'objectif était validé mais le contenu, transformé lors des débats sur les solutions, l'objectif étant de créer de nouvelles règles et façons de faire pour améliorer l'agencement organisationnel. L'ergonome avait alors le rôle de canaliser le groupe en évitant les conflits (par la reformulation des arguments), de maintenir une cohérence entre les solutions proposées en posant des questions de clarification et en apportant des situations d'action, et de projeter les propositions dans la situation future pour analyser leur pertinence.

La thèse de Casse (2015), Casse & Caroly (2017) a consisté à enrichir le Retour d'EXpériences (REX) par des espaces de débat auprès d'exploitants de tunnels routiers, dans le cadre d'un programme de recherche créé pour mieux comprendre et intégrer les facteurs humains et sociaux dans l'exploitation des tunnels, suite à des accidents graves survenus dans les années 2000. La demande émanait donc de l'entreprise mais aussi du Centre d'Etude des Tunnels (CETU) : il s'agissait de concevoir un nouveau dispositif de REX pour mieux maitriser les risques.

Méthodologie d'intervention : une *analyse du REX existant et du travail* a d'abord mis en évidence un cloisonnement entre REX formel et pratiques réflexives informelles, et entre REX superviseurs / REX mainteneurs. Sa restitution aux opérateurs et aux cadres a permis de valoriser l'efficacité des pratiques informelles, la capacité d'apprentissage et d'auto-organisation des opérateurs, et de souligner la complexité de certains incidents critiques (liés au comportement d'usagers, à la gestion des sous-traitants ou encore au caractère dynamique

des événements). Une *démarche participative de conception organisationnelle* a alors été mise en place sur la base d'un groupe de travail intermétiers réunissant superviseurs, patrouilleurs, techniciens de maintenance et chefs d'équipes, d'un comité de pilotage constitué de cadres d'exploitation et à nouveau des chefs d'équipes, présents dans les deux groupes pour assurer un rôle de traduction, et d'un comité de suivi composé de la direction et des partenaires du projet. Le **dispositif de débat inter-métiers** comportait d'abord une *phase exploratoire* de débats collectifs sur les règles et pratiques de terrain, leur évolution, les difficultés d'application et les solutions inter-métier ; elle portait pour ce faire sur des situations caractéristiques de l'activité collective de gestion de la sécurité, qui pouvaient être soit des situations définies dans la règlementation comme étant des « événements significatifs », soit des situations de perturbations courantes, observées et choisies par l'intervenante à l'issue du diagnostic. A l'issue de cette phase, les participants ont choisi des situations critiques concernant les trois métiers impliqués pour une *expérimentation élargie* à tous les acteurs organisationnels. Différentes formes ont été testées. Trois sessions de travail inter-métiers de 10-15 participants ont été mises en place sur la base de simulations d'événements : par exemple, un incendie dans un tunnel aux heures de fort trafic et un autre incendie hors tunnel, sur le bas-côté, la nuit. Celles-ci ont été sélectionnées par l'intervenante et le chef d'équipe, qui en a fait des scenarii de simulation, avec supports construits à partir de photos, plans, informations de contexte et recueil d'informations où des questions étaient posées à chaque opérateur métier pour récolter les décisions et les actions de chaque acteur à chaque étape de la simulation. Le chef d'équipe avait ainsi le rôle de préparer et animer les groupes de travail inter-métiers : constituer des groupes inter-métier de novices et d'anciens, présenter le scénario, donner les consignes pour le recueil d'informations concernant la situation, puis après simulation, faire présenter les stratégies, analyses et actions des différents groupes en questionnant les motivations et décisions, et finalement, synthétiser ces débats.

Les **résultats constructifs** produits par cette démarche d'après les auteurs ont été une *transmission de connaissances et des apprentissages* sur les pratiques, notamment entre anciens et novices, par la confrontation des différences d'interprétation et de décisions d'actions entre les groupes, par un élargissement des représentations et donc potentiellement, des champs d'action et de compétences ; les procédures d'intervention en cas d'événement ont également été révisées, permettant une *réélaboration des règles d'action* collectives informelles et formelles. Les *managers* ont aussi su animer les débats, les réguler quand le collectif était bloqué et relayer les questions et décisions. Par ailleurs, le *REX a été amélioré* : il prend

désormais plus largement en compte les incidents, implique tous les acteurs et des passerelles sont possibles entre les REX exploitation et maintenance. Cependant, la portée des résultats aurait été limitée par le contexte socio-organisationnel : du fait d'un important changement d'organisation faisant passer les équipes fixes en équipes tournantes, le référentiel commun et les règles de travail auraient été à reconstruire à chaque changement d'équipe, générant une difficulté pour intégrer les novices. Cela aurait contribué au désengagement des acteurs dans un éco-système organisationnel non capacitant : volonté d'uniformisation des procédures, éléments du dispositif modifiés ou supprimés, dispositif formalisé dans un document générique…

Enfin, les travaux de Carta (2018), Carta & Falzon (2017) ont consisté à concevoir une intervention à même de favoriser l'autopoïèse organisationnelle, l'autopoïèse étant pour rappel la « capacité d'une entité à se créer, se réajuster et se développer de manière autonome » (Quick, 2003, cité par Carta, 2018). Cela faisait suite à une internalisation partielle de l'activité de maintenance des dispositifs de signalisation du métro parisien, auparavant sous-traitée, qui a eu plusieurs conséquences : la prise en charge par cinq fonctions (logistique, ingénierie de maintenance, travaux sur le réseau, analyse de la performance et centres opérationnels) de l'ensemble des systèmes de signalisation alors que chaque fonction était avant spécialisée par type de système ; et le regroupement dans un même bâtiment de ces fonctions qui étaient auparavant dispersées géographiquement. La demande était alors d'analyser le système de maintenance et de caractériser les conséquences de ce changement sur le fonctionnement de l'unité, en termes de performance et de fiabilité.

Méthodologie d'intervention : le *diagnostic* a d'abord mis en évidence un fonctionnement en silo avec des pratiques non partagées et parfois contradictoires entre fonctions ainsi qu'une absence de vision systémique partagée des rôles et fonctions, ayant pour conséquences de freiner l'activité de chaque fonction, d'entraver la fiabilité et de développer des stratégies de régulation cloisonnées. Sur cette base, un **laboratoire développemental** a été élaboré en deux niveaux : un *travail d'organisation transverse* visait d'abord à définir et tester de nouvelles solutions organisationnelles (processus, outils, méthodes, formes de coordination et de management) ; trois groupes de travail de 3h30 ont été réalisés auprès de 17 participants représentant toutes les fonctions de l'entité et tous les niveaux managériaux, afin de coconstruire une vision partagée et transverse des processus globaux de maintenance, faire émerger une intelligibilité mutuelle et développer une conscience d'interdépendance ; pour ce faire, une cartographie du processus global de maintenance a été construite par l'intervenante

comme objet-frontière à partir du diagnostic. Puis six réunions de travail d'environ 3h30 ont visé la co-construction des composantes et logiques de fonctionnement transverse de l'entité de maintenance à travers l'analyse détaillée de cas ; cela a permis le développement d'une compétence de définition de problèmes et une re-conception des processus organisationnels.

Le second niveau du Laboratoire Développemental, *l'ancrage des mécanismes autopoïétiques* visait le transfert de la conduite de la démarche : à partir d'un retour d'expérience sur la façon dont la transformation avait été produite, douze groupes de travail sur la conception de nouveaux référentiels ont abouti à de nouvelles prescriptions pour produire, se coordonner et débattre ; en somme, une nouvelle manière de conduire l'organisation a été co-conçue, formalisée et testée. Ce second niveau aurait permis l'émergence d'une compétence méta-réflexive, la prise de conscience d'être acteurs dans la transformation de sa propre organisation ainsi que la généralisation des dynamiques de la démarche de transformation aux pratiques managériales quotidiennes.

Annexe 2 – Guide des entretiens « rétrospectifs » auprès des consultants Plein Sens et Realwork

Pour interroger la phase de lancement et de conception

Informations pratiques sur l'entreprise :

- Nom de l'entreprise
- Secteur d'activité
- Statut
- Taille de l'entreprise et des différents sites
- Métiers et activités au sein de l'entreprise

Le contexte de l'intervention :

- Demandeur
- Objet de la demande
- Contexte et enjeux à l'origine de la demande
- Finalité des EDT
    - Perçue par le demandeur
    - Proposée par PLS
- Dispositif d'intervention mis en place : structure (GT ? COPIL ? phases ?), périmètre d'intervention, calendrier, nombre de manageurs formés, dans quels services / métiers ?
- Dispositif de discussion :
    - Comment a-t-il été conçu ? Quels éléments clé de la demande ou de la phase de cadrage ont permis de concevoir l'artefact ?
    - Quels principes de l'EDT (artefact) ont été actés au moment de la formation : nom des EDT ? finalité(s) ? animateurs ? participants ? temporalité (fréquence, durée, pérennité) ? étapes de la discussion ?

Pour interroger la phase de mise en œuvre et d'appropriation par les organisations

- Comment se sont passées les formations ? Y a-t-il eu des réactions des participants qui ont provoqué des ajustements du dispositif ?
- Mise en œuvre : quel bilan ?
    - Combien d'EDT ont effectivement été mis en œuvre ? Dans quels services / métiers ? A quelle fréquence ? Quelles durées ? Quelle composition des

groupes ? Quels animateurs ? Taux de participation ? Quels sujets traités ? quelles actions mises en œuvre ?

    - Quels enseignements ?
- Evolution du dispositif dans le temps ?

NB : les consultants ont été interrogés sur ces points pour chacune des missions auxquelles ils ont participé, dans le même entretien. Par conséquent, cette trame a été adaptée à chaque personne selon ses expériences.

Annexe 3 – Guide d'entretien des « briefs » préalables aux Espaces de Discussion sur le Travail

Présentation de la démarche et recueil du sujet :

- Quand la démarche a-t-elle été présentée à l'équipe ?
- Dans quel contexte ? (ETC, réunion de service, brief, réunion spécifique... , ?)
- Qui a animé ?
- Combien / quels agents étaient là ?
- Si on rejoue la scène, comment ça s'est passé ?
    - Aisance pour présenter ? Question pour recueillir le sujet ?
    - Quelle réaction de l'équipe ?
    - Quel(s) sujet(s) retenu(s) ?
- Des difficultés ? Des points forts ?

Concernant l'EDT à venir (son contenu, son animation) :

- Des points à éclaircir ?
- Qui animera ?
- Comment l'équipe a-t-elle été constituée ?
- Qui / combien d'agents sont attendus à l'EDT ? Sur quel effectif du service ?
- Des appréhensions ? Des attentes ?

- Accord pour débriefer avec les agents puis avec les encadrants ?
- Accord pour enregistrer ?

Annexe 4 – Guide d'entretien des « débriefs » post - Espaces de Discussion sur le Travail

Eléments quantitatifs

Date de l'EDT	
Nombre d'animateurs (et qui ?)	
Nombre de participants (et qui ?)	
Taux de participation	
Durée de l'EDT	
Nombre de situations traitées / remontées	

Eléments qualitatifs

Comment avez-vous vécu cet EDT ?

- Impression générale / satisfaction, ce qui était le plus intéressant / le moins intéressant
- Points forts / difficultés rencontrées, ce qui a bien / moins bien fonctionné

Pouvez-vous me raconter comment ça s'est passé ? Faire faire le récit en cherchant :

- En amont : l'invitation et l'information des collaborateurs, les modalités d'organisation de la réunion (organisation du travail, réservation de salle…), de participation (volontariat ?) et de recueil des situations (dans quel lieu, quel moment, quand, par qui ?)
- Les situations remontées
- La ou les situation(s) choisie(s) et traitée(s) en EDT
- Le déroulement « réel » des étapes de la discussion par rapport au « prévu » ou préconisé en formation (étapes de la discussion, utilisation des supports…)
- Les solutions proposées et retenues
- Les modalités de mise en œuvre envisagées (quoi ? par qui ? quand ? comment ?...)

Qu'en retenez-vous ? (à quoi a servi l'EDT par rapport à la finalité initialement envisagée) Quels effets ? – sur le travail (ex : coordination, organisation, modalités de régulation…), sur le collectif (ex : cohésion d'équipe, dialogue…), le management (ex : aisance avec l'équipe, positionnement…), les possibilités d'expression… ?

Document à recueillir : le compte-rendu de l'EDT

Annexe 5 – Guide d'entretien de suivi / bilan de mise en œuvre des Espaces de Discussion sur le Travail dans le temps

« Depuis nos derniers échanges (date), comment ont évolué les EDT ? »

Eléments quantitatifs

Nombre d'EDT réalisés	
Dates des EDT	
Si possible, pour chaque EDT	
Nombre d'animateurs (et qui ?)	
Nombre de participants (et qui ?)	
Taux de participation	
Durée de l'EDT	
Nombre de situations traitées / remontées	

Eléments qualitatifs

Quelle est votre expérience des EDT à ce jour ?

- Impression générale / satisfaction, ce qui était le plus intéressant / le moins intéressant
- Points forts / difficultés rencontrées, ce qui a bien / moins bien fonctionné

Pouvez-vous me raconter comment ils fonctionnent aujourd'hui ?

- Comment sont-ils organisés ? Quand ? Par qui ? Dans quels services ? Y a-t-il un « référent » ? (statut ?) Volontariat ? Qui regroupent-ils ? (quelle composition des groupes ?) Par qui sont-ils animés ?
- Comment remontent les sujets ? Qui les amène ? Comment vous les choisissez ? Comment vous les traitez ? (explicitation ? analyse ? élaboration de solutions ? utilisation de supports ?)
- Quelles situations ont été remontées et traitées jusqu'ici ?
- Quelles solutions ont été proposées ? Comment ont-elles été arbitrées ? Suivies ? Qu'est-ce qui a été mis en œuvre ? Par qui ? Quand ? Comment ?

A quoi vous servent les EDT aujourd'hui ? Qu'en retenez-vous ?

Est-ce qu'ils modifient / font évoluer des aspects de votre activité quotidienne ou la vie au travail ? Lesquels ? Dans quelle mesure ?

- ⇨ Effets sur le travail (ex : coordination, organisation, modalités de régulation…), le collectif (ex : cohésion d'équipe, dialogue…), le management (ex : aisance avec l'équipe, positionnement…), les possibilités d'expression… ?

Document à recueillir : tout document utile pour percevoir les évolutions de l'instrument (compte-rendu des EDT, planning ou document de suivi…)

Annexe 6 – Analyse des propositions issues de l'atelier étudié au sein de la première succursale de l'institution bancaire

Dans cette annexe seront présentées les six propositions sur lesquelles a abouti l'atelier étudié dans la première succursale.

- **« Prendre du recul par rapport aux statistiques (sans les oublier, et gérer l'humain) ».** Plus concrètement, le manager (N+2) envisageait en débriefing à l'issue de l'atelier trois façons de la mettre en œuvre : manager différemment auprès des agents vis-à-vis des indicateurs ;

  > *« Je pense qu'avec les agents il faudra communiquer, c'est sûr. » ; « Je me dis que quelque part il faut peut-être que je réfléchisse à mon mode de communication »; « Faire du management différemment, pas trop les presser »; « c'est vrai que je lui mets une pression pour qu'il ne déclare pas à l'agent de logistique une journée »* (N+2)

  Faire valoir auprès de la direction la réalité du travail derrière les indicateurs ;

  > *« Leur discours il n'est que sur le délai de traitement, qu'on compare par rapport à la région, par rapport à la nation, et sans prendre nos spécificités locales. Et je pense que c'est ça, là il faut que je les enrichisse là-dessus ».* (N+2)

  Enquêter sur la réalité de la charge de travail dans les différentes régions, (réalisation ou non de l'activité ABE-IS, effectifs), mais aussi au sein de la succursale ; il découvrira alors, après l'atelier, une augmentation effective du nombre d'appels :

  > *« Je pense qu'on est la plus petite unité à faire Satelis et je pense que c'est ça aussi notre souci. C'est quelque chose que je vais comparer. »* (N+2)

  > *« Sur ABE-IS, on vient d'avoir nos stat, on prend 30% des appels en plus sur une équipe qui n'a pas changé. Quand on demande au national, ils disent que c'est parce qu'ils ont changé de système de technologie et il route plus vite vers nous. Donc j'ai remonté ça mais bon… Je vais le faire par le biais du directeur adjoint. C'est ça le souci, on n'a pas encore de liaison avec la tête ».* (N+2)

- **« Repérer les bonnes pratiques » :** il s'agit de « voir dans les autres succursales comment cela est géré », « comprendre à quoi sont dus les bons résultats », identifier les solutions de traitement des dossiers, les différentes manières de remplir les statistiques, si ABE-IS est compris ou non dans l'activité des gestionnaires ainsi que la

manière de répartir le travail afin de « repérer et partager les bonnes pratiques ». Cette solution semblait pouvoir être mise facilement en œuvre à l'issue de l'atelier :

> *« Moi, j'en ai réclamé un aussi de stage comme ça pour aller voir un autre comptoir, donc voilà, c'est des choses comme ça qu'on va essayer de mettre en œuvre ».* (Adjoint N+2)

- **« Comparer des unités comparables (ex : unités avec ABE-IS) » :** le manager prévoit à cet effet d'alerter la direction, qui fixe les objectifs régionaux, sur la signification différente des indicateurs selon que les succursales assurent ou non l'activité ABE-IS :

> *« Le problème c'est que les objectifs, ce n'est pas nous qui les fixons »* (N+2)*; « au niveau national non, mais au niveau régional c'est eux qui les fixent »* (adjoint N+2)*; « c'est un discours vis-à-vis de la direction en disant : on peut peut-être comparer des unités où il n'y a pas d'ABEIS »* (N+2)*; « Dans la région il n'y a que nous qui traitons l'ABEIS, donc forcément on est impactés dans les délais de traitement là-dessus »* (N+2)

- **« Réfléchir à une réorganisation des vacations ABE-IS » :** dans cette proposition, les agents suggèrent que les gestionnaires de dossiers ne soient « astreints de plateformes que l'après-midi, pour ne pas nuire à la productivité du dossier » puisqu'ils expriment que « c'est très lourd à assurer, de 13 heures à 18 heures, le soir, tu es nase ».

- **« Réguler la charge en fonction des expériences et particularités de chacun ».** Cette proposition et la précédente ne concernant qu'une partie des participants (respectivement en back office puis en front office), le manager a envisagé de les traiter dans un autre cadre :

> - *En séance : « Ce que je vous propose, c'est qu'on le note, mais qu'on ne décide pas ce soir. »* (N+2)
> - *En débriefing : « Je peux refaire une réunion derrière en disant : ben voilà, vous avez demandé à ce qu'on réfléchisse à ça, dans le plan d'action. Donc, on peut mettre une réunion de service et réfléchir à (…) « comment répartir la charge de travail au pôle accueil ».* (N+2) *« Oui là, c'est bien un cas pratique et c'est pratique. Et on peut trouver des solutions ».* (Adjoint N+2)

- **« Des effectifs supplémentaires ».** Cette proposition semble arriver aux limites du pouvoir d'agir du manager :

> *« Je pense que derrière, faut aussi monter au siège sur ce souci RH et de travail Satelis, et là j'ai un souci, je sais que j'ai un souci »* (N+2) *; « faut déjà réussir à eux les faire arriver à l'idée que Satelis c'est une très grosse charge de travail, et c'est ce qui les englue dans la réalité des objectifs »* (N+2).

Annexe 7 – Description des sujets traités dans les ateliers étudiés au sein de la seconde succursale de l'institution bancaire

Dans cette annexe seront décrits les sujets traités dans les équipes de front et de back office de la seconde succursale étudiée.

L'équipe de gestionnaires (back office) a traité les thèmes du « retour de congés » et du « planning » avant d'aborder dans une même séance ceux de « l'organisation du travail », des « effectifs », du « téléphone », des « congés », des « réunions groupe de travail » et du « manque d'écoute ». Les deux premiers ateliers ont été animés par deux N+1, le dernier, par un binôme N+1 / adjointe N+2.

Dans l'atelier « retour de congés », les agents ont évoqué une accumulation du travail pendant leur absence, longue à rattraper à leur retour de congés (courrier à trier, mise à jour sur le portefeuille…), qui ne leur permettait pas de se remettre sur leurs dossiers de surendettement avant plusieurs jours, d'autant plus quand ils devaient effectuer des « vacations », qu'ils qualifient de tâches annexes du fait qu'elles relèvent de l'équipe de front office : aide au guichet, au standard téléphonique, aux Bureaux d'Accueil et d'Information. Ils soulignent également le risque de rater des échéances pendant une absence, comme dans une situation relatée où un dossier avait été clôturé malgré un document manquant, car celui-ci avait été transmis par mail à une gestionnaire absente.
L'atelier a abouti à sept propositions, précisées dans le Tableau 8 en annexe 8, consistant à organiser un système de binôme, chargé de traiter différentes tâches incombant à l'agent remplacé, le temps de son absence. De plus, il a été demandé d'alléger les vacations avant et après les congés. Enfin, les agents ont proposé de faire des demandes de détachement (faire venir des agents d'autres succursales en sureffectifs) en cas de pics de charge. Ces propositions ont été soumises au niveau N+2 pour arbitrage. Au début de l'atelier suivant, des retours ont été faits via les N+1 : le système de binôme a été accepté ; l'allègement des vacations a été accepté « dans la mesure du possible suivant les contraintes du planning » ; et la proposition de détachement a été refusée car impossible à réaliser dans des départements différents. En revanche, les managers ont proposé le système inverse : le « dépaysement », c'est-à-dire le traitement de dossiers par d'autres succursales en cas de besoin. Cela préfigurant la transformation à venir, la proposition a été accueillie silencieusement (« c'est dommage… »).

Par la suite, l'atelier a porté sur le thème « planning ». Les agents ont évoqué des changements de planning pour lesquels ils n'étaient pas prévenus, ou tardivement, pour effectuer des vacations au guichet ou au standard, et qui désorganisaient leur travail. Ils ont précisé consulter les plannings papier affichés, souvent non mis à jour, plutôt que la version informatique. Le fait même d'effectuer ce type de remplacement posait également problème pour ceux qui n'y étaient pas formés, générant perte de temps et erreurs. Enfin, le cumul des vacations semblait problématique, du fait que cela prenait sur le temps de traitement des dossiers et ne semblait pas être comptabilisé dans les résultats.
L'atelier a abouti à six propositions : faire d'abord circuler un planning provisoire pour validation ; mettre à jours tous les plannings papier affichés en cas de modification ; anticiper les remplacements pouvant l'être ; éviter de cumuler les vacations sur une même semaine ; les agents ont également demandé si les vacations étaient comptabilisées dans les résultats. De même, les propositions ont été soumises au niveau N+2 pour arbitrage. A la séance suivante, la proposition du planning provisoire était retenue ; celle de la mise à jour des plannings papier a été refusée car elle représentait une charge importante pour les managers, qui ont proposé en retour de n'imprimer qu'un seul planning papier, qui serait mis à jour. Les propositions suivantes ont été retenues « selon les contraintes du planning ». Enfin, la N+2 a confirmé prendre en compte les vacations dans les résultats (ce qui aurait pu être mis en discussion comme cela a été le cas dans l'atelier sur les « effets pernicieux des statistiques »).

Par la suite, le dernier atelier, animé par l'adjointe N+2 avec un N+1, s'est déroulé très différemment des deux précédents puisque six thèmes y ont été abordés, et de manière descendante.

Le thème de « l'organisation du travail » renvoyait à trois situations. La première décrivait *une « augmentation du stock des dépôts de dossiers »* associée à une « pression de la hiérarchie pour en traiter davantage (…) sans nous demander notre avis et sans regarder l'état de notre portefeuille, même en étant en congés, cela à traiter dans la semaine ». Le traitement de cette situation a consisté en une réponse managériale reconnaissant la situation (« effectivement on sort d'une opération « coup de poing », on sait que ça a été lourd pour vous et on vous remercie encore tous de votre implication »), réexpliquant l'objectif de cette opération (« pour éviter d'avoir un retard trop important en fin d'année »), rappelant les nouvelles modalités de distribution des dossiers décidées (« en fonction des congés, des temps partiels, des vacations ») tout en invitant à alerter en cas de besoin.

La seconde situation portait sur des *« applications »* informatiques chronophages, « qui n'étaient pas ludiques ou pour lesquelles il n'y avait pas de formation ». Sans analyser la situation, l'animatrice est passée aux solutions : « est-ce que vous avez des solutions ou un besoin de formation sur certaines applications ? », question à laquelle les agents ont répondu par l'affirmative.
La troisième situation portant sur des *« procédures chronophages »* a fait l'objet d'un échange d'arguments et de contre-arguments entre d'une part, un agent qui décrivait une procédure d'effacement de dettes nécessitant une quantité importante de fiches annexes, prenant du temps et du papier dans un contexte d'objectif dématérialisation, et qui suggérait de tout rassembler en une fiche ; et d'autre part, un manager qui expliquait les raisons de cette procédure : traçabilité des critères justifiant le choix d'effacement de dettes et homogénéité de traitement entre les succursales. Face aux contre-arguments, l'agent finit par abandonner sa proposition… qui est finalement prise en compte par la manager (« bah non non on s'en fout pas ! »). Sans que des volontaires se manifestent, il est alors envisagé de proposer un modèle de fiche à l'informaticien.

Le **thème des effectifs** a ensuite été écarté de la démarche : « ce n'est pas du ressort des ateliers de la charge de travail (…) on n'a pas forcément la main dessus pour les valider. Par contre, soyez assurés qu'on fait des demandes d'intérimaires, de remplacement des agents qui partent » (Adj. N+2).

Le thème du téléphone consistait pour les managers à proposer une nouvelle organisation test, constatant que trop peu d'appels étaient pris en charge : dispenser les gestionnaires de répondre l'après-midi, mais leur demander de répondre le matin, en fournissant aux usagers un numéro unique de standard (au lieu du numéro de leur gestionnaire), et en chargeant les agents du standard de ne renvoyer les appels aux gestionnaires que le matin. Cette proposition a bien été accueillie par les gestionnaires qui semblaient l'avoir proposée depuis longtemps : « et bah depuis le temps qu'on propose, c'est bien ! » (Agent). Elle a alors été collectivement spécifiée (prévoir une fiche indiquant les absents au standard ; le binôme répond en cas d'absence…).

Un thème « congés » a été écarté car déjà traité.

Le thème « groupe de travail » renvoyait aux « nombreuses réunions, réunions diverses et réunions groupe de travail » mais ne semblait plus d'actualité : « pendant un moment il y en

avait beaucoup » (Agent) ; « je pense qu'effectivement le planning est un peu plus léger en termes de réunions » (Adj. N+2).

Enfin la dernière situation, **« manque d'écoute de la hiérarchie »** comportait la description suivante : « beaucoup de réunions, de prises de décision sans consulter le personnel et un manque d'écoute évident ». Le traitement de cette situation a consisté essentiellement… en une réponse managériale, réaffirmant une volonté de poursuivre le dialogue :

> *« On souhaite aller vers des prises de décision qui sont un peu plus collaboratives (…), de continuer ce genre de démarches où je vous demande quelles sont vos propositions »* (Adj. N+2, atelier back 4).

Tout en précisant les limites de l'exercice :

> *« On ne peut pas toujours les suivre, parfois on est obligés un peu de les modifier, de les adapter (…), il y a des contraintes extérieures où peut-être vous n'avez pas eu l'information sur ce qui nous amène à prendre certaines décisions, je pense que le but du jeu, pour nous, c'est d'être le plus clair possible »* (Adj. N+2, atelier back 4).

Le silence des agents est également évoqué :

> - *Adj. N+2 : souvent en réunion, on vous demande ''est-ce que vous avez quelque chose à nous dire ?'', et là il y a un grand silence… (silence… rires) (…) nous on sait pas si oui ou non vous êtes d'accord avec la décision qui vient d'être communiquée, ou si vous ne l'avez pas comprise*
> - *N+1 : ou vous avez peur de le dire*
> - *Adj. N+2 : nous on ne sait pas comment l'interpréter.*

La séquence se clôture avec la spécification d'une proposition faite par la direction, de permettre aux agents de préparer les réunions de service pour remonter ce qui a besoin de l'être. Le groupe en précisera les modalités : une pré-réunion de 15 minutes, uniquement entre agents.

> *« On a proposé aux agents qui le souhaitent, il n'y a vraiment aucune obligation, de se réunir entre eux ensemble, sans aucune personne de l'encadrement, pour (…) mettre en commun toutes leurs questions / problèmes / sujets / thèmes enfin tout ce qu'ils veulent, ils prennent un porte-parole parmi eux, pour s'exprimer au nom de l'ensemble pendant la réunion de service (…) il faut qu'on y réfléchisse ensemble, ça peut être le moyen de faire perdurer le système des ateliers ».* (N+2 débriefing atelier back 4 et front 5)
>
> *« Nous ce qu'on souhaite vraiment c'est que l'interlocuteur que vous allez choisir parle librement (…) au nom du collectif, il fera remonter les messages et enfin on ne lui en tiendra pas rigueur. »* (Adj. N+2, atelier back 4).

Ce n'est que lors du débriefing collectif que les agents décriront les mécanismes du silence organisationnel à l'œuvre :

> - *A4 : il ne faut pas non plus se voiler la face, si tu dis qu'on ne parle pas (…) c'est que quand on a pu soulever des points positifs ou négatifs, dire ce qui allait pas, moi personnellement j'ai eu plusieurs fois le revers de la médaille. Donc c'est pour ça qu'après moi je disais plus rien. (…) on a dit plusieurs fois qu'il y avait des soucis au niveau du téléphone (…) j'avais l'impression de pas être écoutée et que du coup bah c'était dit et puis ça ressortait par l'autre oreille »* (Agent, débriefing collectif atelier back 4).

La réponse faite ira de nouveau dans le sens de poursuivre le dialogue malgré tout :

> *« Il y a certainement eu des faux pas qui ont été faits, ce n'est pas pour ça qu'il ne faut pas continuer à essayer de communiquer (…) que ce soit d'une manière formalisée, ça nous a obligés à prendre le temps de faire ça (…) ça a nécessité du temps (…) on se laisse un peu vite déborder par notre quotidien, et en tant que responsables ou maitrise, on doit prendre le temps de vous écouter et de se pencher sur des réels problèmes (…) c'est peut-être le point de départ d'une nouvelle manière de fonctionner. »* (Adj. N+2, débriefing collectif atelier back 4).

L'équipe de front office, quant à elle, a traité les cinq thèmes de la « formation », de « l'organisation du travail » en deux séances, puis des « effectifs », des « tâches supplémentaires » et des « outils de travail » en une séance. Tous les ateliers ont été animé par un binôme N+1 / adjointe N+2.

Dans l'atelier **« formation »,** les agents remontent dans l'enquête l'urgence de former les derniers arrivés à certaines tâches compte-tenu du départ en retraite prochain de deux agents expérimentés ; d'autres fiches précisent que les formations sont « fréquemment repoussées pour répondre au courant et rattraper le retard », qu'il est difficile de réunir formateur et formé compte-tenu des « nécessités de la journée » (certaines activités se font hors de la succursale, en Bureaux d'Accueil et d'Information), du temps que cela prend et de la « répartition des rôles dans la section », et que le manque de formation est déjà problématique « quand ceux qui savent faire partent en vacances ». Par ailleurs, les agents évoquent la complexité d'une nouvelle tâche : la réponse personnalisée aux courriers des débiteurs, qui incombait auparavant aux gestionnaires, et ne donne plus la possibilité, par définition, d'avoir un modèle de « courrier type » comme support.

L'atelier aboutira à sept propositions consistant à demander des formations en externe, à dégager du temps aux experts de l'équipe pour des formations internes, à solliciter les

gestionnaires pour faire des vacations, à rendre l'activité des courriers clos aux gestionnaires et à revenir à des courriers-types. Comme pour les ateliers de back office, ces propositions ont été soumises à la N+2 pour arbitrage. A la séance suivante, si les demandes de formation étaient acceptées, les quatre autres propositions étaient refusées : les experts devraient poursuivre leurs missions et seraient rendus disponibles pour la formation interne « dans la mesure du possible » ; certains gestionnaires aidant déjà aux vacations, il n'était pas envisagé d'en former d'autres ; et le renvoi des courriers aux gestionnaires était refusé du fait que cette tâche incombait au front office dans le cadre de la transformation, qui visait sa professionnalisation. Sur ce dernier point, les managers affirmaient « on dépend totalement des services centraux ». En débriefing, ils préciseront : « le problème c'est que comme il y a moins de marges de manœuvre à la transversale, ça crée des frustrations ». Ces retours ont en effet découragé l'équipe de s'exprimer : « en fait on est en train de perdre notre temps puisqu'il n'y a rien de retenu » (Agent). L'atelier s'est pourtant poursuivi sur le thème suivant.

Le thème **« organisation du travail »** comportait deux situations : « sans effectif supplémentaire, de nouvelles tâches ont été demandées à la section transversale, d'où un surcroît de travail » ; « pressés par le temps, le travail non soumis à délais légaux est négligé, l'information est rare, l'archivage, la purge, l'envoi au tribunal a pris un retard monstre ». Le questionnement de l'animatrice visait à faire identifier des situations dans lesquelles du temps était perdu pour trouver des moyens de gagner du temps. Ainsi, la discussion a consisté à évoquer un ensemble d'exemples plutôt que de se centrer sur une situation en particulier, des propositions émergeant au fil des exemples sans que la méthode des post-it ne soit utilisée. L'atelier a été clôturé sans qu'un plan d'action ne soit élaboré ; à l'issue de cette séance, les managers ont envoyé par mail une synthèse des propositions évoquées au fil de l'eau ; la séance suivante a consisté à les spécifier et les trier pour finalement aboutir à un plan d'action.

Sur l'ensemble d'exemples de situations rapporté, nous retiendrons en particulier celui de la purge : une circulaire prévoit que les dossiers de surendettement soient purgés (c'est-à-dire que certains documents qui les constituent soient jetés), puis « mis sous boite » pour un an d'archivage an avant d'être détruits. Du fait du retard considérable pris, les agents se retrouvaient à devoir purger une quantité importante de dossiers... qui seraient jetés directement ensuite.

Parmi les 12 solutions proposées, les agents ont suggéré de jeter directement ces dossiers sans les purger. Si cette proposition avait été refusée lorsqu'elle avait été proposée informellement auparavant au niveau N+2, l'arbitrage, remonté au niveau de la direction s'est avéré favorable

à titre exceptionnel sur certains dossiers identifiés. Il semble ici que le niveau N+2 ne souhaitait pas prendre la responsabilité de contourner la règlementation.

Enfin, comme pour l'équipe « back », trois thèmes ont été traités dans le dernier atelier.

Le thème des **« effectifs »** a été écarté de la démarche de la même manière : « ce n'est pas un sujet qui va être traité dans ce type d'atelier parce qu'on n'a pas la main dessus, on est tributaires aussi de la DGRH et de la Région » (Adj. N+2).

Celui des **« tâches supplémentaires »** (les courriers personnalisés) avait déjà été abordé.

Enfin, la question des **« outils »** était la suivante : « nouveaux outils informatiques (marcus/sudomac) qui génèrent des anomalies, et entrainent des saisies répétitives informatiques (perte de temps) ». Suite à la précision d'un agent que les deux applications « buggaient » lorsqu'elles étaient ouvertes en même temps, le sujet a également été rapidement traité : « c'est un peu comme les effectifs, on n'a pas la main sur ces outils informatiques (…) on l'a déjà fait remonter (…) fin 2014, c'était une réunion au siège avec tous les responsables de toutes les succursales (…) tout ce qu'il a pu me dire c'est ''il ne faut pas ouvrir les deux en même temps'' ».

Annexe 8 – Analyse des solutions proposées dans les ateliers étudiés au sein de la seconde succursale de l'institution bancaire

Cette annexe présente une analyse des solutions proposées dans les ateliers réalisés par deux équipes de front et de back office du service de surendettement de la seconde succursale étudiée au sein de l'institution bancaire.

Le Tableau 8 ci-après récapitule l'ensemble de ces propositions avant qu'une analyse en soit faite.

	N°	Propositions	Qui propose ?	Qui met en œuvre ?	Niveau d'arbitrage	Réponse donnée	Commentaire ou justification
Back 2	1	Une semaine avant le départ en congés, l'animateur fait un point sur le portefeuille de l'agent.	Agents	Agent et N+1	N+2	Retenu	Mise en place à partir du 22 juin
	2	Détermination d'un binôme non fixe.	Agents	Agents	N+2	Retenu	Mise en place à partir du 22 juin
	3	Avant son départ en congés le gestionnaire réalise un point sur son portefeuille avec son binôme.	Agent (A4)	Agents	N+2	Retenu	Mise en place à partir du 22 juin
	4	Etablissement d'une feuille de route pour le binôme. Elle doit indiquer les différentes tâches à accomplir par le binôme durant la vacation: - EDD - Rangement du courrier dans les pochettes de travail sans traitement - Traitement des Demandes de Renseignement uniquement pour les dossiers arrivant à trois mois - Ouverture des MIR - Enregistrement des plans définitifs - Traitement des vérifications de créance - Traitement des recours - Traitement des demandes de suspension	Agents	N+2	N+2	Retenu	
	5	Traitement des mails reçus pendant les congés d'un gestionnaire. Le groupe propose que le manager les imprime. Les impressions sont remises au binôme pour traitement.	Agents	Agents et N+1	N+2	Retenu	
	6	Avant le départ et au retour de congés, le groupe propose que les agents qui s'absentent pour une durée supérieure ou égale à une semaine soient déchargés des tâches 3 jours avant le départ et 3	Agents	N+2	N+2	Retenu	"dans la mesure du possible", "suivant les contraintes du planning"
	7	Détachement d'agents d'autres unités de l'Ile de France, afin de venir ponctuellement en aide à l'unité en cas d'opération « coup de poing » par exemple, ou d'agent de la BILD.	Agent (A1)	N+2	Direction / Autres succursales	Non retenu + autre option donnée	- Demande effectuée auprès de la DAR pour obtenir des intérimaires - Impossible car configuration différente que l'exemple donné (pas le même département) - Autre option retenue : dépaysement si nombre d'intérimaires insuffisant - Arrivée de stagiaires

	N°	Propositions	Qui propose ?	Qui met en œuvre ?	Niveau d'arbitrage	Réponse donnée	Commentaire ou justification
Back 3	1	Diffusion d'un planning provisoire par mail au plus tard le mardi de la semaine concernée afin que les agents puissent faire remonter ou à [l'adjointe N+2] ou à [la N+2] les éventuelles modifications pour mieux anticiper ce qui peut l'être.	Agents	N+1 et N+2	N+2	Retenu	
	2	Planning définitif qui doit être diffusé au plus tard le mercredi pour le lundi suivant.	Agents	N+1 et N+2	N+2	Retenu	
	3	Impression du planning définitif dans tous les bureaux et report de chaque modification dans chaque bureau	Agents	N+1	N+2	Non retenu + autre option débattue	Débat aboutissant à l'option "un seul planning papier à jour à un endroit choisi par le collectif" + alertes individuelles par mail des changements de planning
	4	Concernant les remplacements à la dernière minute, les agents souhaitent une meilleure gestion de ce type de remplacement. Exemple : remplacement pour réunions qui peuvent être mieux anticipés. Il est demandé de ne plus faire effectuer des remplacements pour 1 ou 2 heures qui perturbent l'organisation du travail, mais d'affecter l'agent remplaçant par la demi-journée	Agents	N+1 et N+2	N+2	Retenu	- OK pour le prévu; - Débat pour gérer l'imprévu aboutissant à "on reste sur un remplacement par créneau horaire."
	5	Les agents demandent s'il y a une réelle prise en compte des vacations effectuées par un agent dans ses objectifs annuels ; un agent effectuant des vacations au guichet ne peut sortir autant de dossiers qu'un agent qui n'en fait pas	Agents	N+2	N+2	Retenu	
	6	Pas de cumul de vacations sur une même semaine	Agents			Retenu	Selon les contraintes du planning

	N°	Propositions	Qui propose ?	Qui met en œuvre ?	Niveau d'arbitrage	Réponse donnée	Commentaire ou justification
Back 4	1	Formations d'une heure aux applications: NAUTILUS, DEMAT-RH, GEFORM	Manager	Agents	Direction		
	2	Proposer un modèle qui fusionne deux fiches	Agent	Agents	N+2		
	3	Faire arriver tous les appels au standard qui régule: il transmet aux gestionnaires qui répondent le matin (9h-12h), l'après-midi il ne transfert rien aux gestionnaires	Manager	N+2	N+2		
	4	Mettre une fiche au standard avec les absents	Manager	N+1	N+2		
	5	Le binôme répond aux appels du gestionnaire absent	Manager	Agent	N+2		
	6	Renvoyer vers une assistante sociale si la demande du débiteur ne relève pas des agents (information sur la procédure ou compréhension du courrier)	Agent	Agent	N+2		
	7	Changer le mode de renfort et le planning	Agent	N+1, N+2	N+2		
	8	Réactualiser la fiche procédure au standard avec la nouvelle procédure	Agent	N+1, N+2	N+2		
	9	Eviter les réunions à chaque journée de clôture d'ordre du jour	Agent	N+2	N+2		
	10	Pré-réunion entre agents avant la réunion de service	Direction	Agents	Direction		

	N°	Propositions	Qui propose ?	Qui met en œuvre ?	Niveau d'arbitrage	Réponse donnée	Commentaire ou justification
Front 2	1	Présence des formateurs "complets" dans la mesure du possible et référent	Agents	Agents, N+1, N+2	N+2	Non retenu	Dans la mesure du possible, mais mais on sera obligés de maintenir quelques vacations au BAI (missions à assurer)
	2	Envoyer des gestionnaires en BAI ou fermeture BAI une journée au moins par semaine	Agents	Gestionnaires, N+1, N+2	N+2	Non retenu	- Les fermetures doivent rester exceptionnelles - 3 gestionnaires font déjà des BAI, "on va pas entamer un parcours de formation de tous les gestionnaires (…) ça serait un travail qui est assez important" - Nouvelle organisation par RDV
	3	Ne pas former sur les courriers, dossiers clos , activité qui ne concerne pas l'activité de la transversale	Agents	Gestionnaires	N+2	Non retenu	- C'est du ressort de la transversale - Session de formation prévue - "on ne peut pas faire autrement"
	4	Allègement de la formation par un retour aux courriers "type"	Agents	Agents, N+1, N+2	N+2	Non retenu	- Démarche de professionnalisation de la banque
	5	Suivi pour cibler les formations	Agents	Agents et N+1	N+2	Retenu	- RDV Outlook envoyé dès juin
	6	Globalité de la formation pour comprendre ce que l'on fait avec un rythme régulier	Agents	Agents, N+1, N+2	N+2	A préciser	A préciser en point de suivi
	7	Stages DFC pour ceux qui n'ont pas le parcours	Agents	Agents, N+1, N+2	N+2	Retenu	

	N°	Propositions	Qui propose ?	Qui met en œuvre ?	Niveau d'arbitrage	Réponse donnée	Commentaire ou justification
Front 3 et 4	1	- UTILISATION DU GRAND TABLEAU BLANC : recenser les priorités, des informations sur les démarches en cours ou informations utilisées de manière récurrente. o Indiquer les informations nouvelles o Indiquer la date de la dernière chemise de courrier o Indiquer la date de commission qui est à traiter	Agents	Agents	N+2	Retenu	
	2	- COURRIERS SUR LES DOSSIERS CLOS: éléments de réponse à noter sur un post-it	Agents	Agents	N+2	Retenu	+ formation prévue le lendemain
	3	- CLASSEMENT DES AR D'HOMOLOGATION : trier les AR au standard	Agents	Agents	N+2	Non retenu	- Nouvelle organisation du standard - Nouveau fonctionnement sur RDV
	4	- SUDOMAC : enregistrement de la date de réponse par un responsable.	Agents	N+1	N+2	Non retenu	- "Le rôle de la hiérarchie c'est plus un rôle de contrôle"
	5	- PURGE : archivage sous boîte (sans purge) des dossiers dont la durée d'archivage est limitée à 1 an (clôtures, échecs, irrecevables).	Agents	Agents	N+2	Retenu	
	6	- FICP + ARCHIVES : envisager l'archivage dès le contrôle FICP. Arrêt de vérification sauf redépôt	Agents	Agents	N+2	Retenu	
	7	- Redonner aux gestionnaires les demandes tribunal qui arrivent par mail, concernant les informations manquantes sur des dossiers préparés par des gestionnaires	Agents	Gestionnaires	N+2	Non rentenu	"Parce que les portefeuilles des gestionnaires évoluent et ils ne sont pas stables suite aux départs". "Donc nous on a estimé que tout ce qui concernait le tribunal quand même c'est des travaux qui concernent la transversale".
	8	- STANDARD TELEPHONIQUE : fiche de suivi des appels car grande difficulté à passer les communications aux gestionnaires.	Agents	Agents	N+2	Non rentenu	- Nouvelle organisation du standard
	9	Intérimaire: partage du temps ou affection 100%	Agents	N+1, N+2	N+2	Non retenu	00.14.57, M2: "Les intérimaires ne sont pas forcément formés aux métiers de la transversale donc c'est difficile de vous apporter une aide par rapport aux intérimaires. Néanmoins, lorsqu'on a un intérimaire qui est formé (…) elle effectue quand même régulièrement soit des vacations de guichet, soit des vacations au téléphone pour vous aider lorsque c'est des semaines qui posent problème."
	10	- NPAI : une harmonisation des pratiques est à rechercher, les courriers sont à classer dans le dossier.	Agents	Agents	Agents	Retenu	01:05:10, M2: "Il y avait des petites choses qui peuvent être prises en accord entre vous, sans que ce soit soumis à la hiérarchie"; "pas besoin de le soumettre à la hiérarchie, c'est une organisation entre vous".
	11	- RIGUEUR / TRACABILITÉ : indiquer les initiales sur les post-it.	Agents	Agents	Agents	Retenu	
	12	- CORBEILLE DES DOSSIERS EN SUSPEND : une seule et unique corbeille (suppression de celle du rez de chaussée)	Agents	Agents	Agents	Retenu	

Tableau 8: Analyse des solutions proposées dans les ateliers étudiés au sein de la seconde succursale

Pour rappel les propositions des deux groupes sont toutes arbitrées par la N+2, absente des discussions, ces dernières étant animées ou bien par un binôme de N+1 (deux premiers ateliers de la section back), ou bien par un binôme N+1 / adjointe N+2 (section front et dernier atelier section back). Ainsi, à l'issue de chaque atelier, un compte-rendu reportait chaque proposition du groupe auxquelles la N+2 répondait « retenu » ou « non retenu » en argumentant le cas échéant. L'analyse qui va à présent être faite de ces aboutissements repose donc sur ces éléments ; le recueil de données ne permet pas de juger de l'amélioration ou non des situations dans le temps.

Plusieurs enseignements peuvent être tirés de ces aboutissements. Tout d'abord, la section « front » s'est vu refuser un nombre plus important de propositions que la section « back », comme représenté Figure 62.

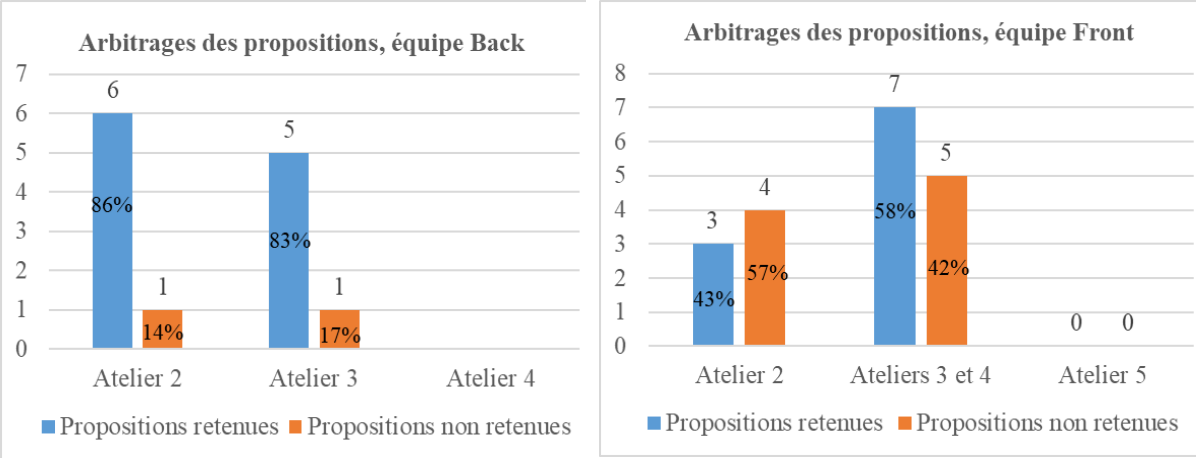

Figure 62: Arbitrages des propositions des équipes front et back

Dans la section « back », sur les 11 propositions retenues

- *2 consistent en une organisation entre agents* : déterminer un binôme et faire avec lui ou elle un point avant le départ en congés pour définir les tâches à réaliser pendant l'absence.
- *6 renvoient à une organisation entre agents et managers* : point avec le manager avant un départ en congés ; tri des mails renvoyés aux binômes par le manager pour traitement pendant l'absence ; élaboration d'une feuille de route pour définir les tâches à assurer pendant une absence ; envoi d'un planning provisoire, le mercredi ; prise en compte des vacations dans l'objectif annuel.

- *3 ont été retenues « selon les contraintes du planning »* : décharger les gestionnaires de vacations 3 jours avant et après leurs congés, éviter les remplacements de dernière minute et le cumul de vacations dans le planning.

Les deux propositions non retenues de cette section sont :

- La demande de détachement d'agents d'autres succursales pour venir aider ponctuellement, ce qui ne serait pas réalisable entre deux départements différents.
- L'impression et la mise à jour des plannings papier à chaque modification, qui représentait un travail trop important pour les managers en charge du planning. Ceux-ci ont alors proposé de ne le faire que pour un planning papier, affiché dans un endroit défini collectivement.

Dans la section front, sur les 10 propositions retenues,

- *5 relevaient de l'organisation entre agents :* utilisation d'un tableau pour transmettre des informations, pratiques de classement et de suivi de dossiers, utilisation d'une seule corbeille.
- *3 portaient sur la formation :* s'inscrire à des formations générales et avoir un suivi avec les managers sur les besoins de formation aux différentes tâches, en interne.
- *2 ont consisté à accepter officiellement de contourner certaines procédures* : l'arrêt de vérification sur certains dossiers où peu d'erreurs étaient corrigées ; le fait de jeter directement certains dossiers sans les purger avant, contrairement aux indications d'une circulaire, ce qui a été validé par la direction après avoir été longtemps refusé.

Sur les 9 propositions non retenues,

- *4 remettaient en question la répartition des tâches entre front et back office* : redonner des tâches aux gestionnaires (les demandes tribunal, certains courriers, des vacations aux Bureaux d'Accueil et d'Information) ou avoir des intérimaires dédiés au front office. Il a été répondu que les tâches évoquées relevaient de la transversale et non des gestionnaires, et qu'il était difficile de dédier des intérimaires, ceux-ci n'étant souvent pas formés aux tâches de front office.
- *La proposition de donner une tâche aux managers* (l'enregistrement de la date de réponse au moment de signer un courrier) pour éviter des oublis, a été refusée au motif que la hiérarchie avait plutôt un rôle de contrôle.

- Pour la proposition de dégager du temps aux agents expérimentés afin de former les nouvelles recrues, il a été répondu qu'ils devraient tout de même assurer des vacations mais qu'ils seraient libérés dans la mesure du possible.
- La proposition d'instaurer une fiche de suivi des appels au standard à cause de la difficulté à passer les communications aux gestionnaires *n'avait plus lieu d'être, du fait de la nouvelle organisation du standard* proposée dans l'atelier gestionnaires. Il n'a pas été précisé que cette nouvelle organisation était issue des ateliers, ce qui a généré des incompréhensions au front office.
- Le recours aux « courriers types » plutôt qu'à des courriers personnalisés *a été refusé dans la perspective de la transformation* à venir qui vise la « professionnalisation » de la transversale.
- Enfin, le tri de certains courriers aux Bureaux d'Accueil et d'Information, déjà effectué par certains pour gagner du temps, a été refusé au motif d'un temps insuffisant et d'un risque d'erreur.

le cnam Lauriane DOMETTE PLEIN SENS

Les dispositifs de discussion sur le travail : conception *pour* l'usage, conception *dans* l'usage

Résumé

Cette recherche porte sur les dispositifs de discussion sur le travail. Dans un contexte de développement de ces dispositifs au sein des entreprises et dans la littérature, l'objectif de cette thèse est d'approfondir la réflexion quant à leurs conditions d'utilisation et de pérennité, quant aux méthodologies d'intervention pour les concevoir et quant à leurs implications en termes de management, de participation et de prise de décision.

Quatre situations d'usage d'espaces de discussion sur le travail ont été étudiées, dans deux organismes de protection sociale, dans une institution bancaire et à La Poste. Les dispositifs de discussion qui y ont été mis en place ont été considérés comme des artefacts, conçus *pour* l'usage par des concepteurs et pouvant être adaptés *dans* l'usage par ses utilisateurs. Leur évolution a alors été retracée d'une entreprise à l'autre et au sein de deux entreprises, afin d'identifier les différentes formes qui leur ont été données et qu'ils ont prises dans l'usage.

Les résultats mettent en lumière des appropriations variées selon les contextes, soulignant la nécessaire adaptabilité des modalités de la discussion aux spécificités locales. Les dispositifs de discussion étudiés ont favorisé la régulation de situations de travail et ont interpellé des cultures managériales traditionnellement descendantes, initiant une évolution vers un management plus participatif et subsidiaire. Pour favoriser leur pérennité, il apparaît nécessaire à la fois d'aménager « l'espace de la discussion », notamment en organisant la subsidiarité, et de partir de l'activité des acteurs concernés, dans une approche coconstruite et volontariste.

Mots-clés : Espaces de Discussion sur le Travail, management, organisation, participation, subsidiarité, conception pour l'usage, conception dans l'usage

Summary

This thesis deals with "Work Discussion Spaces" (WDSs), which are currently developed, both in practice and in theory. It reflects upon the design of these spaces, the methodology of their implementation, their conditions of use, their sustainability over time, their implications for management, participation and decision-making.

Four situations of use of Work Discussion Spaces were studied in two social protection organizations, in a bank institute and at "La Poste". The Work Discussion Spaces that were implemented were considered as "artifacts", designed for use by designers and adapted in use by its users. In order to identify the various forms given to and taken by them, their evolution was studied following from one company to the other, and within two companies. Results show that, according to situations, Work Discussion Spaces were accommodated in different ways, emphasizing the importance of adapting modalities of discussion to local specificities.

WDSs enabled regulation of work situations and have challenged some traditionally top-down managerial cultures, initiating an evolution towards a more participatory and subsidiary management style. In order to guarantee their sustainability, the Work Discussion Spaces need both to organize the "discussion space", in particular by organizing subsidiarity, and to rely on an intervention that takes into account the specificity of each activity, following a participatory and voluntarist design approach.

Key-words: Work Discussion Spaces, management, organization, participation, subsidiarity, design-for-use, design-in-use.