Les genèses instrumentales du dialogue sur la qualité du travail dans l'intervention : une contribution à la question des genèses organisationnelles

Damien Cromer

▶ **To cite this version:**

Damien Cromer. Les genèses instrumentales du dialogue sur la qualité du travail dans l'intervention : une contribution à la question des genèses organisationnelles. Sciences de l'Homme et Société. Université Paris 8 Vincennes – Saint-Denis, 2024. Français. ⟨NNT : ⟩. ⟨tel-04932080⟩

HAL Id: tel-04932080

https://shs.hal.science/tel-04932080v1

Submitted on 6 Feb 2025

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

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

HAL Authorization

UNIVERSITÉ PARIS VIII VINCENNES – SAINT-DENIS
ÉCOLE DOCTORALE N° 224
COGNITION, LANGAGE, INTERACTION
Laboratoire Paragraphe (EA 349)

Thèse présentée par
Damien CROMER

Soutenue publiquement
le 9 décembre 2024

Pour obtenir le grade de **Docteur en Ergonomie**

Les genèses instrumentales du dialogue sur la qualité du travail dans l'intervention : une contribution à la question des genèses organisationnelles

Dirigée par
Viviane FOLCHER

Et co-dirigée par
Antoine BONNEMAIN

Devant le jury composé de

Anne BATIONO TILLON Professeure ordinaire, UER MI, Haute école pédagogique du canton de Vaud	**Rapportrice**
Katia KOSTULSKI Professeure des universités, CRTD, Conservatoire national des arts et métiers	**Rapportrice**
Leïla BOUDRA Maîtresse de conférences, laboratoire Paragraphe, Université Paris 8	**Examinatrice**
Gilles UHLRICH Maître de conférences HDR, laboratoire CIAMS, Université Paris-Saclay	**Examinateur**
Dolorès LAOPE Directrice générale adjointe, Ville de Clermont-Ferrand	**Invitée**
Viviane FOLCHER Professeure des universités, laboratoire FoAP, L'Institut Agro Dijon	**Directrice**
Antoine BONNEMAIN Maître de conférences, laboratoire ACTé, Université Clermont Auvergne	**Co-directeur**

À Jeanne Cromer, ma grand-mère

À Arlette Cromer, ma mère

Remerciements

Mes remerciements s'adressent tout d'abord à Viviane Folcher, directrice de ce travail, pour avoir accepté de diriger cette thèse, pour ton exigence, ton soutien et ta confiance dans le « pari » qu'a représenté cette recherche.
Je remercie ensuite Antoine Bonnemain, co-directeur de cette thèse, mais aussi binôme de cette action. Merci d'avoir partagé avec moi ce *métier* qu'est celui de chercheur et dont je ne soupçonnais pas l'existence de cette manière-là avant. Merci pour ton exigence, ton temps et le soin que tu as pris à provoquer et à seconder mes initiatives aux directions toujours « discutables » (parfois, dans tous les sens du terme).

Je tiens à exprimer ma gratitude aux membres du jury, Anne Bationo Tillon, Katia Kostulski, Leïla Boudra et Gilles Uhlrich, pour avoir accepté d'examiner et de discuter ce travail. Je remercie également Dolorès Laope pour avoir accepté l'invitation à se joindre à ce jury.

Mes sincères remerciements vont aux agents de l'équipe de chauffagistes de la Ville de Clermont-Ferrand pour avoir pris le risque de s'engager dans ce dispositif d'intervention. Je remercie également les commanditaires de cette intervention, la directrice générale adjointe et la directrice de la DPB ainsi que son successeur.

Je tiens à remercier l'ensemble des collègues parisiens membres du séminaire *Travail et Affects* du CNAM. Ces temps de travail et nos échanges ont été indispensables pour l'avancement de ma réflexion autour de ce travail de recherche. Je remercie également les collègues clermontois du programme de recherche *Intervention et Développement* du laboratoire ACTé.

Je remercie Marion Albert, Justine Arnoud, Camille Bachellerie, Jean-Yves Bonnefond, Yves Clot, Céline Poret, Bernard Prot, Jean-Luc Tomás et Cécile Vandenabeele, pour les échanges, qu'ils aient été ponctuels ou répétés, autour de l'action et de la recherche, et qui ont grandement contribué à enrichir ma réflexion tout au long de ce parcours de thèse.

Plus généralement, merci à toutes et à tous les collègues pour votre soutien.

Je souhaite désormais remonter le fil du temps et exprimer ma gratitude à celles et ceux qui ont joué un rôle déterminant dans ce parcours. Un parcours qui, un peu à l'image de cette thèse, a évolué de l'intervention à la recherche puis réciproquement. En effet, ces quatre années de doctorat sont le résultat d'une trajectoire de dix années d'ergonome consultant et d'enseignant-chercheur associé, jalonnée de rencontres et d'échanges professionnels. Sans ces moments, les réflexions qui ont abouti à ce travail n'auraient jamais vu pu voir le jour ainsi.

Je tiens ainsi à reprendre ce fil en 2014, en remerciant vivement l'équipe bordelaise d'ergonomie, qui a accompagné mes premiers pas dans l'intervention ergonomique. Merci à l'ensemble de la promotion 2013-2014, et plus particulièrement à Manon Cléret, premier binôme de cette toute première intervention vécue à deux. Merci aussi pour cette amitié si précieuse depuis. Un grand merci également à Nelly Troadec, qui a nourri ma curiosité pour les ouvrages et la littérature dans le champ des « ergodisciplines ».
Un deuxième merci plus particulier à François Daniellou, Karine Chassaing, Bernard Dugué, Jacques Escouteloup et Johann Petit pour m'avoir accueilli en tant qu'enseignant vacataire pendant deux ans de 2014 à 2016.
Merci à François Daniellou d'avoir éveillé un jour chez moi l'idée de la recherche sur l'intervention. Merci également à Johann Petit, pour m'avoir offert la possibilité d'une première tentative dans cette voie.
Merci à toi Jacques Escouteloup d'avoir soutenu mes premiers pas d'intervenant, que ce soit seul ou en binôme avec toi. Nos colloques singuliers au « bureau », place de la Victoire, ont été de précieux moments de compagnonnage qui m'accompagnent encore aujourd'hui sur tous mes terrains.

Je remercie l'équipe d'ergonomie du CNAM pour l'année 2015 de formation à la recherche en ergonomie. Un merci particulier à Pierre Falzon et Flore Barcellini pour les échanges bienveillants et votre écoute attentive à l'égard de mes premières préoccupations de recherche.

Merci à Sarah Couillaud et à toutes les équipes de la commission Jeunes Pratiques en Réflexion de la SELF pour ce travail collectif de 2014 à 2020. Merci à toutes et tous les praticien·ne·s, pour le partage authentique de vos dilemmes d'intervention au cours de ces six années.

Merci Joffrey Beaujouan pour la proposition que tu m'as faite, en 2016, de rejoindre les terres volcaniques auvergnates que je n'aurais jamais cru aussi fertiles. Merci à toi pour notre travail commun sur les terrains de la (trans)formation. Un grand merci également à toi, Fabien Coutarel pour la confiance que tu m'as accordée dès mon arrivée et nos collaborations croissantes depuis autour de notre projet de formation de Master.
Un autre merci aussi, ici, à toi Antoine. Porter chaque année plus loin la co-responsabilité de la première année de Master avec toi est une source inépuisable d'enrichissements autour de l'intervention ergonomique et du développement.
Plus largement, merci à l'ensemble de l'équipe d'ergonomie clermontoise d'hier à aujourd'hui : Élodie Ciccone, Romain Domingues, Johanna Dénarié, Fabienne Goutille, Stéphanie Rousset ainsi qu'Isabelle Cromarias. J'en profite aussi pour adresser mes remerciements pour leur soutien aux collègues anthropologues : Géraldine Rix-Lièvre, Simon Boyer, Michel Récopé, Nadège Rochat et Laurent Camus.

Durant toutes ces années, de 2014 à 2016 à Bordeaux et de 2016 à aujourd'hui à Clermont, je tiens à remercier très sincèrement les promotions de Master 1 et 2 en ergonomie. La « zone prochaine d'enseignement » que vous alimentez chaque année par votre envie d'apprendre et de transformer le travail et en même temps ce métier d'ergonome est au cœur de ma pratique, tant dans l'intervention que dans la recherche.

Je souhaite également exprimer ma gratitude envers les différents protagonistes des structures dans lesquelles j'ai eu l'opportunité d'intervenir dans le cadre de mon activité de conseil. Ces interventions constituent aussi un socle de mes préoccupations actuelles de recherche, me permettant d'explorer plus avant les enjeux de la transformation du travail.

Un grand merci à mes binômes d'intervention, Johanna et Romain. Merci d'avoir rendu possibles ces 47 aventures communes et d'avoir pris soin de nos terrains d'interventions pendant mes temps d'écriture. Surtout, merci pour votre amitié.

Merci aux relectrices de ce travail qui me permettent désormais de ne plus tout à fait être le seul responsable des coquilles restantes dans ce manuscrit. Merci Marion pour tes relectures (avec un « s », mais sans « ^ ») et ton soutien dans la toute dernière ligne droite. Merci à toi aussi Johanna. Et merci *vielmols* maman !

Un grand merci à mes proches qui ont été présents tout au long de ces années malgré mes nombreuses absences. Merci pour votre soutien et votre intérêt à l'égard de ce travail. Merci également pour les bouffées d'air que vous m'avez offertes aux quatre coins (et au centre) de la France.

Pour finir, je souhaite remercier ma mère et ma grand-mère d'être ces figures si importantes dans ma vie. Merci à vous deux de m'avoir transmis les valeurs du travail et de l'émancipation. Merci maman pour ton soutien quotidien depuis toujours dans chacun de mes projets.

Au *kismet* retrouvé.

Résumé

Cette recherche exploratoire en ergonomie s'appuie sur les données empiriques d'une intervention menée au sein d'une collectivité territoriale. Réalisée dans la perspective du développement organisationnel en clinique de l'activité (Clot *et al.*, 2021), cette intervention a visé à expérimenter un dialogue professionnel entre un collectif de chauffagistes et la ligne hiérarchique pour agir sur la qualité du travail afin d'instituer ensuite ce dialogue dans l'organisation. Au cours de cette intervention, l'appropriation de ce *genre* de dialogue issu des méthodes mises en œuvre entre les protagonistes et par chacun d'entre eux a finalement conduit à un développement organisationnel du dialogue – nouvelles fonctions, nouveaux outils, nouvelles tâches et nouveaux espaces formels – pour tenter de le pérenniser.

Notre objet de recherche vise à comprendre, sur cette base, comment les différents protagonistes ont pu s'approprier le genre de dialogue expérimenté, jusqu'à décider ensemble de modifier le fonctionnement habituel de l'organisation. L'approche instrumentale (Rabardel, 1995), associée aux apports plus récents du « chantier des genèses organisationnelles » (Folcher *et al.*, 2022), constitue le cadre théorique retenu pour instruire cette question.

Cette recherche nous conduit à identifier les *franchissements de frontières*, opérés par le collectif métier et le collectif transverse dans l'histoire des genèses instrumentales du dialogue sur la qualité du travail, qui constituent le point de départ d'une mise en mouvement de l'organisation. Les résultats obtenus apportent une contribution au chantier des genèses organisationnelles en établissant les rapports dialectiques entretenus entre les genèses instrumentales du dialogue et les genèses organisationnelles.

Dans une perspective développementale en ergonomie, cette thèse interroge, en conclusion, les méthodes permettant de « provoquer » ce type de genèses, en vue d'un développement organisationnel qui permet de mieux « soigner » la qualité du travail : *à l'intérieur* de l'entreprise d'abord pour agir sur la santé et l'efficacité du travail, mais aussi *vers l'extérieur* pour se prémunir des effets de plus en plus fréquents de la qualité du travail dégradée sur la santé publique et sur la nature.

Mots-clés : Intervention, organisation, dialogue sur la qualité du travail, genèses instrumentales du dialogue, genèses organisationnelles, développement, franchissement de frontières.

Abstract

This exploratory research in ergonomics is based on empirical data from an intervention conducted within a local authority. Carried out from the perspective of organizational development within the framework of clinic of activity approach (Clot *et al.*, 2021), this intervention aimed to experiment a professional dialogue between a collective of heating technicians and the hierarchical management line in order to act on the quality of work, with the intention of institutionalizing it in the organization. Throughout this intervention, the appropriation of this type of dialogue, derived from the methods implemented between and by the protagonists, ultimately led to an organizational development of the dialogue – new functions, new tools, new tasks, and new formal spaces for dialogue – in an effort to ensure its sustainability over time.

Our research objective is to understand, on this basis, how the various protagonists were able to appropriate the type of dialogue experimented with, to the point of deciding together to change the organization's usual functioning. The instrumental approach (Rabardel, 1995), combined with the more recent contributions from the "organizational genesis project" (Folcher *et al.*, 2022), forms the theoretical framework used to address this question.

This research leads us to identify the *boundaries crossings* made by the professional collective and the transverse collective in the history of instrumental genesis of dialogue on quality of work, which serve as the starting point for initiating organizational change. The results contribute to the organizational genesis project by establishing the dialectical relationships between the instrumental genesis of dialogue and the organizational genesis.

From a developmental perspective in ergonomics, this thesis concludes by examining the methods that can be used to "provoke" this type of genesis aimed at organizational development to better "care" for the quality of work: firstly *within* the company, to act on the health and efficiency of work, and also *outwardly*, to mitigate the increasingly frequent effects of degraded quality of work on public health and the environment.

Keywords: Intervention, Organization, Dialogue on Quality of Work, Instrumental Genesis of Dialogue, Organizational Genesis, Development, Boundary Crossing.

Table des matières

Remerciements……..ii
Résumé……...v
Abstract……vi
Table des matières……..……vii

Introduction……..….1

Partie I.
À l'origine de la recherche : l'intervention

Chapitre 1. Le développement dans l'intervention : aperçu d'une question d'actualité…..7

1. Le développement en ergonomie : quelques éléments de patrimoine 8
   1.1. Une vision du développement en ergonomie par Alain Wisner 8
   1.2. L'analyse ergonomique du travail : de l'opérateur objet à l'opérateur sujet de l'analyse 9
   1.3. De la compréhension à l'action : une évolution en analyse ergonomique du travail qui provoque le développement des sujets 12
2. Approches contemporaines du développement en ergonomie 14
   2.1. Le développement dans l'approche instrumentale 14
      2.1.1. L'étude du développement par le prisme des genèses 14
      2.1.2. Le développement comme méthode dans l'approche instrumentale 15
   2.2. Le développement dans la perspective de l'ergonomie constructive 17
      2.2.1. Enjeux généraux de l'ergonomie constructive 17
      2.2.2. Le cadre d'action de l'ergonomie constructive : l'intervention capacitante 18
3. Le développement dans l'intervention en clinique de l'activité 19
   3.1. Intervenir pour expérimenter le développement du dialogue au sein collectif 19
   3.2. Intervenir pour expérimenter le développement du dialogue dans l'organisation ... 20

Chapitre 2. L'intervention réalisée : point de départ de notre question de recherche……22

1. Contexte et cadre de l'intervention réalisée 23
   1.1. La structure : une collectivité territoriale 23
   1.2. Commande initiale et travail de la commande 23

1.3. Le point de départ de l'intervention : le service Thermique des chauffagistes municipaux 24

2. L'horizon méthodologique de l'intervention : instituer le dialogue à partir des conflits de critères sur la qualité du travail pour agir sur la santé et l'efficacité 27

3. Méthodes mobilisées dans l'intervention réalisée 28

3.1. La méthode de l'autoconfrontation croisée pour expérimenter le développement du dialogue au sein du collectif métier 29

3.1.1. Cadre dialogique de l'autoconfrontation croisée 29

3.1.2. Étape 1 : recherche de l'objet-lien dans l'observation 29

3.1.3. Étape 2 : dialogue sur la qualité du travail 31

3.1.4. Étape 3 : restitution des analyses réalisées 33

3.2. La méthode du référent-métier : expérimenter le développement du dialogue dans l'organisation 35

3.2.1. Cadre général de la méthode du référent-métier 35

3.2.2. Les étapes de la méthode du référent-métier 37

4. Repères relatifs au dispositif technique et au déroulé de l'intervention 39

4.1. Phases et structuration sociale du dispositif d'intervention 39

4.2. Chronologie de l'intervention 40

5. Résultats généraux de l'intervention : des indices multiples d'appropriation du dialogue 44

5.1. Une nouvelle organisation du dialogue testée dans le collectif et dans l'organisation 44

5.2. Des transformations concrètes obtenues grâce à l'expérimentation du dialogue 48

6. Des résultats de l'intervention à l'hypothèse d'une appropriation du dialogue sur la qualité du travail 49

Chapitre 3. Problématique de recherche 50

Partie II.
Ressources théoriques

Chapitre 4. Le dialogue comme objet possible d'appropriation 55

1. Approche développementale des liens entre pensée et langage 55

1.1. Les rapports entre pensée et langage : un processus en développement 56

1.2. Le langage comme instrument psychologique 57
2. Le dialogue, une « triade vivante » 58
2.1. Le caractère social du dialogue 58
2.2. Le dialogue : une activité triplement dirigée 59
2.3. Le dialogue : du « déjà dit » au « pas encore dit » 60
3. Le développement du dialogue 61
3.1. Mouvements dialogiques dans les cadres méthodiques de l'intervention 61
3.2. Les méthodes dialogiques comme « genre second d'activités » 64
3.3. Développement du dialogue et appropriation d'un genre d'activités 65

Chapitre 5. Comprendre l'appropriation du dialogue : l'apport de l'approche instrumentale……..67

1. Contexte d'émergence de l'approche instrumentale : un point de vue sur les rapports entre humains et outils 67
2. L'artéfact et l'instrument 69
3. L'instrument médiateur : premier ancrage de l'approche instrumentale 70
3.1. Les apports de la perspective historique et culturelle de Vygotski à l'approche instrumentale 70
3.2. Des médiations multiples dans la situation d'activité instrumentée 72
4. Le schème : second ancrage de l'approche instrumentale 74
4.1. Les apports de la perspective constructiviste de Piaget à l'approche instrumentale 74
4.2. Les schèmes d'utilisation dans l'approche instrumentale 75
5. Le développement de l'instrument : la genèse instrumentale 77
6. Instrument et système d'instruments 79

Chapitre 6. Comprendre le développement du dialogue dans l'organisation : vers l'hypothèse du lien entre genèses instrumentales du dialogue et les transformations de l'organisation……..81

1. L'organisation : une articulation entre *organisé* et *organisant* 81
1.1. L'organisation : structure et processus 81
1.2. La régulation sociale comme processus organisant 83
1.3. Organisation du travail et travail d'organisation 84

1.4. L'agir organisationnel 84
2. Intervenir pour le développement conjoint des protagonistes et de l'organisation 86
2.1. L'apport de la notion d'« organisation capacitante » 86
2.2. Entre le développement des acteurs et de l'organisation : la fonction du collectif .. 88
3. Les genèses organisationnelles : l'hypothèse des franchissements de frontières 90
3.1. La notion de frontières 90
3.2. Les frontières et leurs franchissements 91

Partie III.
Analyse des matériaux et résultats

Chapitre 7. Élaboration d'une méthode d'analyse des genèses instrumentales du dialogue pour comprendre la genèse organisationnelle……...96

1. L'analyse diachronique des genèses instrumentales du dialogue : l'élaboration de récits ……...96
1.1. De l'histoire au récit : quelques caractéristiques centrales 97
1.2. Le récit comme moyen de rendre compte des appropriations au cours de l'intervention ……...98
1.3. Des « données d'époque » à l'élaboration des récits 100
1.3.1. Les données issues du journal de bord de l'intervenant-chercheur 100
1.3.2. Les données issues des réunions et séances de travail de l'intervention 101
2. L'analyse synchronique des genèses instrumentales du dialogue : l'analyse de l'« usage instrumental » des artéfacts dialogiques de l'intervention 103
2.1. L'enjeu de l'analyse synchronique : saisir le développement de l'usage instrumental du dialogue 103
2.2. Le choix de l'outillage pour l'analyse synchronique 105
2.3. Convention de retranscription des données 108
3. Plan d'analyse des genèses instrumentales du dialogue 108
4. Des genèses instrumentales du dialogue à la genèse organisationnelle : instruire l'hypothèse du franchissement de frontières 110

Chapitre 8. Analyse des genèses instrumentales du dialogue au sein du collectif métier au cours de la phase 1 de l'intervention : préparer la mise en mouvement de l'organisation……112

1. Récit 1 : « La construction progressive d'un dialogue sur la qualité du travail au sein du collectif métier »..... 113

1.1. Contexte et structuration du récit 1 113

1.2. Récit 1, situation initiale : D'un problème hiérarchique à des problèmes de travail ……114

1.2.1. Moment significatif 1 : Le dialogue en autoconfrontation comme instrument pour entrer dans le détail d'un problème de travail..... 116

1.2.2. Analyse synchronique de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 1..... 118

1.2.3. Synthèse des résultats de l'analyse synchronique de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 1 129

1.3. Récit 1, situation intermédiaire 1 : Des professionnels qui prennent davantage leur part dans les problèmes de travail 131

1.3.1. Moment significatif 2 : Le dialogue en autoconfrontation comme instrument pour délibérer autour du problème d'accès aux centrales d'air..... 132

1.3.2. Analyse synchronique de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 2..... 134

1.3.3. Synthèse des résultats de l'analyse synchronique de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 2 141

1.4. Récit 1, situation intermédiaire 2 : Des problèmes de travail qui sont aussi des problèmes de métier qui se discutent entre pairs..... 143

1.4.1. Moment significatif 3 : La comparaison et la controverse dans le dialogue en autoconfrontation comme instrument pour agir sur ses gestes 145

1.4.2. Analyse synchronique des médiations au cours de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 3 146

1.4.3. Synthèse des résultats de l'analyse synchronique de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 3 151

1.5. Récit 1, situation finale : La volonté du collectif de discuter des résultats de leur travail avec les intervenants avant de les présenter auprès de la hiérarchie..... 152

1.6. Le franchissement de frontières au sein du récit 1 : des genèses instrumentales du dialogue aux prémices d'une genèse organisationnelle 153

2. Récit 2 : « Du dialogue entre pairs au sein du collectif métier à un dialogue avec la hiérarchie » 157

2.1. Contexte et structuration du récit 2 157

2.2. Récit 2, situation initiale : La préparation du collectif de chauffagistes à porter leurs analyses du travail auprès de la hiérarchie 158

2.2.1. Moment significatif 4 : La restitution et le montage comme instrument d'un nouveau dialogue à venir avec la hiérarchie 159

2.2.2. Analyse de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 4 ……159

2.2.3. Synthèse des résultats de l'analyse synchronique de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 4 163

2.3. Récit 2, situation intermédiaire : Les débuts d'un dialogue centré sur la qualité du travail entre le collectif de chauffagistes et la hiérarchie 165

2.3.1. Moment significatif 5 : Le dialogue comme instrument pour repenser l'organisation entre chauffagistes et hiérarchie autour des problèmes à résoudre..... 167

2.3.2. Analyse synchronique de la genèse instrumentale du dialogue lors du moment significatif 5..... 168

2.3.3. Synthèse des résultats de l'analyse synchronique de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 5 173

2.4. Récit 2, situation finale : L'ouverture à un développement organisationnel du dialogue pour transformer le travail 174

2.5. Le franchissement de frontières au sein du récit 2 : des genèses instrumentales du dialogue à la poursuite de la genèse organisationnelle 175

Chapitre 9. Analyse des genèses instrumentales du dialogue au sein du collectif transverse au cours de la phase 2 de l'intervention : la mise en mouvement de l'organisation…….…179

1. Récit 3 : « Les débuts du développement organisationnel du dialogue sur la qualité du travail pour agir au sein d'un collectif transverse » 180

1.1. Contexte et structuration du récit 3 180

1.2. Récit 3, situation initiale : Les débuts de l'organisation du dialogue au sein du collectif métier..... 181

1.2.1. Moment significatif 6 : Le référent-métier comme instrument pour organiser l'action sur les problèmes de travail au sein du collectif métier 185

1.2.2. Analyse synchronique des médiations au cours de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 6 187

1.2.3. Synthèse des résultats de l'analyse synchronique de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 6 193

1.3. Récit 3, situation intermédiaire 1 : Première structuration du dialogue avec la hiérarchie pour agir dans l'organisation 195

1.3.1. Moment significatif 7 : Le référent-métier comme instrument pour organiser l'action sur les problèmes de travail avec la hiérarchie au sein d'un collectif transverse ……196

1.3.2. Analyse synchronique des médiations au cours de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 7 197

1.3.3. Synthèse des résultats de l'analyse synchronique de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 7 202

1.4. Récit 3, situation intermédiaire 2 : Premières difficultés et premier dialogue avec la direction générale 203

1.4.1. Moment significatif 8 : Le dialogue comme instrument pour faire évoluer l'organisation 205

1.4.2. Analyse synchronique de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 8 206

1.4.3. Synthèse des résultats de l'analyse synchronique de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 8 214

1.5. Récit 3, situation finale : Une structuration du dialogue au sein du collectif métier qui demande à se poursuivre dans l'organisation pour agir sur les problèmes 215

1.6. Le franchissement de frontières au sein du récit 3 : de la genèse organisationnelle aux genèses instrumentales du dialogue 216

2. Récit 4 : « La mise à l'épreuve d'une organisation-test du dialogue pour agir sur des problèmes de travail dans un contexte changeant » 220

2.1. Contexte et structuration du récit 4 220

2.2. Récit 4, situation initiale : La structuration du collectif transverse pour résoudre le problème des accès aux centrales d'air 221

2.2.1. Moment significatif 9 : Le dialogue comme instrument du collectif transverse pour agir dans l'organisation sur un problème de travail 222

2.2.2. Analyse synchronique de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 9 223

2.2.3. Synthèse des résultats de l'analyse synchronique de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 9 231

2.3. Récit 4, situation intermédiaire : Vers la résolution du problème des accès dans un contexte complexe de changement de direction 232

2.3.1. Moment significatif 10 : Le dialogue, un instrument dont l'appropriation est hétérogène 234

2.3.2. Analyse synchronique de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 10 235

2.3.3. Synthèse des résultats de l'analyse synchronique de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 10 243

2.4. Récit 4, situation finale : La fin de l'intervention 244

2.5. Le franchissement de frontières au sein du récit 4 : une dynamique « enrayée » .. 246

Chapitre 10. Synthèse générale des résultats……...249

Partie IV.
Discussion et perspectives

Chapitre 11. Discussion…….252

1. La contribution de la thèse au chantier des genèses organisationnelles : des rapports entre genèses instrumentales du dialogue et genèses organisationnelles à poursuivre 253

2. Comprendre l'enrayement des genèses instrumentales du dialogue : le problème des affects dans le développement 259

3. Intervention et développement : « provoquer » des genèses instrumentales du dialogue …….265

4. Une perspective dialogique développementale : articuler dialogue professionnel et dialogue social 269

5. Les genèses instrumentales du dialogue sur la qualité du travail dans l'organisation : perspectives pour la soutenabilité sociale et écologique du travail 272

Conclusion……..…277

Bibliographie ……..……...280
Liste des tableaux …….301
Liste des figures …….……302

Introduction

Le travail de recherche présenté dans cette thèse s'appuie sur les matériaux recueillis au cours d'une intervention menée au sein d'une collectivité territoriale. La demande de cette intervention nous a été adressée par la directrice générale adjointe en charge des ressources humaines de cette municipalité, qui souhaitait initier une démarche visant à repenser l'organisation du dialogue professionnel au sein de la direction du patrimoine bâti. Cette direction rencontrait en effet des difficultés, à la fois en matière de maintenance des bâtiments publics et de dégradation des relations de travail.

Cette demande a donné lieu à une intervention de deux ans, de 2020 à 2022, au cours d'une période largement marquée par la pandémie de COVID-19. Cette intervention a d'abord permis l'expérimentation d'un dialogue professionnel centré sur les conflits de critères sur la qualité du travail pour agir au sein d'un service de cette direction : celui des chauffagistes municipaux. Par la suite, ce dialogue s'est étendu entre ces chauffagistes et la hiérarchie, jusqu'à se structurer au sein d'une organisation-test visant à produire des moyens pour faire durer le dialogue au-delà des frontières de l'intervention. Tout cela a conduit à la mise en place d'une nouvelle fonction de « référent-métier », de nouvelles tâches associées à la conduite du dialogue au sein du collectif de chauffagistes, et à la création de nouveaux espaces favorisant la réunion régulière d'un collectif transverse regroupant divers protagonistes pour traiter les problèmes de travail concrets rencontrés par les chauffagistes. Ce processus a permis la prise en charge d'une dizaine de problèmes concrets grâce au dialogue expérimenté dans l'organisation.

En tant qu'intervenant-chercheur, cette intervention nous a interpellée sur plusieurs aspects, et en particulier sur un point : les transformations effectives de l'organisation semblaient étroitement liées à une forme d'appropriation du genre de dialogue que nous avons mis en œuvre par le biais des méthodes employées. Cette réflexion nous a conduit à formuler la problématique générale de recherche suivante : *par quels processus d'appropriation sommes-nous passés pour arriver à cette transformation organisationnelle ?*

La demande initiale formulée par cette collectivité ne portait évidemment pas sur cette question précise. Cette « énigme » s'est progressivement construite au fil de l'intervention, pour finalement constituer le point de départ de cette recherche, menée *a posteriori*. Afin de comprendre comment les principes de fonctionnement de ce dialogue spécifique autour de la qualité du travail ont été appropriés jusqu'à retoucher l'organisation en place, il nous est nécessaire d'analyser en profondeur les matériaux empiriques que nous avons rassemblés. Cela nous permettra de saisir non seulement *pourquoi*, mais surtout *comment* les méthodes dialogiques mobilisées – qui portent en elles ces principes – ont pu faire l'objet d'une appropriation individuelle, collective et finalement, jusqu'à un certain point, organisationnelle.

Pour examiner ces processus, notre travail s'appuie sur l'approche instrumentale (Rabardel, 1995), tant dans sa contribution, bien établie, à l'étude de l'activité instrumentée que dans son expansion récente autour du chantier des « genèses organisationnelles » (Couillaud & Poret, 2022 ; Folcher *et al.*, 2022 ; Folcher & Bationo Tillon, 2018 ; Poret, 2022). Cette approche nous semble particulièrement pertinente pour mieux comprendre, d'une part, l'appropriation au sein de l'activité individuelle et collective, et d'autre part, les relations entre cette appropriation et la mise en mouvement de l'organisation.

En interrogeant nos méthodes issues du cadre méthodologique de la clinique de l'activité (Clot, 2008 ; Clot *et al.*, 2021), à la lumière de l'approche instrumentale (Rabardel, 1995), notre travail instaure un dialogue plus large entre ces deux cadres théoriques et épistémologiques à la fois proches et distincts. Notre travail représente ainsi une « tentative » – un travail exploratoire – pour faire dialoguer ces deux approches autour d'une question qui les réunit : celle de la conception du développement dans l'intervention. Cette question convoque aujourd'hui, de fait, un dialogue plus approfondi entre toutes les approches qui expérimentent des dispositifs d'action dans cette perspective pour en tirer les enseignements. Cette thèse tente ainsi de contribuer à ces questions en se déplaçant sur ces frontières disciplinaires (Prévot-Carpentier & Boudra, 2022) pour affûter les concepts et les méthodes, « en adhérence » avec le cheminement de la transformation des situations réelles de travail. Notre travail cherche notamment à contribuer, à petite échelle, au chantier important qui se développe actuellement en ergonomie à propos du concept de « genèses organisationnelles ». Comme nous le verrons, l'intervention réalisée à partir des méthodes dialogiques en clinique de l'activité, et les résultats obtenus du côté de la mise en mouvement de l'organisation rejoignent certaines préoccupations de recherche dans la perspective des genèses organisationnelles. La lecture de nos matériaux à partir de ce cadre de référence nous permet donc, en retour, de nourrir l'approche développementale de l'organisation en clinique de l'activité.

Ce travail de recherche interroge donc les méthodes mobilisées dans l'intervention pour « provoquer » le développement du dialogue sur la qualité du travail, avant d'expérimenter ensuite sa structuration progressive dans l'organisation. À ce titre, Vygotski (2010) note, de manière métaphorique, qu'il y a deux manières complémentaires de faire de la recherche : « lorsqu'on examine à deux reprises une goutte d'eau au microscope », écrit-il, « il peut s'agir de deux processus totalement distincts, bien que la goutte d'eau et le microscope soient les mêmes les deux fois : la première fois, à l'aide du microscope, nous étudions la composition de la goutte d'eau, alors que la deuxième fois, à l'aide de l'observation de la goutte d'eau, nous vérifions la fiabilité du microscope même » (p. 106). Cette métaphore est utile afin de comprendre l'objet de notre recherche. Ici, nous étudions, à travers l'analyse des matériaux dialogiques issus de l'action, l'appropriation du dialogue dans les méthodes mises en œuvre – le microscope donc. En fait, nous étudions dans ce travail de thèse, grâce à l'analyse de nos matériaux, la fiabilité de ces méthodes du point de vue des développements qu'elles produisent.

Nous ne produisons ainsi pas directement, grâce à ces mêmes analyses, de nouvelles connaissances sur le métier de chauffagiste en tant que tel.

L'hypothèse principale qui guide notre travail est la suivante : les genèses instrumentales du dialogue, provoquées par les méthodes mises en œuvre dans le dispositif d'intervention, peuvent engendrer une mise en mouvement de l'organisation. Nous postulons que, dans les dialogues que les chauffagistes ont expérimentés d'abord entre eux autour de leur travail, et ensuite au sein d'un collectif transverse élargi pour agir sur les situations problématiques, des formes singulières d'appropriation du dialogue ont eu lieu. Ces formes permettent de mieux comprendre les développements organisationnels qui se sont produits dans cette intervention. C'est en s'appropriant progressivement le genre spécifique de dialogue proposé par les méthodes issues du dispositif d'intervention que des transformations ont pu se produire, à la fois dans les situations réelles de travail, mais aussi du point de vue de la structuration de l'organisation elle-même, pour trouver les moyens de faire durer ce dialogue dans le temps.

Pour instruire cette hypothèse, le manuscrit se structure en quatre parties comprenant, au total, onze chapitres. La structuration générale de la thèse répond au cheminement de recherche qui a été le nôtre, qui s'appuie d'abord sur les questions posées par l'intervention qui a été réalisée pour engager ensuite, sur cette base, l'élaboration de notre problématique de recherche, son instruction conceptuelle et théorique, l'analyse des matériaux recueillis et enfin, les résultats de notre recherche.

La première partie de la thèse comprend trois chapitres. Nous cherchons d'abord à « situer » la réflexion déployée autour de la notion de développement dans cette thèse parmi différentes perspectives déjà existantes (*cf.* chapitre 1). Nous présentons ensuite l'intervention réalisée et ses méthodes : la demande et son contexte, les méthodes dialogiques mises en œuvre ainsi que les résultats de l'intervention obtenus du côté de la mise en mouvement de l'organisation (*cf.* chapitre 2). La présentation de ces résultats nous conduit enfin à l'élaboration plus précise de notre question et problématique de recherche (*cf.* chapitre 3).

La deuxième partie est consacrée à l'exploration théorique des ressources qui permettent de traiter le problème de l'appropriation du dialogue sur la qualité du travail dans l'intervention. Elle se divise en trois chapitres. Nous tentons d'abord de mieux saisir en quoi le dialogue peut être considéré comme un objet possible d'appropriation, ce qui ne va pas spontanément de soi (*cf.* chapitre 4). Nous sollicitons ensuite le cadre théorique de l'approche instrumentale pour mieux comprendre les mécanismes de l'appropriation par le prisme des genèses instrumentales (*cf.* chapitre 5). Enfin, nous proposons de premiers liens théoriques entre les genèses instrumentales du dialogue et le développement de l'organisation (*cf.* chapitre 6). Pour cela, nous avons d'abord recours à un examen de la littérature sur les liens entre activité et organisation. Puis, nous regardons de plus près l'hypothèse posée par le chantier des genèses

organisationnelles autour des franchissements de frontières afin d'élaborer notre hypothèse pour l'analyse des matériaux.

La troisième partie s'articule autour de quatre chapitres et présente l'analyse de nos matériaux empiriques et ses résultats. Nous revenons d'abord sur la méthode d'analyse des genèses instrumentales du dialogue que nous avons élaborée pour mieux comprendre la mise en mouvement de l'organisation sous l'angle original de la genèse organisationnelle (*cf.* chapitre 7). L'analyse des genèses instrumentales du dialogue est ensuite présentée en lien avec la première partie de l'intervention auprès du collectif métier (*cf.* chapitre 8). Nous présentons ensuite l'analyse de ces genèses instrumentales du dialogue expérimentées cette fois au sein du collectif transverse (*cf.* chapitre 9). Enfin, nous proposons une synthèse générale des résultats que nous avons progressivement exposés au cours des précédents chapitres (*cf.* chapitre 10).

Enfin, la quatrième partie nous permet de mettre en perspective ces résultats de recherche en les discutant, à la fois du point de vue de théorique et méthodologique, mais aussi du point de vue de l'intervention et de ses méthodes, dans le but d'ouvrir des pistes de réflexion et de recherche pour la poursuite ultérieure de notre travail (*cf.* chapitre 11).

Partie I.

À l'origine de la recherche : l'intervention

Introduction de la partie I

Cette première partie est majoritairement consacrée à l'intervention que nous avons menée au sein d'une collectivité et qui constitue la base de matériaux sur lesquels nous effectuons notre recherche. Nous verrons que la question de l'appropriation s'est révélée prégnante dans nos données empiriques et nous dresserons le cheminement qui nous a amené à la formulation de notre problématique de recherche. Pour cela, cette partie compte trois chapitres.

Le premier chapitre a pour fonction de dresser un aperçu des liens entre développement et intervention. Nous pourrons alors « situer » la réflexion proposée dans cette thèse au sein des perspectives existantes, tant dans le temps que dans les courants auxquels cette thèse s'inscrit plus précisément.

Le deuxième chapitre permet la présentation de l'intervention réalisée au sein des services techniques d'une municipalité. Cette intervention qui s'est appuyée sur les méthodes dialogiques en clinique de l'activité a visé l'expérimentation du dialogue sur la qualité du travail d'abord comme moyen d'agir sur les problèmes concrets reliés à la santé et l'efficacité. Cette expérimentation a pris pour point de départ un collectif de chauffagistes jusqu'à retoucher l'organisation entre ces chauffagistes, la hiérarchie et différents protagonistes concernés par les problèmes de travail rencontrés par ces agents. Nous présentons donc la physionomie générale de cette intervention : la demande et son contexte, les méthodes mises en œuvre ainsi que les résultats obtenus du point de vue des transformations concrètes du travail et de la mise en mouvement de l'organisation. Nous terminons ce chapitre en faisant le constat empirique que ces résultats d'intervention n'auraient pu se produire sans une appropriation par les collectifs du dialogue sur la qualité du travail contenu en puissance dans les méthodes déployées.

Le troisième chapitre nous amène à partir de cette « intrigue » à formuler une question de recherche plus précise, qui s'appuie sur l'approche instrumentale (Rabardel, 1995) et le chantier des genèses organisationnelles (Folcher *et al.*, 2022), qui sera le point de départ de notre exploration théorique à venir dans la partie suivante (*cf.* partie II).

Chapitre 1. Le développement dans l'intervention : aperçu d'une question d'actualité

Cette thèse s'inscrit dans une perspective développementale dans le champ de l'analyse de l'activité. Avant d'en venir à l'objet de recherche qui constitue le cœur de notre travail, il nous semble important de resituer, dans ce premier chapitre, cette question du développement à laquelle cette thèse entend apporter une contribution.

Ce chapitre a ainsi pour vocation de présenter un « paysage » théorique, méthodologique et disciplinaire – qui ne se veut pas exhaustif – dans lequel s'insère notre travail de thèse, en explorant différentes orientations concernant le développement. Il ne s'agit pas, pour nous ici, de retracer une histoire ou une géographie complète de la question, dont la documentation plus exhaustive existe déjà par ailleurs (Arnoud & Perez Toralla, 2017 ; Barcellini *et al.*, 2022 ; Lhuilier, 2020). Nous nous concentrons pour notre part davantage sur la manière dont le développement est appréhendé dans plusieurs courants qui s'intéressent ensemble à l'analyse du travail réel à l'échelle des ergodisciplines[1] pour reprendre le qualificatif proposé par F. Daniellou (Gaudart & Rolo, 2015) et en particulier en ergonomie et en psychologie du travail. Ce « tour d'horizon » sert aussi à clarifier les options épistémologiques qui guident, tout au long de cette thèse, notre travail d'intervention et de recherche. Ainsi, nous regardons d'abord la manière dont le développement est envisagé dans les travaux d'A. Wisner en notant que la conception du développement est en lien avec le sujet lui-même considéré comme le « créateur répété de sa tâche ». Les travaux de C. Teiger, marqués par les premières actions de terrain, permettent de poser de premiers liens entre analyse du travail et développement des sujets, notamment en accentuant la participation de ces derniers aux analyses réalisées. Ensuite, nous regardons de plus près l'approche instrumentale qui offre une théorie bien spécifique du développement ancrée en ergonomie sur les liens que l'humain entretient avec son milieu. C'est aussi l'occasion d'identifier les expansions récentes de l'approche instrumentale, notamment concernant le « chantier » des genèses organisationnelles. Notons que l'approche instrumentale constitue l'un des socles de notre travail. Nous abordons aussi le courant de l'ergonomie constructive en ce sens qu'il indique la visée du développement comme un objectif disciplinaire de l'ergonomie. Enfin, nous présentons la conception du développement en clinique de l'activité à la fois sur le plan théorique et interventionnel, car c'est dans cette perspective méthodologique que notre travail d'intervention s'est inscrit.

[1] Pour F. Daniellou (Gaudart & Rolo, 2015), les « *ergodisciplines* » ont « *en commun la référence – qui n'est pas rien – au travail réel et au travail prescrit, qui ont en commun le fait que la santé est une construction, qui ont en commun le fait que la femme ou l'homme qui est au travail est là avec toute son histoire, etc.* » (p. 14).

1. Le développement en ergonomie : quelques éléments de patrimoine

1.1. Une vision du développement en ergonomie par Alain Wisner

Dans le paysage que nous souhaitons dresser, les travaux de Wisner nous semblent pertinents dans la mesure où « l'itinéraire d'Alain Wisner se confond avec celui de l'ergonomie de langue française » (Duraffourg, 2004b, p. 3) et que ce dernier porte un point de vue sur **le développement humain en le considérant comme « l'élargissement du champ des actions »** (Wisner, 1997, p. 250). Ses recherches l'amènent à s'intéresser de manière plus particulière aux travaux de Vygotski, notamment en lien avec les aspects psychologiques associés au transfert de technologie[2]. Wisner s'intéresse alors principalement au rôle des médiateurs psychologiques et à l'importance du contexte social et des pratiques culturelles en lien avec le transfert de technologies entre pays industrialisés et pays en voie de développement. L'auteur cherche à « outiller » l'anthropotechnologie d'une meilleure compréhension de l'appropriation des technologies dans ce contexte. L'un des principaux points qu'il souligne est que la simple « transplantation » d'une technologie d'un pays à un autre ne suffit pas, car les opérateurs doivent également s'adapter aux nouvelles conditions culturelles et techniques (Wisner, 1985, 1997). Nous allons voir plus en détail que c'est à partir de ce point de départ qu'il aborde la question du développement.

Pour Wisner (1997), le développement

> n'est ni linéaire, ni direct, mais irrégulier et discontinu. Cela veut dire que les activités ont aussi chacune une histoire propre. Des restes des phases anciennes des activités restent inclus dans les nouvelles qui se développent, et l'analyse historique du développement est souvent nécessaire pour pouvoir comprendre la situation récente. (p. 247)

Même si, comme nous l'avons évoqué, Wisner aborde le développement humain dans le cadre de ses travaux portant sur le transfert de technologies dans les pays en développement économique et technologique, son approche revêt une portée plus large, car il s'intéresse avant tout à une question importante : celle de la « constitution des problèmes par les opérateurs » (*ibid.*, p. 233). Wisner (1995) souligne que dans la réalité du travail, « rien n'est donné » (p. 134). Il ne s'agit pas « pour les opérateurs de se borner à résoudre le problème, mais encore faut-il auparavant le construire » (*ibid.*, p. 134).

[2] Wisner fait référence à ses travaux en anthropotechnologie (Wisner, 1985 ; Wisner *et al.*, 1997), discipline connexe à l'ergonomie spécialisée sur cette question.

C'est ce qui amène l'auteur à considérer que **l'opérateur est le créateur répété de sa tâche** :

> Considérer l'opérateur comme le créateur répété de sa tâche, position qui peut paraître audacieuse au premier abord, devient une nécessité, car il ne peut être l'exécutant d'un programme qui ne correspond pas à la réalité technique et lui est transmis dans un langage obscur inadapté. (*Ibid.*, p. 153)

C'est la « mobilité » de l'opérateur en activité qui interpelle Wisner (1997), lequel considère que « la compétence des travailleurs est très liée à leur capacité de changer de registre selon les circonstances » (p. 250). Il ajoute :

> Plus ces circonstances varient, moins leurs changements sont prévisibles, plus les travailleurs doivent être [...] capables, pour obtenir le résultat voulu, de passer d'une opération prescrite à une action située autrement, et même aptes à redéfinir l'activité en reconstituant la situation antérieure par une réparation, en utilisant des ressources méconnues de l'environnement […] soit en tentant d'obtenir le résultat souhaité en créant une activité nouvelle ou en utilisant éventuellement un mode d'action ancien. (*Ibid.*, p. 250-251)

On comprend que l'auteur situe des processus développementaux dans son approche de l'activité du travailleur dans la réalisation de sa tâche notamment dans un contexte où celui-ci est amené à s'approprier des outils issus d'une autre culture que la sienne. Plus largement, **Wisner met en avant le rôle de l'analyse ergonomique du travail dans le développement des acteurs**. Sans que cela ne soit un objet direct dans ses travaux, c'est toutefois la question de la place des opérateurs qui semble, au moins en partie, l'avoir amené à explorer les travaux de Vygotski (Wisner, 1997).

1.2. L'analyse ergonomique du travail : de l'opérateur objet à l'opérateur sujet de l'analyse

Pour entrer davantage dans cette question des liens entre développement et analyse du travail, indiquons que la vision que nous venons d'explorer est étroitement liée à ce que Wisner (1985) qualifie d'« événement majeur dans la vie du laboratoire » (p. 23), survenu à une époque où les études menées par le CNAM[3] étaient exclusivement expérimentales. Cet événement correspond à la première demande sur le « travail réel » formulée par la branche électronique d'un syndicat. Cette première étude auprès des travailleuses de l'électronique permet à l'équipe de chercheurs de « comprendre à quel point l'activité cognitive (intellectuelle) des travailleurs était considérable » (*ibid.*, p. 26).

[3] La chaire de physiologie du travail et d'ergonomie du Conservatoire National des Arts et Métiers.

Elle permet également de conduire une action entièrement réalisée sur le terrain – et c'est une première pour l'équipe de ce laboratoire – grâce à un « bricolage méthodologique et une coopération constante avec les acteurs de terrain » (Teiger, 2006, p. 90). Cette approche couple à la fois des mesures métrologiques, des observations des modes opératoires, et des observations participantes. L'autrice (*ibid.*) précise la manière dont les opératrices ont accueilli cet aspect méthodologique de l'étude :

> Les ouvrières ainsi que leurs représentants ont apprécié qu'on leur avoue qu'on ne savait rien, et en ont été bizarrement rassurés. C'était pour elles et eux la garantie qu'on ne plaquerait pas sur leur situation des connaissances venues d'ailleurs, mais qu'on était prêts à passer du temps à regarder, à les écouter, à chercher avec elles et eux, qu'on ne les « prenait pas pour des andouilles » (sic) et que le travail n'était peut-être pas si simple qu'on voulait leur faire croire. Alors que l'expert croit souvent qu'il doit tout savoir ou avoir l'air de tout savoir, l'aveu d'ignorance de la situation a contribué à instaurer la confiance et à inciter les ouvrières au dialogue. De même, disent-ils avec le recul avoir été « heureusement surpris » (« c'était inespéré ! ») par « l'observation participante » de l'ergonome femme. (p. 90)

Cette sortie du laboratoire entrepris par l'équipe de Wisner relève alors d'une « crise épistémologique » (Teiger, 1993a ; Wisner, 1985, 1995) comprenant quatre bouleversements (Teiger, 2007) : (1) le travail réel devient l'objet de recherche ; (2) l'intelligence des travailleurs et la valeur de leurs connaissances d'expérience sont reconnues ; (3) l'organisation scientifique du travail et ses stéréotypes sur le travail répétitif sont remis en cause ; (4) la méthode doit passer par l'analyse du travail au vu des limites de l'approche expérimentale.

C'est sur ces bases qu'A. Wisner « construit un programme de recherche et d'intervention » en ergonomie (Duraffourg, 2004a, p. 20). Une méthodologie est alors élaborée : l'analyse ergonomique du travail (AET) qui repose sur l'analyse de l'activité (Wisner, 1995). Cette approche vise à produire un diagnostic représentatif du travail réel. À travers la production d'un « modèle opérant » basé sur une description précise de l'activité, l'AET « montre que l'opérateur, l'usager ne sont pas toujours les exécutants fidèles du travail prescrit » et que « dans beaucoup de cas le travail fait l'objet d'une construction ou d'une reconstruction tenant à la situation où se déroule l'activité » (p. 154).

Wisner (1975/1985) va plus loin en affirmant que **les travailleurs doivent occuper une « position » (p. 23) dans l'analyse qui est faite de leur travail** et les améliorations qui en découlent. Il met en avant un paradoxe : « ce sont les travailleurs qui souffrent des mauvaises conditions de travail, ce sont eux qui sont considérés comme responsables des insuffisances des fabrications » (*ibid.*, p. 23). Pourtant, ajoute-t-il, « cette situation cruciale devrait leur procurer

une situation équivalente dans l'observation et l'amélioration des conditions de travail », mais « il n'en est rien, et cela est lié à la division du travail » (*ibid.*, p. 23).

En effet, selon A. Wisner (*ibid.*), les travailleurs ne sont généralement pas impliqués dans l'analyse de leur travail ou, au mieux, de façon « passive » : « du fait de cette division, les travailleurs n'étant pas "ceux qui savent" c'est à d'autres de dire ce qui ne va pas » (p. 23). Dans tous les cas, souligne l'auteur (*ibid.*), **le travailleur est « objet et non sujet de sa propre étude »** (p. 23). Dès lors, si l'on suit Wisner, l'un des objectifs – et en même temps l'un des moyens – de l'AET est de **faire du travailleur un véritable sujet de l'analyse**. Mais de quelle analyse, et donc à partir de quelle(s) tâche(s), devient-il le sujet ?

Face à cette question, Duraffourg et Guérin (1984) apportent un éclairage. Selon eux, « il ne suffit pas de collecter le vécu » : l'AET menée par l'ergonome doit dépasser les questions classiques qui « appellent habituellement des réponses limitées » (p. 18). Les auteurs (*ibid.*) précisent les limites de ce type de démarche : si les réponses obtenues sont « très pauvres », c'est « au regard de la **réalité** de l'activité de travail [souligné par les auteurs] ». Ce qui est recueilli est « essentiellement l'image – qui procède de l'idéologie dominante, donc historiquement déterminée – de ce qu'est le travail » (p. 18).

> L'analyse de l'activité de travail est un processus d'intégrations successives dans lequel chercheur et travailleur ont des rôles différents, mais complémentaires. Ainsi, la prise de connaissance, en commun, de ce qui est à faire au poste de travail et des conditions dans lesquelles ça se fait – par l'utilisation de méthodes d'entretien et d'observation permet de dégager ce qui fera l'objet d'observations systématiques de longue durée et de mesures. […] On peut alors tenter de modéliser et l'on obtient une image de ce que le chercheur a compris de l'activité du travailleur. Quand on renvoie cette image au travailleur, immanquablement il en souligne les limites. D'abord il explique ce que le chercheur n'a pas pu ou pas su observer, ensuite il donne une interprétation à un certain nombre de faits, enfin il critique au sens fort et positif du terme ce que les scientifiques appellent le plan d'observation. (Duraffourg & Guérin, 1984, p. 19)

Selon ces deux ergonomes (*ibid.*), le fait que le travailleur devienne sujet de sa propre analyse apporte un point de vue complémentaire à celui des chercheurs, aucun de ces regards n'étant suffisant à lui seul. En effet, « le regard extérieur appauvrit, simplifie la réalité, de la même manière que le regard intérieur, introspectif, réduit le réel au vécu » (p. 19). **La méthodologie de l'AET suscite ainsi une confrontation des points de vue entre chercheurs et opérateurs, source de développement pour l'activité des sujets**. Les auteurs ne le théorisent certes pas de cette manière-là, mais évoquent **le développement des énoncés de chacun** – travailleur et ergonome – par l'analyse du travail en ces termes : « le mouvement de cette confrontation est

celui d'une négation réciproque de ces deux regards qui crée les conditions nécessaires à une connaissance de niveau supérieur » (*ibid.*, p. 19).

1.3. De la compréhension à l'action : une évolution en analyse ergonomique du travail qui provoque le développement des sujets

Les évolutions des demandes sociales[4] permettent de renforcer l'implication des protagonistes dans l'analyse ergonomique du travail dans les travaux de l'équipe du CNAM, à travers la mise en place de formations pour l'action (Teiger & Laville, 1989, 1991). Ces formations sont conçues dans un objectif de « renforcer la capacité [des délégués du CHSCT] de transformer les conditions de travail » (Teiger & Laville, 1991, p. 53) et s'inspirent des travaux d'Oddone et de son équipe (Oddone *et al.*, 1981). Ces travaux ont amené leurs auteurs à se questionner encore davantage du point de vue du développement des sujets en lien avec leur participation à l'analyse du travail.

Dans cette optique, Teiger (1993b) précise que l'analyse de l'activité subit un « double décalage, temporel et spatial » par rapport à une « analyse ergonomique classique » (p. 325). En effet, les analyses réalisées avec les travailleurs – ici, des délégués du personnel – sont menées sans que l'ergonome ait accès à la situation réelle, de manière *ex-situ* à partir de récits d'explicitation. On observe ici un changement de cible dans la transformation. Alors que les travaux précédemment évoqués visaient à transformer les situations de travail à partir d'une analyse menée avec les sujets, cette approche de formation pour l'action cherche à agir directement sur les sujets, afin qu'ils puissent eux-mêmes transformer les situations de travail. Dans ce cadre, l'expression des travailleurs devient « à la fois, la condition nécessaire et l'objectif de la formation » (Teiger & Laville, 1991, p. 55).

La méthode d'analyse du travail, « inspirées des principes de la maïeutique » (Teiger & Laville, 1991, p. 57) se voit retouchée pour désormais passer par « la découverte par les travailleurs eux-mêmes de leurs connaissances concrètes et opératoires sur leur travail et leurs conditions de travail » ainsi que par « l'expérimentation d'une méthode d'analyse qui permet d'élargir les champs d'action sur les conditions de travail » (*ibid.*, p. 53).

À travers cette méthode, les auteurs (*ibid.*) soulignent que l'expression des travailleurs remplit au moins trois fonctions qui jouent un rôle dans la formation : (1) celle de contribuer à l'élaboration même de la représentation des connaissances et d'un déclenchement de la pensée

[4] Le contexte social des années 1970-1980 voit à la fois la promulgation de la loi sur la formation de 1971 ainsi que des lois Auroux en 1982. Ces dernières ont notamment créé les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et ont alloué de nouveaux moyens aux représentants du personnel pour réaliser leur travail. Ces nouvelles opportunités législatives ont amené des poursuites dans les collaborations entretenues entre représentants du personnel et chercheurs-ergonomes du CNAM (Teiger & Lacomblez, 2005, 2006, 2013 ; Teiger & Laville, 2013).

; (2) celle d'objectiver les problèmes jusque-là ressentis individuellement, ce qui rend ensuite possible le travail collectif sur l'identification des causes et les propositions d'action ; et enfin (3) celle de valoriser les connaissances de chacun en les confrontant à celles des autres, et/ou de les relativiser, ce qui transforme le rapport au travail individuel et collectif.

Ainsi, **pour transformer le sujet, ces méthodes cherchent à transformer leurs représentations**, et plus précisément à « élargir l'éventail de ces représentations pour répondre aux différents types d'actions que les délégués entreprendront sur les conditions de travail » (*ibid.*, p. 57). Cet élargissement des représentations entraînant ensuite un élargissement du champ des actions de négociation et des transformations pour les délégués des CHSCT participant à ces formations. C'est donc, selon Teiger et Laville (1991), « par l'expérimentation **d'une certaine façon (ergonomique) d'analyser les situations de travail, par le passage à un autre point de vue qu'une évolution peut s'accomplir dans la façon d'envisager le travail et ses transformations** » (*ibid.*, p. 57).

La confrontation des connaissances de l'ergonome et du travailleur amène ce dernier à décaler son point de vue sur son travail, à adopter un « changement de regard » (Teiger, 1993b, p. 339).

> Ainsi des liens inapparents et, parfois, insoupçonnés et impensables spontanément peuvent s'établir et devenir « visibles » et « dicibles », des connaissances nouvelles sur la situation et sur soi-même sont construites par l'exercice lui-même de réflexion et d'expression, cette construction pouvant se poursuivre bien au-delà de la séance elle-même. (Teiger *et al.*, 1998, p. 104)

Teiger et Montreuil (1995) soulignent **la composante « développementale » de ces formations en précisant qu'elle permet « aux individus d'acquérir une meilleure maîtrise générale de leur métier ou de leur fonction, qui peut transformer également leur rapport au travail »** (p. 18). L'acquisition de cette connaissance nouvelle permet aux sujets de concevoir un autre état des choses en considérant que « connaître ne consiste pas à copier le réel, mais à agir sur lui et à le transformer (en apparence ou en réalité) de manière à le comprendre en fonction des systèmes de transformations auxquelles sont liées ces actions » (Teiger, 1993b, p. 314-315).

Les travaux que nous venons de présenter établissent des liens directs entre développement et action auprès des professionnels de terrain. On retrouve aussi des liens – malgré les différences méthodologiques – avec notre propre objet de recherche qui vise à mieux comprendre les mouvements développementaux d'appropriation au cours d'une intervention que nous exposerons et détaillerons dans le troisième chapitre de cette thèse (*cf.* chap. 3).
Il convient également de souligner que, si ces travaux pionniers n'ont pas approfondi la conceptualisation des liens entre analyse du travail et développement, des approches plus

récentes ont pris le relais pour explorer ces relations de manière plus poussée. C'est ce que nous allons voir dans la section qui suit.

2. Approches contemporaines du développement en ergonomie

2.1. Le développement dans l'approche instrumentale

2.1.1. L'étude du développement par le prisme des genèses

L'approche instrumentale (Rabardel, 1995) est précurseuse en ergonomie, car elle permet d'établir les bases conceptuelles d'une théorie du développement dans la discipline, et même au-delà (Éloi & Uhlrich, 2017), par le prisme des rapports entretenus entre humains et techniques. Elle voit le jour au cours des années 1990, dans un contexte de déploiement des technologies informatiques. Dans ce contexte, mais sans s'y limiter, l'approche instrumentale cherche à dépasser une compréhension uniquement technocentrée de l'introduction de ces technologies en proposant une approche anthropocentrée des activités humaines avec instrument afin d'en améliorer leur utilisabilité dans un objectif de santé et d'efficacité (Béguin & Rabardel, 2000). Cette approche propose de **voir les instruments non pas *uniquement* comme des objets matériels, mais comme des médiateurs, c'est-à-dire des réalités psychologiques et sociales pour un sujet en action**.

Dans ce contexte, Rabardel (1995) souligne que le développement des technologies s'accompagne d'une place de plus en plus « résiduelle » laissée à la femme et l'homme au travail (p. 18). Or, ce « point de vue "résiduel" correspond, en fait, à une vision pessimiste de l'intervention humaine » ajoute-t-il, ce qui, au-delà de réduire « l'espace disponible pour que se déploie l'activité humaine », entraîne également une plus forte délimitation de la « nature de l'activité » (*ibid.*, p. 18-19). À cette perspective à dominante *technocentrique* où l'humain occupe une position résiduelle s'oppose une perspective *anthropocentrique* où l'humain occupe une position centrale depuis laquelle sont pensés les rapports aux techniques. Cependant, bien que cette dernière accorde davantage de place à l'activité au cœur de l'analyse, « aucun de ces deux points de vue n'est […] à lui seul suffisant » (*ibid.*, p. 20). Rabardel (1995) ne cherche en effet pas à opposer les approches technocentriques et anthropocentriques, mais à les articuler. Il critique à la fois les approches purement technocentriques, qui ne peuvent pas pleinement saisir l'activité humaine, et les approches strictement anthropocentriques, qui ne permettent pas de comprendre les systèmes techniques dans leur complexité technologique.

L'approche instrumentale présente un double intérêt. Tout d'abord, elle permet de reconsidérer certains comportements souvent qualifiés de « détournements » en les situant dans l'activité du sujet, ouvrant ainsi de nouvelles perspectives de développement pour les technologies contemporaines. De plus, elle offre également un fondement théorique pour articuler la

conception initiale des artéfacts en prenant en compte la poursuite de la conception dans l'activité des utilisateurs.

Les travaux inscrits dans cette perspective (*e.g.* Bationo Tillon, 2006 ; Béguin, 1994 ; Bourmaud, 2006 ; Folcher, 1999 ; Vidal-Gomel, 2001) permettent notamment de documenter de manière fine les activités avec instrument, en particulier les processus d'appropriation à l'œuvre au cours de ces activités où l'*artéfact* devient *instrument* c'est-à-dire **les *genèses instrumentales*** (Rabardel, 1995) qui traduisent le processus constant de re-création par les opérateurs en situation de travail. Dit autrement, **la genèse instrumentale traduit le processus par lequel le sujet s'approprie un artéfact qui devient alors un instrument pour et dans l'activité de ce sujet**. De ce fait – et c'est un propos central de l'approche instrumentale – la conception ne se limite pas à l'activité du concepteur, mais est continuée dans l'usage qu'en fait l'utilisateur.

Nous reviendrons plus en détail dans notre partie théorique (*cf.* chap. 5) sur ce processus de genèse instrumentale qui est au cœur de notre travail de recherche. Notons toutefois que l'approche instrumentale se compose d'extensions, notamment dans la conceptualisation, à partir du concept de genèse instrumentale, d'**une diversité de genèses** comme les genèses professionnelles (Béguin, 2005), les genèses conceptuelles et identitaires (Pastré, 2005), ou encore les genèses expérientielles (Bationo Tillon, 2017).

Cette diversité de genèses permet d'approfondir la compréhension de multiples formes de développement. Cependant, au-delà de cette dimension compréhensive, l'approche instrumentale connait une autre expansion sur le plan de l'action. C'est ce que nous allons explorer à présent.

2.1.2. Le développement comme méthode dans l'approche instrumentale

Nous l'avons évoqué, l'approche instrumentale (Rabardel, 1995, 2005b) permet de donner un statut aux détournements que les utilisateurs opèrent dans leur activité : celui d'une conception continuée dans l'usage au sein d'un développement conjoint des artéfacts et des sujets. Pour Folcher (2003, 2005), ces détournements et plus largement l'appropriation des artéfacts techniques en instruments de l'activité du sujet sont les signes d'une rencontre entre une conception *pour* l'usage (des concepteurs) et une conception *dans* l'usage (des utilisateurs).

Dans une perspective d'interventions inscrites dans les projets de conception, ce constat amène l'autrice (Folcher, 2010, 2015, 2018) à élargir la notion de concepteurs en parlant de **concepteurs pour et dans l'usage**. Les concepteurs pour l'usage regroupent les « acteurs responsables de la mise en œuvre concrète » de la « volonté relative au futur et à l'expression de la faisabilité » tandis que sont considérés comme concepteurs dans l'usage, ceux qui sont

engagés dans la mobilisation et la mise en œuvre de ce qui a été imaginé puis conçu (Folcher, 2010, p. 115-116).

L'autrice propose ainsi de créer des situations de conception spécifiques favorisant des « genèses croisées des personnes – concepteurs et utilisateurs – et des artéfacts comme les lieux d'une construction collective et progressive » (*ibid.*, p. 113). Dans cette perspective, Folcher (*ibid.*) introduit la notion de **maîtrise d'usage**, un troisième pôle qui s'ajoute, dans les projets, à la maîtrise d'ouvrage et à la maîtrise d'œuvre. Ce pôle, qui ne se limite pas aux utilisateurs futurs, est porteur du point de vue des usages et permet un apprentissage conjoint des protagonistes en centrant la conception sur les usages (Couillaud, 2018 ; Folcher, 2010, 2015). La mise en place de cette nouvelle instance par l'intervention vise ainsi à accompagner ces développements après avoir construit un cadre les favorisant. Il est, en outre, une proposition d'unité d'analyse et d'action pour construire de nouvelles dynamiques collectives dans le cadre des projets de conception. La partie théorique de notre travail nous permettra de revenir plus en détail sur ce point (*cf.* chap. 6).

Le cadre de la *conception pour et dans l'usage* est aussi le point de départ d'un développement méthodologique nécessaire et permet aussi d'ouvrir la voie à considérer **une autre échelle de transformation que celle des projets et de leur conduite : celle de l'organisation** (Folcher & Bationo Tillon, 2018). Dans la continuité des travaux que nous venons de présenter, ces autrices (*ibid.*) soutiennent l'idée que « l'intervention à visée développementale construit des espaces d'action et d'apprentissage au sein de dispositifs qui provoquent le développement » et introduisent le concept de « **genèse organisationnelle** », celle-ci advenant du fait que l'intervention est amenée à « équiper des collectifs pour les rendre capables de porter des transformations » (p. 20). Sans entrer davantage dans le détail de ce concept qui nous intéresse particulièrement au vu de notre objet de recherche et sur lequel nous reviendrons, notons que ce cadre conceptuel a des implications du point de vue de l'intervention. En effet, pour Folcher *et al.* (2022), l'intervention prenant le développement pour méthode réside dans le fait de construire **des dispositifs développementaux d'intervention** (que les autrices nomment « laboratoire des usages du travail ») **qui favorisent et cultivent une diversité de genèses**. Ce type de dispositif amène ainsi « un espace d'activité où le vécu quotidien du travail peut se déposer dans des instruments singuliers [permettant] à ces instruments singuliers de devenir des ressources collectives pour de nouveaux apprentissages » (*ibid.*, p. 172). Dans cette perspective, l'intervention a pour projet « d'installer une instance éphémère à visée de cristallisation durable au sein des organisations » à partir de « l'agir outillé dont les acteurs font l'apprentissage, au modelage de leurs capacités d'agir qui façonnent une diversité de genèses » (*ibid.*, p. 183).

Ce « chantier » conceptuel et méthodologique comme le nomment Folcher et Bationo Tillon (2018), en ce sens qu'il est ouvert aux explorations et expérimentations pour mieux en saisir ses contours, nous semble particulièrement en phase avec les visées méthodologiques de notre

travail d'intervention. Aussi, et nous le verrons davantage à l'issue d'un examen plus approfondi (*cf.* chap. 6), il nous permettra de mieux appréhender le développement organisationnel identifié dans notre intervention.

2.2. Le développement dans la perspective de l'ergonomie constructive

2.2.1. Enjeux généraux de l'ergonomie constructive

Plus récemment, le courant de l'ergonomie constructive (Falzon, 2013a) positionne lui aussi, mais de manière différente l'enjeu développemental au sein de l'ergonomie de l'activité. Dans ce chapitre d'exploration du contexte, il nous paraît essentiel de s'attarder sur ce courant, car en faisant du développement un objectif central de la discipline, il met en lumière les grandes problématiques auxquelles celle-ci est confrontée.

Falzon (2013b) invite à dépasser l'objectif initial et fondateur de l'ergonomie qu'est l'adaptation du travail à la femme et l'homme. S'il souligne que cet objectif reste « louable », il le questionne : « est-il aujourd'hui suffisant ? Répond-il de façon adéquate aux besoins des personnes, des sociétés et des organisations ? » (*ibid.*, p. 1). Finalement, il propose une réponse aux questions qu'il soulève :

> L'ergonomie ne peut se satisfaire d'une vision ponctuelle, statique, de l'adaptation, qui réduirait l'objectif de l'ergonomie à la conception de systèmes adaptés au travail tel qu'il est défini à un moment donné, aux opérateurs tels qu'ils sont à un moment particulier, aux organisations telles qu'elles opèrent là et maintenant. **L'objectif de l'ergonomie doit être le développement.** (*Ibid.*, p. 1)

Ce qui est visé dans cette approche est **le développement des individus** par la « mise en place de situations d'action qui favorisent la réussite et l'acquisition ou la construction de savoir-faire » **et le développement des organisations** « grâce à l'intégration dans les organisations elles-mêmes de processus réflexifs, ouverts aux capacités d'innovation des opérateurs eux-mêmes » (*ibid.*, p. 1). Dans cette perspective, l'intervention dite « capacitante » vise à mettre en place des situations d'actions au cours desquelles les individus peuvent agir dans et sur l'organisation. En permettant aux travailleurs de « débattre du travail, on favorise un pouvoir d'agir essentiel au développement des individus et de l'organisation » (Petit & Coutarel, 2013, p. 134).

2.2.2. Le cadre d'action de l'ergonomie constructive : l'intervention capacitante

Le cadre méthodologique de l'intervention capacitante pose explicitement celle-ci comme une intervention « sur » l'organisation (Arnoud & Falzon, 2017). Ainsi, en suivant l'expérience d'interventions princeps (Arnoud, 2013 ; Raspaud, 2014), l'ergonomie constructive appelle **l'intervention à « être appréhendée comme une démarche de développement de l'organisation »** (Arnoud & Perez Toralla, 2017, p. 8). Les autrices (*ibid.*) indiquent que « le développement de l'individu, des collectifs et le développement de l'organisation sont intimement liés », car « c'est par la coordination d'acteurs multiples que l'organisation se développe et, par ce biais, individus et collectifs peuvent se développer » (p. 6). L'intervention cherche donc à « organiser l'existant et le futur de sorte qu'ils permettent aux organisations de progresser, de libérer les potentialités d'une puissance d'agir qui n'est pas donnée *a priori* » (*ibid.*, p. 6).

Selon Arnoud et Perez Toralla (2017), considérer le développement « en tant que moyen de l'action » implique la création « d'outils spécifiques […] de mise en visibilité du travail » pour que **l'intervention soit vue comme un « processus de développement »** des individus et des collectifs (p. 8). Aussi, précisent-elles (*ibid.*), l'intervention doit explicitement permettre le développement d'un « environnement capacitant » qui « permet aux personnes et aux collectifs […] de développer de nouveaux savoir-faire et de nouvelles connaissances, d'élargir leur autonomie » (p. 8).

Arnoud & Falzon (2017) invitent à structurer la démarche d'intervention pour favoriser la mise en mouvement de l'organisation et la recherche d'un équilibre dynamique sur la base de **l'usage de méthodes qui organisent « des expérimentations organisationnelles** en lien avec les déterminants des contradictions auxquelles l'activité étudiée a à faire face » en créant des « espaces de régulation » qui modifient les « lieux et circuits de décision » (p. 158).

L'intervention capacitante dont la cible d'action est l'organisation n'est pas sans conséquence sur le rôle de l'ergonome (Arnoud & Falzon, 2017 ; Barcellini, 2017). À ce sujet, Arnoud et Falzon (2017) parlent « d'ergonome "constructif" intervenant "sur" l'organisation » et identifient son rôle qui permet à la fois de véhiculer le réel du travail et permet d'enrichir « les représentations des acteurs de la conception » (p. 161). Et, à la fois comme devant « avant tout favoriser la confrontation des points de vue et encourager le développement » (*ibid.*, p. 161). Plus largement, pour ces auteurs (*ibid.*), « l'ergonome est garant du processus, d'un point de vue démocratique, organisateur du fonctionnement des instances et gardien des objectifs du processus global de reconception » (p. 161).

La perspective de l'ergonomie constructive et de l'intervention capacitante permet d'appréhender **le développement à la fois comme un fait, une finalité et un *moyen* de l'action ergonomique** (Falzon, 2013b). En ce sens, il n'est, du coup, plus un seul *effet induit* de l'intervention, mais bel et bien un *effet recherché* (Arnoud & Perez Toralla, 2017 ; Barcellini, 2017). Ce positionnement a des incidences directes en termes d'intervention « puisqu'il s'agit à la fois de favoriser des dynamiques de développement au cours même de l'intervention et de concevoir des systèmes de travail qui eux-mêmes favoriseront le développement » (Falzon, 2013b, p. 4).
Nous partageons ce dessein et nous allons terminer ce tour d'horizon en explorant comment le développement est appréhendé en clinique de l'activité. Si nous nous intéressons plus particulièrement à ces travaux, c'est parce que notre méthodologie d'intervention en emprunte ses perspectives méthodologiques sur lesquelles nous reviendrons au cours du chapitre suivant (*cf.* chap. 2).

3. Le développement dans l'intervention en clinique de l'activité

Nous terminons ce tour d'horizon par l'apport de la psychologie du travail et plus spécifiquement de la clinique de l'activité. Celle-ci porte un point de vue sur le développement à partir de l'approche historique et culturelle de Vygotski. Nous regardons ici plus spécifiquement les liens entre intervention et développement en mettant en évidence un décalage de la cible d'intervention (du collectif à l'organisation). Nous reviendrons dans le chapitre suivant (*cf.* chap. 2) et dans la partie théorique (*cf.* chap. 4) sur ses apports du point de vue du dialogue sur la qualité du travail que nous avons expérimenté dans notre intervention.

3.1. Intervenir pour expérimenter le développement du dialogue au sein collectif

Les travaux en clinique de l'activité visent à trouver les moyens de **« seconder les collectifs de travail dans leur tentative de maintenir d'abord et d'élargir ensuite leur rayon d'action »** (Clot, 2008, p. 72). Précisons que la clinique de l'activité emprunte à l'approche historico-développementale une certaine conceptualisation de l'activité : l'activité de travail ne se réduit pas à ce qui est effectivement réalisé. En d'autres termes, l'activité réalisée n'a pas le monopole du réel (Clot, 2008) :

> Le réel de l'activité c'est aussi ce qui ne se fait pas, ce qu'on ne peut pas faire, ce qu'on cherche à faire sans y parvenir – les échecs – ce qu'on aurait voulu ou pu faire, ce qu'on pense ou qu'on rêve pouvoir faire ailleurs. Il faut y ajouter – paradoxe fréquent – ce qu'on fait pour ne pas faire ce qui est à faire ou encore ce qu'on fait sans vouloir le faire. Sans compter ce qui est à refaire. (Clot, 1999, p. 119)

Ainsi, pour l'auteur (*ibid.*), « les activités suspendues, contrariées ou empêchées, voire les contre-activités, doivent être admises dans l'analyse » du travail (p. 120). Entre réel et réalisé,

l'activité se confronte aux conflits liés à sa triple direction à la fois vers son objet, vers autrui dont l'activité porte sur cet objet et vers le sujet. L'activité, « par nature inachevable à la différence des actions qui la réalisent », peut être définie comme « mouvement d'appropriation d'un milieu de vie par le sujet, libre jeu de ce mouvement ou amputation de celui-ci » (Clot, 2011, p. 18). Nous y reviendrons plus en détail plus tard dans notre travail, notons ici que cette conception de l'activité de travail portant sur les conflits et le développement de l'activité, offre aux sujets, « à l'occasion d'un étonnement rigoureusement construit sur une activité réalisée, la possibilité d'un retour au réel qui puisse donner une histoire possible aux activités impossibles ; un accès au réalisable découvert, un devenir potentiel aux dilemmes du réel » (*ibid.*, p. 18). Ce mouvement correspond à un « développement du pouvoir d'agir des sujets en situation de travail » (*ibid.*, p. 28).

En ciblant **le développement du pouvoir d'agir comme objectif et moyen de l'intervention**, la clinique de l'activité vise à maintenir vivant le métier qui, lorsqu'il est atteint, est source de troubles, aussi bien pour la santé que pour la performance qui sont reliées entre elles dans l'activité du sujet.

Dans cette perspective, l'intervention à visée développementale en clinique de l'activité vise d'abord à expérimenter un dialogue original au sein du collectif – centré sur les critères en conflit du « travail bien fait » – pour redynamiser l'activité de chacun grâce à la délibération collective. Au cours de ces délibérations, le collectif peut alors redevenir une ressource pour la réalisation de l'activité personnelle, tandis que cette dernière peut requestionner les ressources collectives pour développer l'efficacité. Le collectif se développe alors « dans l'individu » (Clot, 2008), et fait ressource à la fois pour la santé et pour développer une qualité du travail « délibérée » dans laquelle il pourra davantage se reconnaître.

Pourtant, à ce stade de son développement, la clinique de l'activité n'avait pas complètement mesuré l'importance de construire les dispositifs d'action permettant aussi d'agir, au-delà du collectif, mais avec lui, sur la définition des tâches en elles-mêmes pour changer l'organisation du travail (Clot, 2020). C'est l'un des développements récents des travaux en clinique de l'activité que de s'atteler à ces problèmes de méthodes pour transformer l'organisation au moyen du dialogue entre collectifs professionnels et hiérarchies, nommée « coopération conflictuelle » (Clot *et al.*, 2021).

3.2. Intervenir pour expérimenter le développement du dialogue dans l'organisation

Sur les voies du développement pour prendre soin du métier et des organisations, les interventions en clinique de l'activité (Clot, 1999 ; Clot *et al.*, 2000 ; Scheller, 2001) ont amené les intervenants-chercheurs à construire des dispositifs d'intervention dont la cible directe est

l'organisation (Bonnefond, 2019 ; Clot *et al.*, 2021). Comme le souligne Clot (2008), « l'horizon en est le développement du pouvoir d'agir individuel et collectif sur l'organisation impersonnelle du travail, au-delà d'elle et pour le développement de cette "instance" impersonnelle du métier. Si cet impersonnel conserve un devenir il peut constituer alors une ressource pour l'activité » (p. 260). Mais certaines expériences d'intervention (Kostulski *et al.*, 2011) en la matière pointent précisément, de ce côté, des obstacles quant au développement du métier.

Comme le soulignent Kostulski *et al.* (2011), l'intervention en clinique de l'activité doit « se porter là où le développement du métier se trouve réellement "empêché" » (p. 142). En effet, à partir d'un exemple d'intervention réalisée auprès d'éducateurs spécialisés, les auteurs (*ibid.*) montrent les empêchements du développement du pouvoir d'agir, celui-ci butant sur « des dimensions institutionnelles », mais tirent des leçons du point de vue méthodologique (p. 142). Pour les auteurs (*ibid.*), « si l'objet de [leurs] interventions concerne bien l'activité et ses développements, souvent dans un souci second de transformation de l'organisation du travail, [leurs] moyens d'action dans les dynamiques institutionnelles restent pour une large part à expliciter » (p. 143). Pour Clot (2020), ce type d'expériences d'intervention révèle « à quel point la possibilité pour les cliniciens d'agir dans le registre impersonnel de l'organisation du travail, sur la prescription, avec les directions d'entreprises ou de services, était indispensable, afin de donner un horizon aux efforts demandés aux collectifs professionnels dans le développement de leur propre pouvoir d'agir. » (p. 20)

Ce constat est ce qui amène des interventions en clinique de l'activité à opérer « un déplacement méthodologique dans l'histoire de la clinique de l'activité » (Bonnefond, 2019, p. 24). Dans ce développement, l'intervention princeps menée au sein de l'usine Renault Flins par l'équipe de psychologie du travail et de clinique de l'activité du CNAM marque un tournant en prenant l'organisation formelle du travail pour cible de transformations par le développement de la délibération sur la qualité du travail expérimentée à tous les niveaux de la structure institutionnelle (Bonnefond, 2016, 2017, 2019). D'autres interventions poursuivent depuis le même objectif au sein de structures et de contextes diversifiés (Bonnemain, 2020, 2022, sous presse ; Bonnemain *et al.*, sous presse ; Cromer *et al.*, 2022b, 2023 ; Musseau *et al.*, 2022 ; Prot *et al.*, 2021 ; Vandenabeele & Bonnefond, sous presse ; Zittoun & Clot, 2020).

L'intervention sur laquelle s'appuie ce travail de recherche s'inscrit dans cette perspective d'intervention visant le développement organisationnel du dialogue sur la qualité du travail. À ce propos et au terme de ce tour d'horizon, nous proposons d'entrer plus en détail dans l'intervention que nous avons conduite au sein d'une collectivité territoriale et qui constitue le matériau de notre recherche.

Chapitre 2. L'intervention réalisée : point de départ de notre question de recherche

Le point de départ de notre recherche repose sur une intervention menée au sein d'une collectivité territoriale sur une période de deux ans, de 2020 à 2022, fortement marquée par le contexte sanitaire relatif à la pandémie de COVID-19[5], qui a perturbé son déroulement. Cette intervention à visée développementale s'ancre dans le paysage que nous avons présenté dans le chapitre précédent (*cf.* chap. 1) et plus particulièrement dans les travaux en clinique de l'activité visant le développement organisationnel d'un dialogue sur la qualité du travail au service de la transformation du travail. Malgré ce contexte particulier, elle a permis de développer ce dialogue auprès d'un service de chauffagistes municipaux et au sein de l'organisation de cette collectivité, en formalisant et en mettant à l'épreuve un processus-test du dialogue pour développer le « travail bien fait », permettant aux agents concernés de faire leur entrée dans la boucle de décision autour de leur travail.

Ce chapitre vise à décrire cette intervention en présentant la structure et son contexte ainsi que l'ancrage méthodologique et méthodique du dispositif mis en œuvre. Comme nous le verrons ensuite, l'intervention a débouché sur l'élaboration et la mise en œuvre d'une organisation originale du dialogue sur la qualité du travail, permettant aux chauffagistes de prendre en charge les transformations à conduire dans le dialogue avec la hiérarchie et toutes les fonctions utiles au sein de cette direction. Selon nous, ce développement organisationnel est relié aux processus d'appropriation qui ont eu lieu au cours de l'activité dialogique conjointe entre les différents protagonistes. Sans mettre à leur main le genre de dialogue expérimenté d'abord grâce aux méthodes transitoires que nous avons mises en œuvre, il aurait été inimaginable de modifier l'organisation formelle du travail pour tenter de faire exister ce dialogue indépendamment du cadre d'intervention. Les méthodes se sont ainsi, en quelque sorte, « transférées » dans l'organisation qui les a « métabolisées » en les transformant, tout en conservant leurs principaux ingrédients. Ce processus, qui est relié au problème de l'appropriation du dialogue par les protagonistes et dans l'organisation, constitue notre objet de recherche. Sa compréhension n'est pas directement accessible, et suppose ainsi un travail de recherche approfondi.

Nous présentons également, dans ce chapitre, les principaux résultats obtenus par l'intervention en mettant en évidence quelques indices de ces processus d'appropriation du dialogue à l'échelle individuelle, collective et organisationnelle. Ce constat empirique qu'une appropriation s'est produite dans l'activité des protagonistes au point de leur permettre d'agir sur l'organisation elle-même (*i.e.* sur les tâches, les fonctions et les espaces) constitue le point de départ de l'intrigue qui nous a conduit à engager ce travail de recherche, et dont nous proposerons un premier niveau de problématisation dans le chapitre suivant (*cf.* chap. 3).

[5] Durant cette période, la France a connu trois confinements liés à la pandémie de COVID-19. Ces confinements étaient accompagnés de mesures de restrictions sur le lieu de travail (*e.g.* limitation des déplacements, télétravail, limitation des réunions, distanciation physique, port du masque, etc.).

1. Contexte et cadre de l'intervention réalisée

Dans cette section, nous présentons le travail de co-construction du cadre de l'intervention. En effet, bien que le démarrage « effectif » de celle-ci ait eu lieu en mars 2020, le travail de co-construction a déjà débuté en juin 2019, à partir de la commande initiale de la directrice générale adjointe en charge des ressources humaines et de la qualité du service public (DGA-RH) d'une collectivité territoriale.

1.1. La structure : une collectivité territoriale

Commençons par quelques chiffres : cette collectivité est une commune française de près de 150 000 habitants et habitantes (plus de 250 000 à l'échelle de l'agglomération) et compte plus de 1800 agents et agentes pour assurer son fonctionnement. Notre intervention s'est plus spécifiquement déroulée au sein de l'une des directions de cette collectivité : la Direction du Patrimoine Bâti (DPB) qui compte 240 agents et agentes. Cette direction a deux missions principales : (1) l'entretien, la maintenance et l'exploitation de l'ensemble des bâtiments municipaux ; (2) la construction de nouveaux équipements, ce qui inclut une assistance à la maîtrise d'ouvrage interne.

1.2. Commande initiale et travail de la commande

En matière de co-construction du cadre de l'intervention, la clinique de l'activité opère une distinction entre *commande* et *demande* (Kostulski & Prot, 2003) qui nous semble importante à expliciter ici. La commande est le point de départ de l'intervention, l'appel initial formulé par un commanditaire à l'attention des intervenants ; le plus souvent ces commanditaires initiaux sont les directions ou les instances représentatives du personnel. La demande[6], quant à elle, émerge avec les professionnels de terrain auprès desquels l'intervention commence ; elle est par effet de réplique de la commande, la base de la construction du dialogue entre ces professionnels. Commande et demande font l'objet d'un travail de co-construction qui permet d'initier le développement d'un dialogue recentré sur la qualité du travail entre les protagonistes.

Dans notre intervention, comme cela est souvent le cas (Martin *et al.*, 1996), l'histoire de la commande qui nous est adressée précède notre arrivée.

La commanditaire initiale de cette intervention est la directrice générale adjointe en charge des ressources humaines et de la qualité du service public (DGA-RH). En poste dans cette collectivité depuis deux ans au moment de notre rencontre, cette directrice souhaite développer des projets axés sur la reconnaissance du travail, la valorisation des savoir-faire professionnels,

[6] Pour lever toute ambiguïté avec l'acception en ergonomie du terme *demande* (*e.g.* Guérin *et al.*, 2007), nous pourrions parler ici de « demande opérateur ».

la prise en compte des collectifs de travail, ainsi que le développement de l'autonomie et de la qualité du travail. Si cette directrice s'adresse particulièrement à nous[7] pour engager un travail concret sur ces thématiques, c'est parce qu'elle a pris connaissance par son réseau professionnel d'une expérimentation d'institution du dialogue au sein d'une autre collectivité territoriale[8].

Cette première intention rejoint, avant notre arrivée, la préoccupation d'une deuxième commanditaire : la directrice de la Direction du Patrimoine Bâti (DPB), ingénieure de formation et à ce poste depuis trois ans. Celle-ci perçoit, dans l'intention de la DGA-RH d'engager une action spécifique, une opportunité de faire évoluer l'organisation de sa direction. C'est du moins ce qu'elle nous exprime lors des premières rencontres. En effet, depuis sa prise de fonction, la directrice de la DPB identifie de nombreuses difficultés, tant techniques, liées à la maintenance des bâtiments, qu'humaines, avec des relations dégradées, notamment entre les agents et la hiérarchie. À ce sujet, cette directrice mentionne des conflits interpersonnels persistants et de la défiance résultants de deux précédentes réorganisations de la direction qui, bien que « *participatives* », avaient été « *pensées par le haut* »[9]. Au-delà de ces problématiques, cette directrice souhaite faire évoluer l'organisation pour une meilleure prise en compte des enjeux liés à la maintenance et à la construction des bâtiments publics.
Initialement, la directrice de la DPB souhaitait une action globale à l'échelle de l'ensemble de sa direction. Cependant, c'est le travail de co-construction de la commande qui nous a conduit à définir un périmètre de départ plus ciblé, afin d'engager une approche centrée sur les situations de travail, essentielle pour instaurer un dialogue sur le travail concret. Entre le premier et le deuxième rendez-vous, les deux commanditaires ont ainsi pu identifier un périmètre de départ pour l'intervention : celui du service Thermique.

1.3. Le point de départ de l'intervention : le service Thermique des chauffagistes municipaux

Le service Thermique est composé de dix agents[10] qui assurent la maintenance des installations thermiques (chauffages, climatisations, centrales d'air, etc.) pour l'ensemble des bâtiments publics de la ville.

Le travail des chauffagistes est un travail de maintenance. S'il s'agit au quotidien d'effectuer une réparation prévue ou non prévue lors de la survenue de pannes, leur travail consiste aussi, au long court, à prévenir ces pannes et à surveiller les installations. En sommes, à en prendre soin pour que ces installations puissent durer le plus possible dans le temps.

[7] Le « nous » fait ici référence aux deux intervenants-chercheurs qui ont conduit cette intervention : Antoine Bonnemain et Damien Cromer.
[8] L'intervention menée au sein de la ville de Lille (Bonnemain, 2020, 2022 ; Clot *et al.*, 2021).
[9] Nous reprenons ici les mots de la directrice de la DPB lors d'une réunion, le 4 juin 2019, en présence de la DGA-RH. Ces éléments sont issus de notre prise de note au cours de la réunion.
[10] Nous utilisons systématiquement le masculin lorsque nous évoquons les agents de ce service car il était entièrement composé d'hommes pendant toute la durée de l'intervention.

L'équipe se compose de : trois binômes de chauffagistes responsables de la maintenance opérationnelle des bâtiments de la ville ; d'un agent dédié à la télégestion, c'est-à-dire au pilotage informatique à distance des installations de chauffage ; d'un autre agent chargé de la coordination avec les installations sous contrat de marché public avec des prestataires privés ; et d'un chef d'équipe (lui-même chauffagiste de métier) qui supervise l'ensemble. Le tableau ci-dessous présente en détail la composition de cette équipe (*cf.* tableau 1).

Tableau 1

Descriptif du collectif de chauffagistes

Prénom[11]	**Fonction**	**Ancienneté**	**Tranche d'âge**
Alexandre	Chef d'équipe	2 ans à ce poste, 15 ans au sein du service	40 – 45 ans
Nicolas	Agent chargé de la télégestion	7 ans	40 – 45 ans
Frédéric	Agent chargé des contrats avec les prestataires	5 ans	45 – 50 ans
Cristophe	Agent chauffagiste du secteur 1	15 ans	40 – 45 ans
Jérôme	Agent chauffagiste du secteur 2	13 ans	35 – 40 ans
Mehdi	Agent chauffagiste du secteur 3 puis 1 (en 2021)	3 ans	35 – 40 ans
Gérard	Agent chauffagiste du secteur 3	8 ans	45 – 50 ans
Jean	Agent chauffagiste du secteur 2	10 ans (en arrêt longue maladie durant l'intervention)	45 – 50 ans
Michael	Agent chauffagiste du secteur 1	6 mois (en CDD jusqu'en 2021)	45 – 50 ans
Rudy	Agent chauffagiste du secteur 3	Recruté en 2022 en CDD	20 – 25 ans
Jérémy	Agent chauffagiste du secteur 3	17 ans	35 – 40 ans

Note. L'ancienneté et la tranche d'âge sont données en prenant pour référence le début de l'intervention (septembre 2020). Lorsque le contraire n'est pas précisé, les agents sont titulaires de la fonction publique territoriale.

Ce collectif se caractérise aussi par une forte présence syndicale : près de la moitié des chauffagistes sont adhérents au sein de la même organisation syndicale. Deux d'entre eux ont par ailleurs des fonctions importantes dans ce syndicat à l'échelle de la ville. Ils bénéficient pour cela d'un temps de délégation syndicale à raison de deux journées par semaine. Il convient de souligner que, dans l'histoire sociale de cette direction, l'engagement syndical de cette

[11] Afin de garantir l'anonymat des professionnels, leurs prénoms ont été modifiés.

équipe a joué un rôle significatif dans de nombreuses négociations. Le service thermique est en effet un élément stratégique pour le bon fonctionnement de la collectivité, car il est responsable du maintien de la température dans tous les bâtiments publics.

Notons enfin que pour l'ensemble de cette équipe, il s'agit d'un travail de journée du lundi au vendredi de 8h à 12h et de 13h à 16h. Ces horaires varient et sont avancés d'une heure le matin durant la période estivale (de juin à août en fonction des températures extérieures). En dehors de ces horaires, un agent assure chaque jour de l'année une astreinte téléphonique pouvant engendrer des déplacements sur site en cas de besoin de dépannage d'urgence. La rotation de cette astreinte est hebdomadaire.

Les deux directrices ont identifié ce service, car, selon elles, il concentre de manière particulièrement significative les enjeux et problématiques propres à la DPB. En effet, ce service fait face à des difficultés anciennes et a connu des évolutions récentes, telles que des changements de responsable et de sectorisation. Par ailleurs, les agents remontent des plaintes, qui se traduisent parfois en défiance à l'égard de la hiérarchie, concernant le manque de prise en compte des situations de maintenance dans les projets de conception ou de restructuration, y compris pour certains projets pourtant réalisés en interne. De plus, ce service est au cœur des préoccupations politiques de la ville, notamment en matière d'économie d'énergie et de transition écologique des bâtiments publics[12]. **La directrice souhaite donc, pour ce service en particulier et pour sa direction en général, instaurer un « *autre dialogue* »[13] centré sur le travail concret afin de l'améliorer**.

Ce travail de la commande a donné lieu à une présentation du dispositif d'intervention envisagé de notre part auprès des membres de la direction générale de cette commune et un conventionnement a été engagé et voté en conseil municipal le 14 février 2020. Une première rencontre a ensuite été organisée avec l'équipe de ce service par et avec la direction pour que l'on puisse – la direction et nous-mêmes – présenter quelques éléments de méthode relatifs à l'intervention. Cette première rencontre et des premiers temps d'échanges avec le collectif de chauffagistes ont permis – non sans difficulté au vu de la défiance dont faisait part ce collectif vis-à-vis de la hiérarchie – d'engager l'expérimentation.

[12] Le maire de cette commune a en effet fait de cette thématique un axe majeur de sa candidature pour sa réélection (obtenue) lors des élections municipales de 2020.
[13] Nous reprenons ici les mots de la directrice de la DPB lors d'une réunion, le 9 juillet 2019, en présence de la DGA-RH.

2. L'horizon méthodologique de l'intervention : instituer le dialogue à partir des conflits de critères sur la qualité du travail pour agir sur la santé et l'efficacité

Dans ce contexte, l'intervention que nous avons réalisée avait pour but d'**expérimenter un dialogue sur la qualité du travail dans l'organisation**, utile pour l'action des collectifs et de la hiérarchie sur les situations réelles de travail. Mais l'expérimentation d'un dialogue sur la qualité du travail est d'abord un problème avant d'être une solution car, **la qualité du travail est loin d'être un objet homogène**, que ce soit entre pairs ou entre les professionnels de terrain et la hiérarchie (Bonnefond, 2016 ; Clot & Quillerou-Grivot, 2014).

Il est donc important, à ce stade, de problématiser cette notion. La *qualité du travail* ne se réduit pas à son acception commune liée à la qualité des services ou la qualité des produits (Bonnemain, 2021 ; Petit & Dugué, 2013). En réalité, ces qualités peuvent être regardées à partir de critères multiples tels que les critères de production, économiques, mais aussi, les critères subjectifs que chaque protagoniste mobilise en fonction de son expérience et de la place qu'il occupe dans l'organisation. La qualité du travail telle qu'elle est définie ici n'est donc pas réductible à une norme collective qui serait intangible et vers laquelle tout le monde devrait tendre (Clot, 2020). La qualité du travail, pour qu'elle soit un moyen du développement de la santé et de l'efficacité, est d'abord la possibilité de cultiver les controverses autour de ces normes entre collègues, puis avec la hiérarchie.
La qualité du travail est reliée au *travail bien fait* (Falzon *et al.*, 2012), c'est-à-dire aux possibilités pour le travailleur de pouvoir, au moins de temps en temps, être à l'origine de ce qui lui arrive pour pouvoir se reconnaître dans le travail qu'il fait (Bonnefond & Clot, 2018). Elle est ainsi source de satisfaction, de reconnaissance de soi par soi et par les autres (collègues, hiérarchie, bénéficiaires, etc.). Son contraire que l'on pourrait qualifier de *qualité empêchée* est quant à elle source de psychopathologie du travail (Clot, 2010 ; Tomás & Bonnefond, 2014).

Les premiers travaux en analyse du travail mettent déjà en évidence la présence de **critères hétérogènes et des conflits qui leurs sont inhérents** dans l'activité de travail des sujets. Faverge (1955b) identifie, par exemple, l'existence de critères « par rapport à la production ou par rapport à l'Homme » notant qu'il « peut y avoir conflit entre critères » (p. 53). Concrètement, ces conflits de critères sont courants dans l'activité de travail des opérateurs et opératrices à l'instar des conflits entre production et protection (Albert, 2022), entre qualité et quantité ou encore entre rapidité et précision pour lesquels, note Leplat (2014), il apparaît qu'il est « impossible de faire en même temps très vite et très bien » (p. 22). Pour l'auteur (*ibid.*), « il y a conflit de critères lorsque l'amélioration de l'estimation d'un critère conduit à la dégradation de l'estimation de l'autre » (p. 22). Ainsi, l'activité de travail consiste à se mesurer à ce type de conflits pour trouver (ou non) des issues acceptables.

Comme nous l'avons vu, les conflits de critères trouvent d'abord leur source dans l'activité de chacun, mais on les retrouve aussi entre professionnels et, dans l'asymétrie des fonctions sociales, entre professionnels et la ligne hiérarchique. En la matière, il n'y a pas de vérité toute faite et **ces conflits, bien que non supprimables, restent néanmoins toujours discutables** (Bonnemain, 2021) lorsqu'une demande existe, comme c'est le cas au sein de la collectivité dans laquelle nous avons réalisé notre intervention. En effet, si l'on suit Daniellou (2014), « ce qui pose problème [pour la santé et l'efficacité] n'est pas l'existence de points de vue différents sur la qualité, mais l'impossibilité d'en débattre » (p. 83). Ainsi, c'est seulement dans un processus délibératif avec autrui, que chacun peut être amené à trouver une issue acceptable à ces conflits. En ce sens, le conflit de critères sur la qualité du travail peut être utilisé « non pas comme un but, mais comme un moyen d'intelligence et de création collectives » (Clot & Quillerou-Grivot, 2014). Ils deviennent alors pour l'intervention des ressources de normativité pour les sujets (Prot & Miossec, 2007), que ce soit entre les professionnels de terrain ou entre eux et la hiérarchie.

C'est l'horizon méthodologique dans lequel notre intervention s'est inscrite : celui de développer un dialogue sur la qualité du travail afin d'offrir « la possibilité à ceux qui travaillent – qu'ils soient travailleurs de première ligne, managers de proximité, concepteurs ou décideurs – d'enrichir ce conflit entre sens et efficience dans un souci d'efficacité » (Clot & Simonet, 2015, p. 43). **L'institution expérimentée du conflit du critères sur la qualité de travail comme objet de débats devient dès lors l'instrument du développement de la santé et de l'efficacité** (Bonnefond, 2019 ; Clot *et al.*, 2021 ; Tomás, 2007).

Pour mettre en œuvre concrètement ce dialogue sur la qualité du travail, nous nous sommes plus particulièrement appuyés sur deux méthodes – que nous allons présenter – déjà mises en place dans d'autres expérimentations du même type en clinique de l'activité.

3. Méthodes mobilisées dans l'intervention réalisée

Dans notre intervention, nous nous sommes appuyés sur deux méthodes dialogiques issues des travaux en clinique de l'activité : **la méthode de l'autoconfrontation croisée** d'une part (Bonnemain & Clot, 2017 ; Clot *et al.*, 2000 ; Duboscq & Clot, 2010) et **la méthode du référent-métier** d'autre part (Bonnefond, 2016, 2019 ; Bonnemain, 2020, 2022 ; Clot *et al.*, 2021 ; Scheller, 2022). Nous allons à présent donner des éléments de description de ces deux méthodes tout en précisant, dans le même temps, comment elles se sont traduites concrètement dans notre intervention.

3.1. La méthode de l'autoconfrontation croisée pour expérimenter le développement du dialogue au sein du collectif métier

3.1.1. Cadre dialogique de l'autoconfrontation croisée

La méthode de l'autoconfrontation croisée (Bonnemain & Clot, 2017 ; Clot *et al.*, 2000 ; Duboscq & Clot, 2010) vise à provoquer, par la co-analyse de situations de travail préalablement filmées, un développement de l'activité des sujets, du collectif et de la situation elle-même. Ce cadre dialogique se distingue (Cahour *et al.*, 2016, 2018 ; Kostulski, 2016 ; Rix-Lièvre, 2010) d'autres cadres de confrontation à sa propre activité en analyse du travail plutôt destinés « à produire des connaissances pour les intervenants, et [visant] à mieux comprendre la part inobservable du travail » et ayant pour but de « comprendre les enjeux du travail, sa nature, les contraintes qu'il pose aux opérateurs » (Kostulski, 2016, p. 219). Ainsi, comme le soulignent Cahour *et al.* (2018), ces deux approches sont à « positionner clairement » en ce sens qu'elles ne « produisent [pas le même] type de discours » (p. 277). Du coup, dans l'autoconfrontation telle que nous la mobilisons dans notre intervention, il s'agit moins pour l'intervenant d'assister la description de l'action vécue pour son explicitation (Vermersch, 2019) que de provoquer le dépassement du *déjà vécu* afin que l'expérience vécue puisse devenir le moyen, pour le sujet, de réaliser une autre expérience qui engage ainsi un développement de son activité (Vygotski, 2017). Cette transformation provoquée de l'activité des sujets dans et par le cadre de l'autoconfrontation est une condition nécessaire pour engager les transformations de l'organisation recherchées à partir de leur déplacement (Bonnefond, 2019).

Trois étapes organisent le déroulement de cette méthode.

3.1.2. Étape 1 : recherche de l'objet-lien dans l'observation

À partir de la constitution d'un collectif de professionnels volontaires pour réaliser l'analyse de leur activité, cette première étape est consacrée à l'observation en tant que telle des situations de travail et l'identification des séquences d'activité commune pour l'enregistrement vidéo.

Centrale dans cette étape, l'observation fait l'objet d'un travail minutieux ne cherchant pas à produire immédiatement des interprétations de la situation, mais se servant du caractère toujours partiel des observations pour engager le dialogue avec le sujet observé (Bonnemain *et al.*, 2015). L'observation développe un rapport intersubjectif entre l'observateur et l'observé. L'intervenant-observateur ne cherche donc pas à se fondre dans le milieu pour mieux l'étudier, mais cherche plutôt à affecter ce milieu de sa présence comme moyen de transformer le rapport subjectif au travail du professionnel-observé. L'activité n'est donc pas laissée indemne, elle est même « dénaturalisée » au cours de cette période (Clot, 2005, p. 45). Dit autrement, c'est un premier pas dans la redécouverte par le sujet de sa propre expérience.

> En intriguant l'observé sur ce que l'observateur cherche à voir de son activité, il cherche à développer l'observation de l'observé sur sa propre activité (Clot & Fernandez, 2005). Dans cette perspective, le questionnement fait place à l'expression de certains étonnements, car il s'agit moins de questionner pour obtenir une réponse définitive que d'ouvrir le champ des questions possibles pour l'observé lui-même. (Simonet *et al.*, 2011, p. 114)

Dans notre intervention, cette période d'observation s'est étendue de septembre à décembre 2020 et a comporté cinquante jours terrain à raison de deux à trois journées par semaine. Ces observations visaient à initier le dialogue avec chacun des chauffagistes, pour préparer les dialogues à venir entre eux en séances d'autoconfrontation. Les observations filmées ont ainsi permis la production de dix-huit films d'activité, ce qui correspond à plus de vingt et une heures de films enregistrés. Il est important de noter que ces films n'ont pas tous été réalisés en début de période, pour laisser ensuite la place aux séances de travail en autoconfrontations. En effet, certaines autoconfrontations simples et croisées venaient requestionner de nouvelles situations d'activité, qui donnaient alors lieu à un nouvel enregistrement en cours de route. Ces films ont ainsi constitué des objets intermédiaires de dialogue entre les intervenants et les chauffagistes, et entre les chauffagistes eux-mêmes, au cours de cette période. Le tableau ci-dessous répertorie ces films d'activité et leurs caractéristiques (*cf.* tableau 2).

Tableau 2

Bibliothèque des films d'activité réalisés

Code	Film d'activité	Date	Durée	Agent(s) engagé(s)
FA 1	L'assistance à la réparation de l'installation thermique d'un centre de vacances	07/10/20	29 min	Michael, Jérôme
FA 2	Le changement des filtres de la CTA sur le toit et purge des radiateurs de l'école A.B.	08/10/20	107 min	Michael, Jérôme, Jérémy
FA 3	Le dépannage d'un problème électrique sur le système de chauffage du Musée B.	08/10/20	83 min	Michael, Jérôme
FA 4	Le changement des filtres et le diagnostic d'un problème électronique sur la centrale d'air de la crèche municipale B.	14/10/20	89 min	Gérard, Mehdi
FA 5	Le dépannage d'une coupure de chauffage à la Maison des sports	15/10/20	77 min	Frédéric
FA 6	La réparation de la chaudière à gaz à l'école P.B.	16/10/20	204 min	Michael, Jérémy, Gérard
FA 7	Le changement des filtres des centrales d'air de l'O.T.	16/10/20	41 min	Jérémy, Gérard
FA 8	La recherche d'une fuite au sein du groupe scolaire A.D. (1/2)	19/10/20	50 min	Jérôme, Frédéric
FA 9	Le dépannage sur le système de filtration d'air de l'Opéra	20/10/20	23 min	Jérémy, Gérard

FA 10	La réception d'une nouvelle installation (crèche L.G.)	26/10/20	176 min	Alexandre, Nicolas
FA 11	La recherche d'une fuite au sein du groupe scolaire A.D. (2/2)	27/10/20	99 min	Jérôme, Jérémy, Frédéric
FA 12	Le dépannage de la chaudière de l'école élémentaire E.H.	29/10/20	25 min	Michael, Jérémy
FA 13	Le changement des filtres des CTA du complexe sportif C.	12/11/20	35 min	Michael, Cristophe
FA 14	Le changement des filtres de la CTA de l'école maternelle D.F.	19/11/20	78 min	Jérôme
FA 15	Le changement des filtres de la CTA du groupe scolaire P.M.F.	20/11/20	65 min	Michael, Cristophe
FA 16	La vérification d'après chantier au sein du bâtiment de la direction de l'eau	03/12/20	27 min	Jérémy, Mehdi
FA 17	La remise en route après chantier au sein de la loge des concierges de l'école élémentaire J.M.	04/12/20	56 min	Jérémy, Gérard
FA 18	La réparation d'une fuite au sein de la chaufferie de l'école maternelle F.B.	09/12/20	47 min	Cristophe, Michael

3.1.3. Étape 2 : dialogue sur la qualité du travail

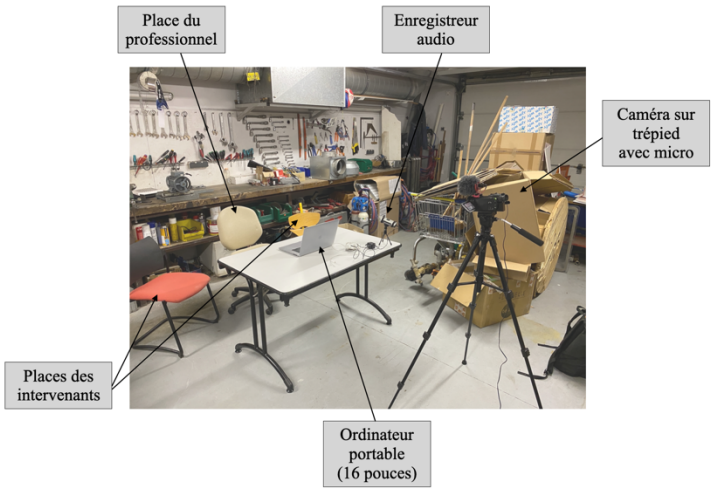
La deuxième étape de la méthode cherche à construire de nouveaux espaces « transitoires » – dans la mesure où ces espaces n'existaient pas avant notre arrivée et qu'ils ne sont pas destinés à durer sous cette forme ensuite (Bonnemain, 2022). Ces espaces permettent la poursuite du dialogue entamé au cours des observations et de conserver la « motricité du dialogue » (Clot & Faïta, 2000, p. 21) initiée lors de la première étape. Ces nouveaux espaces sont de deux types :

- Dans l'autoconfrontation simple, le professionnel est confronté à l'enregistrement vidéo de son activité en présence de l'intervenant.
- Dans l'autoconfrontation croisée, le professionnel est confronté au même enregistrement, en présence de l'intervenant et d'un collègue s'étant lui aussi confronté à ses propres séquences d'activité.

Ces séances de travail sont filmées afin d'obtenir, à leur issue, la production de deux types de traces : celles de l'activité réalisée par les professionnels en situation de travail et celles de la confrontation entre ces professionnels en situation de co-analyse de leur travail. Nous présentons ci-dessous le dispositif technique que nous avons utilisé pour ce faire (*cf.* figure 1). Notons que, dans notre intervention, l'ensemble de ces séances de travail ont été réalisées au sein même de l'atelier du service qui permettait d'avoir un espace suffisant pour respecter les mesures de distanciation physique en vigueur à cette période-là de la pandémie de COVID-19.

Figure 1

Dispositif technique des séances de travail en autoconfrontation



Note. Cette photographie a été prise en amont d'une autoconfrontation simple. Pour les croisées, les deux professionnels étaient assis l'un à côté de l'autre.

L'autoconfrontation simple propose un contexte nouveau : le professionnel initialement observé (et auto-observateur) devient à cette occasion un observateur extérieur de son activité en présence de l'intervenant. Dans cette confrontation, l'intervenant invite le professionnel à décrire le plus précisément possible les gestes et opérations observables sur le film de son activité, non pas pour directement comprendre « pourquoi » ce qui est fait est fait, mais plutôt pour enclencher chez ce professionnel une sorte d'« enquête » sur sa propre activité. L'intervenant amène ainsi le sujet à défaire et refaire « les liens entre ce qu'il se voit faire, ce qu'il y a à faire, ce qu'il voudrait faire, ce qu'il aurait pu faire ou encore ce qui serait à refaire » (Duboscq & Clot, 2010, p. 265). Ces mécanismes prolongent et donnent potentiellement de nouvelles orientations au dialogue expérimenté jusque-là au cours des observations. Dans l'autoconfrontation simple, le dialogue intérieur que le professionnel s'adressait à lui-même est tourné vers l'intervenant. Cette « externalisation » du dialogue intérieur produit de nouveaux objets qui pourront être investigués entre collègues dans l'autoconfrontation croisée.

L'autoconfrontation croisée prolonge ainsi ce contexte nouveau en demandant à un binôme de pairs de commenter les traces filmées de l'activité de l'un par l'autre sur une même situation de travail, sur la base des questionnements entretenus jusque-là dans le rapport à l'intervenant. Ici, les professionnels ne cherchent pas à « mieux se comprendre en tant que personnes », mais à mieux « comprendre la même activité à partir de la perspective d'un autre » (Bonnemain & Clot, 2017, p. 142) pour « démêler » les conflits de critères auxquels chacun se confronte dans la réalisation de son activité, et afin d'envisager de nouveaux arbitrages possibles vis-à-vis de ces conflits. Les commentaires des professionnels s'orientent alors, avec l'intervenant, vers la comparaison des manières de faire ou de dire dans la situation observée. Les professionnels se rendent alors parfois compte, au cours de ce processus, de différences

majeures pour atteindre les mêmes objectifs : ils font alors l'expérience d'un « plurilinguisme professionnel » (Clot, 2005, p. 45). Autrement dit, ils expérimentent les différentes possibilités de dire le travail pour envisager, ensemble, les différentes possibilités de le réaliser une fois de retour en situation réelle.

Dans notre intervention, nous avons réalisé sept séances d'autoconfrontations simples (ACS) et six séances d'autoconfrontations croisées (ACC) dont nous présentons le calendrier détaillé et les protagonistes engagés dans le tableau ci-dessous (*cf.* tableau 3).

Tableau 3

Calendrier des autoconfrontations simples (ACS) et croisées (ACC) menées

Séance	Agent(s) engagé(s)	Date	Durée
ACS 1	Jérôme	19/10/20	61 min
ACS 2	Frédéric	19/10/20	53 min
ACS 3	Michael	20/10/20	63 min
ACS 4	Nicolas	27/10/20	62 min
ACS 5	Jérémy	04/11/20	95 min
ACS 6	Alexandre	05/11/20	85 min
ACS 7	Mehdi	05/11/20	85 min
ACC 1	Jérôme – Jérémy	12/11/20	108 min
ACC 2	Gérard – Jérémy	17/11/20	66 min
ACC 3	Nicolas – Alexandre	18/11/20	103 min
ACC 4	Jérôme – Cristophe	24/11/20	114 min
ACC 5	Mehdi – Jérémy	03/12/20	66 min
ACC 6	Cristophe – Mehdi	10/12/20	80 min

3.1.4. Étape 3 : restitution des analyses réalisées

Cette troisième étape de la méthode vise l'extension du travail d'analyse par le déplacement de la confrontation d'abord à l'intérieur du collectif de professionnels volontaires pour la co-analyse de leur travail puis avec la hiérarchie. Ainsi, un montage vidéo est construit à partir du matériel filmé à savoir une compilation des situations de travail et des échanges que ces professionnels ont eus sur les dilemmes de leur activité professionnelle.

L'élaboration du montage filmique cherche le plus possible à tendre vers une « une réelle production cinématographique » (Clot *et al.*, 2000, p. 5). En effet, par la technique du montage, les images visent à affecter professionnels et hiérarchie pour poursuivre, à cette nouvelle échelle, les dialogues engagés. Cette perspective peut être rapprochée de tout un courant cinématographique issu des travaux de S.M. Eisenstein[14] où le montage est considéré comme une production de sens (Aumont, 2005). À l'instar des premières étapes de la méthode, le

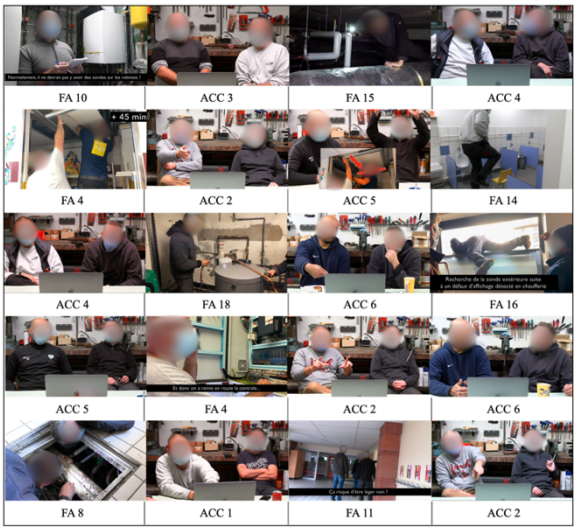
[14] S.M. Eisenstein est un cinéaste et théoricien du cinéma du début du XX^{e} siècle. Son travail de théoricien l'a plus spécifiquement amené à travailler sur les techniques de montage et la manière dont elles affectent le public (Aumont, 2005 ; Fernandez, 2004).

montage n'est pas une « compilation » pour uniquement dresser « un compte-rendu » du travail réalisé. Autrement dit, il ne s'agit pas de faire un film « sur » le travail ou sur les travailleurs (Deligny, 2018), mais bien de concevoir un « artéfact » le plus possible chargé des traces de l'expérience vécue des co-analyses du travail à laquelle s'est soumise ce collectif de professionnels pour provoquer décontenancements et étonnements, moteurs de développements. Les dialogues que montre le montage sont de « véritables diagnostics sur la qualité du travail réel du point de vue des opérateurs » et obligent à voir « l'engagement de ces derniers, la qualité de leurs analyses, leur ingéniosité, les compensations, parfois au prix de leur santé » (Scheller, 2022, p. 51). Ce montage permet de montrer comment la circulation et l'organisation du dialogue au sein du collectif autour des mêmes objets sont utiles pour penser ou repenser le « travail bien fait », source de santé et d'efficacité pour le fonctionnement du service.

Dans notre intervention, nous avons procédé à l'élaboration d'une première version du montage filmique entre le 10 décembre 2020, date de la dernière séance d'autoconfrontation croisée et le 14 janvier 2021, date de présentation de ce montage au collectif. À cette occasion – et nous y reviendrons à l'occasion de nos analyses – celui-ci a pu être visionné, retouché et validé avec le collectif de chauffagistes. La version finale du montage d'une durée de 29 minutes (*cf.* figure 2) a ensuite été présentée lors d'une séance de travail de restitution des analyses en présence de l'ensemble des chauffagistes et de la hiérarchie le 28 janvier 2021.

Figure 2

Illustration des séquences vidéo présentes dans le montage filmique



La vidéo du montage est disponible en ligne à destination des membres du jury et peut être consultée – en cliquant ici – afin de mieux visualiser cette production de l'intervention.[15]

[15] Ce document fait partie intégrante du matériel empirique de la thèse. Afin de garantir la confidentialité, ce lien est temporaire et exclusivement réservé à l'usage du jury. Vous trouverez ici le lien complet : https://youtu.be/caVrvmcH2DA

3.2. La méthode du référent-métier : expérimenter le développement du dialogue dans l'organisation

Dans notre intervention, une question pratique s'est posée à l'issue de la première phase d'expérimentation du dialogue sur la qualité du travail avec le collectif de chauffagistes par la méthode de l'autoconfrontation croisée : comment dépasser ce premier palier de développement du dialogue au sein du collectif et lui permettre de « passer dans l'organisation » pour la retoucher ? Dans cette partie nous décrivons une méthode possible, parmi d'autres, déjà expérimentée par ailleurs (Bonnefond, 2019 ; Clot *et al.*, 2021) et que nous avons également mise en œuvre au sein de cette intervention : la méthode du référent-métier. Dans notre intervention, cette méthode nous a permis d'organiser le passage entre l'expérience du dialogue faite au sein du collectif, vers l'expérience de l'organisation du dialogue (ses procédures, ses fonctions, ses espaces dans l'institution).

3.2.1. Cadre général de la méthode du référent-métier

Cette question de méthode s'inscrit dans une préoccupation que certains travaux en ergonomie ont déjà pu mettre en évidence : en matière d'amélioration durable du travail « des relais sont nécessaires » (Teiger *et al.*, 1998, p. 108). Autrement dit, il y a un fort enjeu de pérennisation dans l'organisation des transformations amorcées par l'intervention (Barcellini, 2017 ; Musseau *et al.*, 2022). Ainsi, les premières réponses à cette nécessité se sont traduites à travers la formation des personnes de l'entreprise aux « outils d'analyse » ergonomique (Teiger *et al.*, 1998, p. 108). Ces acteurs formés à partir des connaissances en ergonomie aux techniques d'analyse ont par ailleurs été qualifiés d'acteurs ergonomiques (Rabardel *et al.*, 1998). Mais, la conception de dispositifs visant le transfert et la pérennisation des effets des interventions est au cœur des débats contemporains (Arnoud & Perez Toralla, 2017). D'une part, la formation des protagonistes à partir de connaissances préalables n'apparaît pas comme la seule voie possible (Cromer *et al.*, 2022b ; Miossec & Rouat, 2020 ; Miossec & Simonet, 2019). D'autre part, l'origine des « relais » pour l'animation de tels dispositifs dans l'organisation fait l'objet d'expérimentations plurielles et de débats : tantôt animés par les représentants du personnel (Davezies, 2014, 2021), tantôt par l'encadrement (Detchessahar, 2011, 2013, 2019 ; Domette, 2019 ; Rocha, 2014 ; Rocha *et al.*, 2017).

À ce sujet, une troisième voie – que nous avons mise en œuvre dans notre intervention – est actuellement expérimentée en clinique de l'activité : celle de l'institution du dialogue sur la qualité du travail dans l'organisation par la mise en place de la *fonction de référent-métier* (Bonnefond, 2016, 2019 ; Bonnemain, 2020, 2022, sous presse ; Clot *et al.*, 2021 ; Scheller, 2022). C'est dans l'expérience clinique lors de l'intervention au sein de l'usine automobile de Renault Flins (Bonnefond, 2016, 2019) que l'on trouve les éléments de la

naissance et de la première expérimentation de cette fonction entendue comme méthode d'action sur l'organisation.

Développons ici son émergence. C'est lors d'un comité qui a visé la présentation du travail de co-analyse de l'activité mené par les opérateurs et opératrices d'une UET[16] en présence de la direction, des organisations syndicales et des professionnels engagés qu'une question se pose dans les échanges : comment le collectif peut-il être utile, après avoir fait l'expérience d'un dialogue recentré sur les conflits de critères sur la qualité du travail qui a permis des transformations du travail, pour retoucher l'organisation dans la coopération organisée avec la ligne hiérarchique ? Au cours de ce comité, une opératrice prend l'initiative de proposer une réponse possible à ce problème[17] : « il faudrait arriver à mettre en place, je vais être basique, mais un petit peu comme des délégués de classe au sein de chaque UET qui remontent les problèmes, qui portent la parole de ses collègues » (Bonnefond, 2016, p. 136).

La question est donc pratique : « comment empêcher que des problèmes soulevés se referment ? » (Scheller, 2022, p. 53) dans une organisation qui n'est pas faite pour que le point de vue construit des opérateurs sur les obstacles de leur activité puisse exister aux différents niveaux institutionnels. Dans cette intervention, la fonction de référent-métier émerge donc comme une réponse au problème du passage de l'expérience réalisée au sein du collectif, à une « organisation du travail généralisable qui institue l'expertise et l'initiative des opérateurs », leur autorité professionnelle nouvellement conquise (Bonnefond, 2016, p. 139).
En suivant l'auteur (*ibid.*), on comprend que les transformations organisationnelles envisageables sont reliées aux possibilités de construire un « autre rapport social au travail réel » permettant de donner du poids à l'expertise des opérateurs dans les décisions (p. 141). La fonction de référent-métier peut donc être vue comme un « exemple de "verrou" organisationnel » instituant l'autorité professionnelle et permettant de « maintenir vivantes, les tensions et les contradictions entre critères de qualité dans les situations de travail » pour faire des arbitrages et « prendre des décisions, fondées sur le développement et non sur le refoulement de la performance réelle » (*ibid.*, p. 140-141).

À partir des travaux antérieurs que nous avons mentionnés, nous dégageons ci-après les grandes étapes qui concourent à la mise en œuvre de cette méthode (Bonnefond, 2019 ; Bonnemain, 2020, sous presse ; Clot *et al.*, 2021).

[16] « Unité Élémentaire de Travail ». Dans cette intervention, l'expérimentation a commencé au sein de l'UET assemblage des portes (Bonnefond, 2016, 2019).
[17] Nous rapportons ici un extrait de dialogue où l'opératrice prend la parole lors de ce comité.

3.2.2. Les étapes de la méthode du référent-métier

Étape 1 – Désignation d'un référent-métier par ses pairs. Le référent-métier est désigné par ses pairs au sein de son collectif professionnel. Cette désignation vise à assurer la légitimité du professionnel qui aura la charge de la conduite du dialogue au sein du collectif, puis avec la hiérarchie. Cette légitimité permet au dialogue de ne pas « s'épuiser ». Dans notre intervention, cette désignation a été réalisée le 3 février 2021 quelques jours après la restitution auprès de la hiérarchie des analyses réalisées en autoconfrontation lors d'une réunion avec l'ensemble de l'équipe de chauffagistes. Le collectif a fait le choix d'un binôme de référents, Mehdi et Jérôme, pour poursuivre le dialogue sur la qualité du travail dans l'organisation.

Étape 2 – Conduite du dialogue au sein du collectif métier avec le référent-métier. Une fois désignés, les référents-métier « collectent » quotidiennement les problèmes de travail que rencontrent leurs collègues durant leur activité de travail. À partir de là, ils instruisent collectivement les problèmes identifiés dans le dialogue qu'ils animent avec leurs collègues et entre eux. Ils élaborent à cette occasion des pistes de solutions voire des solutions si le problème de travail peut trouver une résolution locale à l'échelle du collectif métier.

À partir de là, ils les formalisent et les priorisent en réunion de référents-métier puis avec toute l'équipe dans un outil qui a été appelé, dans notre intervention, « tableau des problèmes ». Il s'agit d'un tableur numérique dans lequel sont renseignés le problème, sa description, sa date d'identification, les personnes concernées et ses pistes de résolutions possibles. L'intervention que nous avons réalisée a donné lieu, sur la période du 11 février 2021 au 27 janvier 2022, à la réalisation de dix-huit séances de travail entre les deux référents-métier et les intervenants en vue de préparer les temps de dialogue à venir, d'instruire un problème plus précisément sur site ou auprès d'interlocuteurs donnés, etc. C'est dans ce « compagnonnage » avec les intervenants que l'activité de référent-métier se fait progressivement expérience, au service de la circulation du dialogue dans l'organisation tout entière pour agir sur la qualité du travail.

Étape 3 – Structuration du dialogue dans l'organisation avec le référent-métier. La formalisation que nous venons d'évoquer permet de préparer la réunion avec la hiérarchie dont l'ordre du jour est à la charge des référents-métier qui « "conservent la main" sur les objets à traiter avec la hiérarchie » (Bonnemain, 2020, p. 90). Dans notre intervention, ce nouvel espace de dialogue entre les référents-métier et la hiérarchie dont le chef d'équipe, la directrice et son adjoint a été nommé « Atelier Dialogue DPB » et a été réalisé à huit reprises durant la période du 9 mars 2021 au 2 février 2022 à une fréquence mensuelle.

Dans notre intervention, ces espaces de dialogue sur la qualité du travail ont permis de travailler sur plusieurs problèmes mis à l'ordre du jour par le collectif de chauffagistes. Ce travail sur les problèmes s'est non seulement réalisé avec la hiérarchie, mais aussi avec les différentes

personnes concernées par ces problèmes, au sein donc d'un collectif « élargi » et à géométrie variable en fonction des problèmes travaillés, que nous appellerons dans la suite de notre travail un « collectif transverse ». Dans notre intervention, plusieurs services de cette direction ont participé, dans ce collectif transverse, à la prise en charge des problèmes de travail des chauffagistes (*e.g.* la direction générale, la hiérarchie intermédiaire, des techniciens menuisiers et serruriers, des ingénieurs chargés d'opérations, etc.). Le tableau ci-dessous permet de synthétiser les problématiques travaillées lors des huit réunions réalisées, ainsi que les protagonistes présents (*cf.* tableau 4).

Tableau 4

Calendrier des « Ateliers Dialogue DPB » réalisés

Date	Problématique(s) abordée(s)	Protagonistes présents
09/03/21	• L'accès aux centrales d'air	Un des 2 référents-métier, le chef d'équipe des chauffagistes, la directrice de la DPB et son adjoint, les intervenants
29/04/21	• L'accès aux centrales d'air • L'organisation du process de dialogue	Les 2 référents-métier, le chef d'équipe des chauffagistes, la directrice de la DPB et son adjoint, les responsables d'équipe des menuisiers et des serruriers, les intervenants
04/06/21	• L'accès aux centrales d'air • La prise en compte dans les cahiers des charges des interventions de maintenance	Les 2 référents-métier, le directeur-adjoint de la DPB son adjoint, les intervenants
01/07/21	• L'aiguillage du dépannage • L'accès aux centrales d'air • La prise en compte dans les cahiers des charges des interventions de maintenance	Les 2 référents-métier, le chef d'équipe des chauffagistes, le nouveau directeur de la DPB et la nouvelle adjointe, le responsable du dépannage, les intervenants
10/09/21	• La prise en compte dans les cahiers des charges des interventions de maintenance • L'accès aux centrales d'air	Les 2 référents-métier, le chef d'équipe des chauffagistes, le directeur de la DPB et son adjointe, le chargé d'opération des installations thermiques, les intervenants
04/11/21	• La prise en compte dans les cahiers des charges des interventions de maintenance • L'accès aux centrales d'air • La formalisation du process de dialogue	Les 2 référents-métier, le chef d'équipe des chauffagistes, le directeur de la DPB, les intervenants
10/12/21	• L'aiguillage du dépannage • L'accès aux centrales d'air • La formalisation du process de dialogue	Un des 2 référents-métier, le chef d'équipe des chauffagistes, le directeur de la DPB et son adjointe, le responsable du dépannage, les intervenants
02/02/22	• La prise en compte dans les cahiers des charges des interventions de maintenance • La réception de chantier	Les 2 référents-métier, le chef d'équipe des chauffagistes, le directeur de la DPB et son adjointe, le chargé d'opération des installations thermiques, les intervenants

La méthode du référent-métier se fonde sur un processus délibératif qui s'appuie sur le dialogue autour des conflits de critères sur la qualité du travail, dans le but d'équiper la décision

(Scheller, 2022). C'est à travers cette médiation que le collectif et la délibération en son sein prennent une nouvelle dimension, en devenant un levier d'amélioration conjointe de la santé et de la performance là où le collectif ne constituait auparavant pas une ressource au sein du processus de décision pour agir sur la qualité du travail. À travers la nouvelle organisation – nouvelles fonctions, nouveaux espaces et nouveaux moyens – mise en œuvre autour de ces dialogues, le collectif métier prend ainsi une fonction sociale de ressource, permettant d'enrichir la décision hiérarchique à partir du point de vue des opérateurs, développé grâce à l'analyse dialogique qu'ils effectuent de leur propre travail.

Comme nous l'avons décrit, la fonction de référent-métier prend place au sein d'une organisation-test, élaborée avec l'ensemble des protagonistes et « mise à l'épreuve » dans le cadre de l'intervention. Si cette expérimentation se révèle concluante, elle peut être généralisée et pérennisée au fil du temps, ce qui a déjà pu être le cas dans d'autres interventions (Bonnefond, 2019 ; Bonnemain, 2020 ; Musseau *et al.*, 2022 ; Prot *et al.*, 2021), mais pas dans celle que nous avons menée au sein de cette collectivité. Cette absence de généralisation interroge d'ailleurs les méthodes que nous avons mises en œuvre et les limites dans l'appropriation du dialogue au sein de cette collectivité. Nous reviendrons spécifiquement sur cette question dans la partie discussion de la thèse.

Maintenant que nous avons présenté les méthodes mises en œuvre dans notre intervention, nous proposons, dans la section qui suit, de situer ces méthodes au sein de la structuration générale de cette action.

4. Repères relatifs au dispositif technique et au déroulé de l'intervention

4.1. Phases et structuration sociale du dispositif d'intervention

Dans notre intervention, le dispositif que nous avons mis en place a comporté deux phases que l'on peut lire comme deux « paliers » de développement :

- Phase 1 : Expérimentation du dialogue sur la qualité du travail au sein du collectif de chauffagistes.
- Phase 2 : Expérimentation du dialogue sur la qualité du travail dans l'organisation.

Comme nous l'avons souligné plus haut, la troisième phase, qui correspond à la généralisation de l'organisation du dialogue testée « à petite échelle » au sein d'un service, n'a pas pu être poursuivie du fait de l'arrêt de l'intervention notamment lié, selon nous, à un changement soudain de direction. Ces phases, sans pouvoir se décliner telle une « recette toute faite », constituent un « échafaudage » clinique – toujours sous la forme d'une expérimentation – pour construire des arbitrages nouveaux plus favorables à la santé et à la performance (Bonnefond, 2016, 2019 ; Bonnemain, 2020).

Afin de permettre la circulation du travail réalisé aux différents niveaux (collectif, encadrement de proximité, direction et direction générale) et permettre la rencontre entre l'organisation et le travail réel (Miossec *et al.*, 2010) trois instances de dialogue ont été créées :

1. Un collectif de professionnels volontaires pour l'analyse et le dialogue à partir de leurs situations de travail concrètes au moyen de la méthode de l'autoconfrontation croisée décrite précédemment (dans notre intervention, l'équipe Thermique, un collectif de chauffagistes municipaux).
2. Un comité de pilotage composé de ces mêmes professionnels et de la ligne hiérarchique (dans notre intervention, le chef d'équipe, la directrice de la DPB et son adjoint et la direction générale de la collectivité).
3. Un comité de suivi composé des membres du comité de pilotage ainsi que des organisations syndicales représentatives du personnel.

Indiquons que, si le dispositif « prévu » comportait ces trois instances, les nombreuses contraintes posées tout au long de l'intervention par le contexte sanitaire de pandémie de COVID-19 ont empêché la réalisation des comités de suivi en présence des organisations syndicales.

4.2. Chronologie de l'intervention

Notre arrivée sur le terrain auprès du collectif de chauffagistes est intervenue le 16 mars 2020. Dès la première journée, l'intervention a été particulièrement marquée par la pandémie de COVID-19. En effet, dans l'incertitude générale de cette journée du fait du contexte sanitaire, nous avons à peine passé une heure sur le terrain. « *Vous pouvez rentrer chez vous* » nous a finalement dit l'un des agents en lien avec l'annonce publique du premier confinement[18]. Et c'est ce que nous avons fait après un échange avec la directrice de la DPB.
Ce n'est qu'après un hiatus de six mois correspondant au premier confinement[19] et la fin de la période estivale que l'intervention a pu reprendre et s'est déployée de septembre 2020 à février 2022 :

- Pour la phase 1 (de septembre 2020 à janvier 2021) à travers la conduite de la méthode de l'autoconfrontation croisée par :
    - 50 jours terrain pour la réalisation des observations. Au-delà du temps passé avec le collectif de chauffagistes, ces journées terrain nous permettaient aussi d'avoir des interactions avec la ligne hiérarchique et notamment la directrice de la DPB et son adjoint.

[18] Ce matin-là, toute l'équipe était en attente des instructions de la hiérarchie, elle-même placée dans l'incertitude des directives gouvernementales qui étaient en train d'être prises. En effet, à ce même moment, le président de la République E. Macron (2020) déclarait dans un tweet : « *Nous travaillons entre Européens. Des décisions exigeantes dans les prochaines heures.* ». Le premier confinement se profilait.
[19] Du 17 mars 2020 au 11 mai 2020, le gouvernement français a mis en place un confinement national comme mesure sanitaire pour endiguer la propagation de la maladie provoquée par le COVID-19.

    - 7 séances de travail en autoconfrontation simple d'environ 1 heure chacune.
    - 6 séances de travail en autoconfrontation croisée d'1 heure à 1 heure et demie chacune.
    - 1 séance de travail avec l'ensemble du collectif de chauffagistes.
    - 1 séance de travail avec la directrice de la DPB et son adjoint.
    - 1 séance de travail avec l'ensemble du collectif de chauffagistes, la directrice de la DPB et son adjoint.
- Pour la phase 2 (de janvier 2021 à février 2022) à travers la conduite de la méthode du référent-métier par :
    - 18 séances de travail entre les deux référents-métier avec les intervenants
    - 8 séances de travail avec les deux référents-métier appelées « Atelier Dialogue DPB », l'encadrement intermédiaire et la direction de la DPB, et plus généralement, un collectif transverse en expansion tout au long de l'intervention, réunit autour des problèmes à résoudre, avec les intervenants.
    - 2 comités de pilotage. Ces comités de pilotage ont été composés de la directrice générale des services (DGS), de la DGA-RH, du DGA-TE en charge de cette direction, de la directrice de la DPB, de son adjoint responsable du pôle maintenance, du chef de service Thermique, des deux chauffagistes référents-métier et des deux intervenants.

L'ensemble de ces temps a représenté 94 journées terrain. À cela s'ajoutent des temps plus informels de points intermédiaires avec la DGA-RH, la directrice de la DPB et son adjoint. Nous présentons ci-dessous à la fois sous la forme d'un tableau (*cf.* tableau 5) et, de manière plus visuelle, sous la forme d'une représentation schématique (*cf.* figure 3), la chronologie complète de l'intervention réalisée.

Tableau 5

Chronologie générale de l'intervention

Phase	Période	Objet	Protagonistes impliqués
Phase 1 : Expérimentation du dialogue sur la qualité du travail au sein du collectif de chauffagistes	Du 01/09/20 au 10/12/20	Observations de terrain	Le collectif de chauffagistes
	Du 19/10/20 au 05/11/20	7 séances de co-analyse de l'activité en autoconfrontation simple	Le collectif de chauffagistes
	Du 12/11/20 au 10/12/20	6 séances de co-analyse de l'activité en autoconfrontation croisée	Le collectif de chauffagistes
	14/01/21	Séance de travail à partir du montage	Le collectif de chauffagistes
	28/01/21	Séance de travail préparatoire	La directrice de la DPB, adjoint responsable du pôle maintenance

	28/01/21	Séance de travail de restitution des co-analyses et décision de poursuivre le travail dans sa phase 2	Le collectif de chauffagistes, la directrice de la DPB et le responsable du pôle maintenance
Phase 2 : Expérimentation du dialogue sur la qualité du travail dans l'organisation	03/02/21	Séance de travail pour construire l'organisation concrète de la phase 2	Le collectif de chauffagistes
	Du 11/02/21 au 27/01/22	18 séances de travail des référents-métier	Les 2 chauffagistes référents-métier
	Du 09/03/21 au 02/02/22	8 séances de travail entre référents-métier avec la direction	Les 2 chauffagistes référents-métier, le chef de l'équipe Thermique, la directrice de DPB et son adjoint, et des protagonistes invités en fonction des sujets
	12/04/21	1er comité de pilotage	Les 2 chauffagistes référents-métier, le chef de l'équipe Thermique, la directrice de DPB, la DGA-RH, le DGA en charge de la DPB (DGA-TE)[20]
	06/01/22	2nd comité de pilotage	Les 2 chauffagistes référents-métier, le chef de l'équipe Thermique, le directeur de la DPB et son adjointe[21], la DGA-RH, le DGA-TE, la DGS

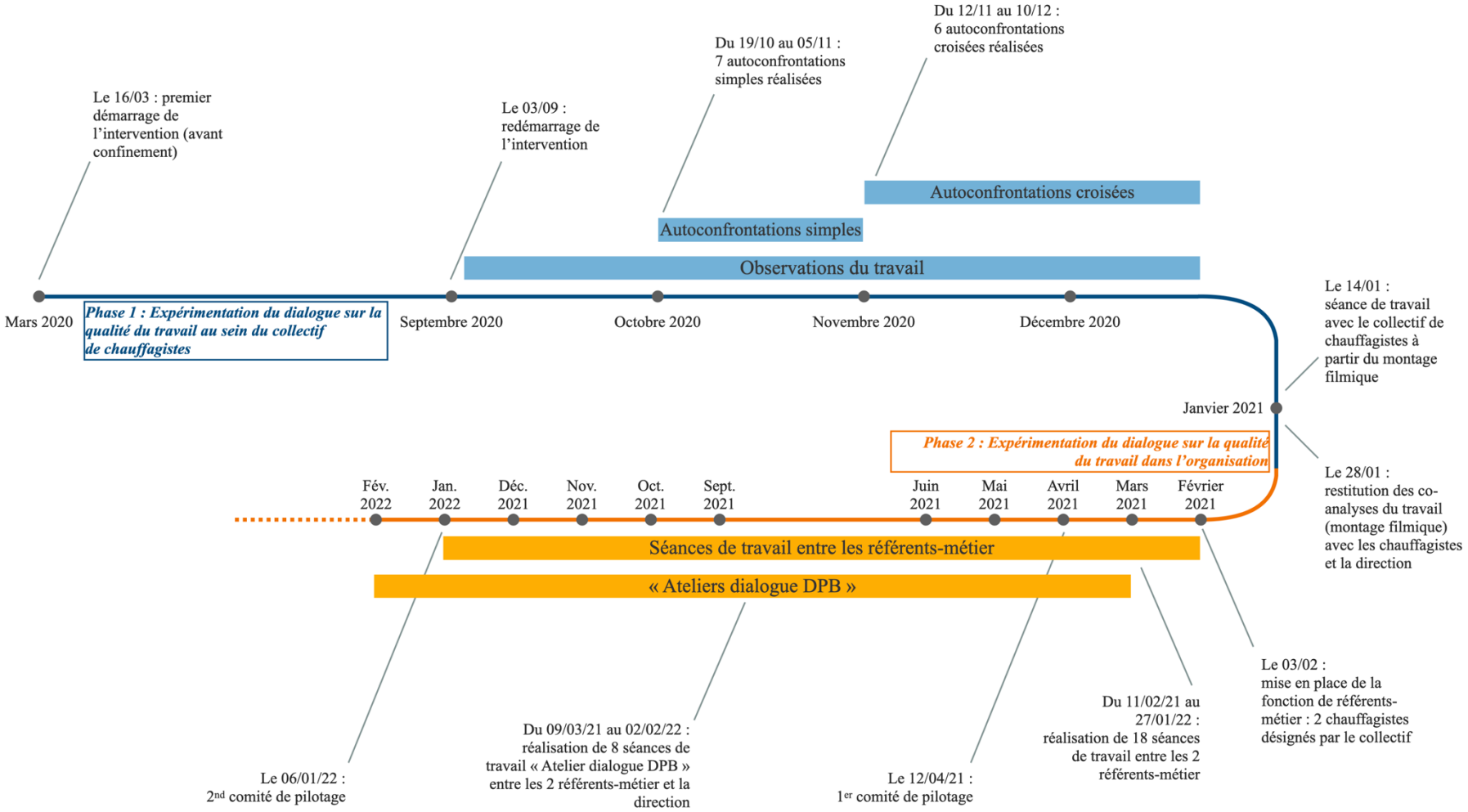
Note. Durant chacun de ces temps, les deux intervenants étaient présents.

[20] Durant la construction de l'intervention et sa première phase, ce poste n'était pas pourvu au sein de cette collectivité. Le recrutement de ce DGA en charge de la transition énergétique, de l'écologie urbaine et du partage de l'espace public (DGA-TE) est intervenu en janvier 2021 peu avant le premier comité de pilotage de l'intervention. Afin de l'inclure dans l'intervention en cours au sein de la DPB, la DGA-RH organisera avec nous une réunion spécifique de présentation du dispositif.

[21] Un important changement de direction a eu lieu au cours de l'intervention : la directrice de la DPB a quitté la collectivité à la fin du mois de mai 2021. Son adjoint a alors été recruté sur son poste le 1er juillet 2021 et une nouvelle adjointe a, elle-aussi, été recrutée.

Figure 3

Représentation chronologique de l'intervention



Note. La partie colorée en bleu représente la première phase de l'intervention et la partie colorée en orange la seconde.

5. Résultats généraux de l'intervention : des indices multiples d'appropriation du dialogue

L'intervention que nous avons réalisée a permis d'obtenir deux résultats principaux. D'une part, elle a permis la mise en place d'une nouvelle organisation du dialogue, testée au sein du collectif et de la collectivité. D'autre part, elle a conduit à des transformations concrètes grâce à l'expérimentation de ce dialogue centré sur la qualité du travail. Dans cette partie, nous fournissons un premier niveau de présentation de ces résultats de l'intervention qui seront largement détaillés par les analyses de nos matériaux (*cf.* partie III).

5.1. Une nouvelle organisation du dialogue testée dans le collectif et dans l'organisation

Les dialogues répétés au sein du collectif de chauffagistes, sur une période de cinq mois lors de la première phase de l'intervention, ont d'abord conduit à un premier développement de la fonction psychologique du collectif de travail (Bonnefond, 2019). Ces dialogues ont permis au collectif d'expérimenter une conflictualité centrée sur la qualité du travail comme moyen pour chacun de repenser sa propre activité. Ces analyses dialogiques filmées en autoconfrontation ont ensuite rendu possible l'expérimentation du dialogue centré sur la qualité du travail avec la ligne hiérarchique, commanditaire de cette intervention, au sein d'un comité à l'échelle de la Direction du Patrimoine Bâti (DPB) nommé, par sa directrice, « Atelier dialogue DPB », et au plus haut niveau hiérarchique de la collectivité, au sein du comité de pilotage de l'intervention comprenant la direction générale de la ville.

Lors de la seconde phase et grâce à ces dialogues étendus à d'autres niveaux, certains problèmes de travail définis à l'initiative du collectif de chauffagistes ont finalement pu être pris en charge et donner lieu à des améliorations concrètes. Cette expérience dialogique de transformation du travail a finalement conduit à l'élaboration en commun d'un fonctionnement organisationnel nouveau mis à l'épreuve de ces problématiques concrètes, attestant alors d'un processus en cours relevant d'un développement organisationnel.

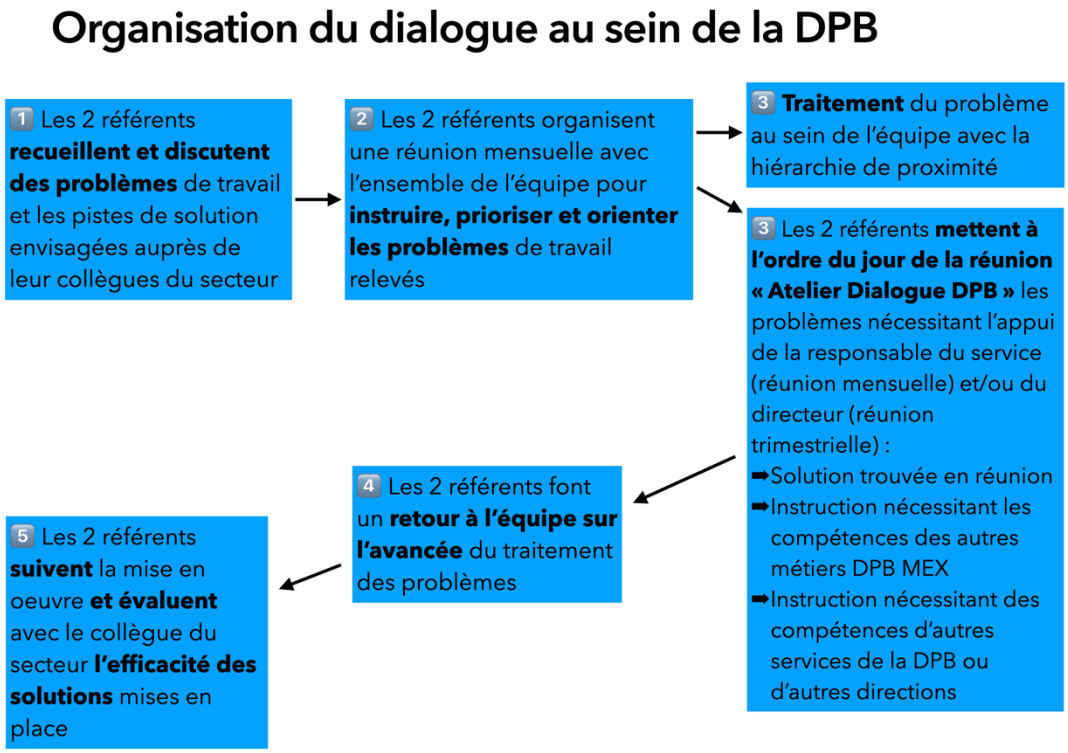
L'intervention n'a cependant pas abouti à une extension complète de ce fonctionnement, initialement testé à l'échelle du service thermique, sur l'ensemble de la DPB. Toutefois, la constitution même de cette organisation et sa mise à l'épreuve constituent l'un des résultats centraux de l'intervention que nous avons conduite – avec toutes ses limites. Dans ce cheminement qui s'est déroulé lors de la seconde phase de notre intervention, c'est la fonction sociale du collectif de chauffagistes qui s'est progressivement développée dans l'organisation (Quillerou-Grivot, 2011), notamment grâce à la mise en place de cette fonction de référent-métier. Cette fonction est envisagée – comme nous l'avons vu précédemment – comme une méthode à part entière permettant de développer l'efficacité du collectif de travail dans les

processus de décision. De ce point de vue, cette fonction nouvelle ne peut se résumer à la « promotion d'une personne ». Elle suit des étapes spécifiques, vise des objectifs définis, et joue un rôle pour poursuivre les processus développementaux et dialogiques dans l'organisation, au-delà du périmètre restreint au collectif de travail. C'est en ce sens que cette fonction et ce qu'elle engage constituent bien une méthode à expérimenter pour la poursuite de l'action et la diffusion du dialogue à l'échelle de l'organisation tout entière.

L'organisation du dialogue mise en place a fait l'objet d'un travail de préparation répété entre les chauffagistes et la hiérarchie, entre le début de la seconde phase, en janvier 2021, et la fin de l'intervention, en février 2022. Le processus finalisé a été présenté et validé lors du second comité de pilotage de l'intervention, en janvier 2022, auprès de la direction générale des services de la collectivité, de la direction RH et de l'ensemble de la ligne hiérarchique intermédiaire. Le processus formalisé résultant de ce travail est présenté ci-dessous (*cf.* figure 4). Aussi, une vidéo illustrative de ce processus et construite avec les référents-métier a été réalisée pour accompagner ce processus lors de ce comité. Celle-ci est disponible en ligne et peut être consultée – en cliquant ici – afin de mieux visualiser cette organisation du dialogue[22].

Figure 4

Processus présentant l'organisation du dialogue au sein de la DPB



[22] Ce document fait partie intégrante du matériel empirique de la thèse. Aussi, afin de garantir la confidentialité, ce lien est temporaire et exclusivement réservé à l'usage du jury. Vous trouverez ici le lien complet : https://youtu.be/xKcP2cQYWOU

Notons que la présentation de cette organisation a été réalisée par le directeur du Patrimoine Bâti et les deux chauffagistes référents-métier qui ont pu à cette occasion rendre compte du fonctionnement quotidien de cette organisation du dialogue [23]. Ce processus révèle les différentes étapes et les différentes instances dans lesquelles le dialogue doit « circuler », en précisant les fonctions de chacun.

Ce processus organisationnel atteste d'un développement en train de se faire à la fin de l'intervention. Ce mouvement de l'organisation, que nous avons soutenu tout particulièrement depuis le départ de la directrice initialement à l'origine de la demande, s'arrêtera finalement avec l'arrêt de l'intervention. Mais l'existence même de ce « mouvement organisationnel » formalisé et mis en discussion par les protagonistes au plus haut niveau de la collectivité constitue un élément qui interroge l'appropriation du dispositif d'intervention ayant servi de support à cette expérience collective. En effet, cette transformation organisationnelle éprouvée pendant plusieurs mois par les chauffagistes et la hiérarchie soutient le fait qu'une appropriation des méthodes dialogiques expérimentées est en cours.

Au début de ce second comité de pilotage, l'un des deux référents-métier associera l'expérience faite de cette élaboration dialogique collective réalisée au sein du service Thermique, à la nécessité de trouver une nouvelle « méthode » dans la coopération entre le collectif et la hiérarchie. Sa prise de parole intervient en tout début de comité, avant la projection par les intervenants d'un montage vidéo synthétisant le processus organisationnel décrit précédemment :

> **Jérôme :** *En ce qui me concerne, je suis sur le secteur 1 puisque comme on avait expliqué, on est sectorisés, donc je fais partie avec Mehdi [le second référent-métier, lui aussi présent] de ce comité de pilotage. Je voulais aussi remercier les intervenants. On parle de dialogue, mais le dialogue c'est pas inné pour tout le monde je pense… Non, mais c'est vrai, c'est pas évident, parce qu'on part dans tous les sens… Ils ont su quand même nous canaliser… Ils ont su nous donner les bonnes lignes, les bonnes directions, donc c'est important de souligner aussi que cette démarche pour qu'il y ait quelqu'un, qu'il y ait un support, on va le voir dans le film et dans ce qu'on va se dire ensuite. Comme il y a tellement de choses et qu'on veut avancer, eh ben, comme vous le disiez [s'adresse à la DGA-RH], il faut une méthode.*

Au-delà des intervenants-chercheurs, c'est bien de la méthode dont il est question ici. Le référent-métier poursuit à propos du tableau travaillé à de nombreuses reprises entre les intervenants et les référents-métier, et distribué pour l'occasion à l'ensemble des participants :

[23] La figure 4 est en effet un extrait du diaporama présenté lors de ce comité de pilotage.

> **Jérôme :** *Ce qui a été intéressant dans la mise en place de ce tableau, c'est que le dialogue était continuel. Il ne s'arrêtait pas aux réunions qu'on a ponctuellement. En fait, toute la semaine, comme ce tableau est à la vue de tout le monde, ça permettait même à nos collègues de nous demander les avancées et d'en ajouter.*

À suivre ce chauffagiste, le tableau tenu entre les deux référents-métier et élaboré avec notre soutien depuis février 2021, a constitué un ingrédient essentiel pour le déploiement du dialogue au sein du collectif dans la seconde phase de l'intervention. Et ce tableau n'est pas le seul outil de la méthode que nous avons mobilisée pour éviter aux discussions de partir « *dans tous les sens* » comme l'évoque Jérôme dans le premier extrait ci-dessus. En effet, toutes les méthodes mobilisées ont cherché à « recentrer les efforts » des opérateurs pour dialoguer autour de la qualité de leur travail – au-delà de la plainte et des discours convenus – tout en sachant que si elles contribuent à ce déplacement, celui-ci n'est jamais garanti à l'avance.

Son collègue, Mehdi, poursuit ensuite cet « inventaire » des effets de l'intervention :

> **Mehdi :** *Juste pour un ordre d'idée, lorsque je suis arrivé dans le service, le problème des centrales de traitement d'air [CTA] on en parlait entre nous et on avait tenté quelques démarches. Vous [en parlant des intervenants] êtes arrivés en septembre 2020, on n'avait aucun résultat et là, depuis qu'on travaille comme ça, on a réglé tous les problèmes des CTA sur chaque site concerné. Donc sur cette partie-là, on voit l'effet de tous les échanges qu'on a eu.*

Il nous semble ainsi que l'organisation du dialogue, qui mobilise tous les protagonistes à la fin de l'intervention, est significative du niveau d'appropriation du dialogue et des méthodes que nous avons fait fonctionner au cours de notre travail avec chacun d'entre eux individuellement et collectivement. Pour nous, il faut même sans doute aller jusqu'à comprendre l'origine de cette nouvelle organisation comme une résultante de ce processus d'appropriation individuel et collectif du dialogue organisé autour des critères hétérogènes du travail « bien fait » – nous y reviendrons.

L'expérience faite de ces dialogues qui ont conduit à transformer ce qu'on ne pensait *a priori* plus transformable a permis à chacun d'envisager le problème ou la solution sous un angle nouveau. Comme c'est le cas de Jérôme et Mehdi ici, chacun parvient alors plus ou moins à énoncer ce que l'expérience qui a été faite a permis pour obtenir les transformations nécessaires. Ces verbatim constituent les indices d'une activité d'appropriation au long court qui a déjà eu lieu.

Cette thèse tente de s'atteler à la tâche de mieux comprendre par quels processus cette appropriation a été possible et par quels moyens elle a pu se réaliser aux différents niveaux. Ces matériaux sont à la source d'une intrigue qui nous engage dans un processus de recherche plus

approfondi : ils nous « convoquent » à interroger plus finement les mécanismes de développement de l'appropriation du dialogue par les différents protagonistes au cours de l'expérience qu'ils ont faite dans l'intervention.

5.2. Des transformations concrètes obtenues grâce à l'expérimentation du dialogue

Nous reviendrons plus en détail sur les transformations obtenues dans la troisième partie de la thèse (*cf.* partie III) en nous focalisant sur un problème en particulier (celui des accès aux centrales d'air). Notons simplement pour le moment que l'organisation que nous venons de présenter et qui a été expérimentée entre février 2021 et février 2022 a donné lieu à plusieurs transformations avérées du travail des chauffagistes, et notamment :

- L'amélioration des accès aux centrales d'air avec la modification de l'ensemble des accès aux CTA des bâtiments publiques de la ville pour gagner en efficacité et en sécurité lors des interventions de maintenance sur ces organes techniques.
- Le réaménagement et la réorganisation du rangement et du nettoyage au sein de l'atelier de travail des chauffagistes ainsi que la mise en place d'une organisation au sein du collectif pour entretenir ce lieu de travail.
- La transformation et l'amélioration du cahier des charges relatif aux critères de conception des bâtiments publics pour que soient prises en compte, dès la conception, les interventions humaines en lien avec la maintenance des installations.
- La mise en place d'un processus d'identification et de caractérisation des pannes lors des demandes de dépannages émises par les agents de la ville pour améliorer l'efficacité des réponses auprès des usagers et des interventions de maintenance des chauffagistes.

Ces transformations effectives du travail constituent également l'indice d'une appropriation par les protagonistes des méthodes que nous avons mobilisées. Elles leur ont permis de réfléchir et de discuter ensemble des transformations à conduire au regard des problématiques analysées par les chauffagistes, puis entre eux et le collectif transverse comprenant la ligne hiérarchique, ainsi que différents protagonistes utiles à la résolution des problèmes de travail des chauffagistes au sein de l'organisation du dialogue expérimentée. Les transformations obtenues dans cette configuration signalent qu'une expérience a été faite par la médiation des méthodes mises en œuvre, et que cette expérience a permis d'aboutir à une meilleure définition des problèmes et une meilleure coopération entre les différents niveaux pour les prendre en charge. Selon nous – et ce sera l'objet de cette thèse que de soutenir cette perspective – cette expérience individuelle et collective de traitement des problèmes dans le dialogue constitue, pour chacun, une expérience d'appropriation des méthodes que l'intervention « apporte » avec elle et transfère au sein du milieu professionnel.

6. Des résultats de l'intervention à l'hypothèse d'une appropriation du dialogue sur la qualité du travail

Les transformations obtenues dans l'organisation de cette direction, ainsi qu'au sein du fonctionnement quotidien du collectif de travail, nous semblent constituer – en première approximation – des indices tangibles d'une appropriation des méthodes mises en œuvre (l'autoconfrontation croisée en phase 1 et la méthode du référent-métier en phase 2) et de leurs visées par les différents protagonistes engagés.

Ces formes d'appropriation du dispositif méthodique et des manières de dialoguer entre collègues et avec la hiérarchie constituent selon nous une question de recherche importante pour mieux comprendre les enjeux développementaux de l'intervention en général, que ce soit en ergonomie ou en clinique de l'activité. En effet, comme nous l'avons souligné plus haut, dans l'intervention que nous avons mise en œuvre, la transformation du travail et de l'organisation ne peut être réalisée que par l'intermédiaire d'une sorte de « transfert sur la méthode » (Quillerou-Grivot & Clot, 2013, p. 243). Ce transfert est relié à l'expérience faite par les différents protagonistes des « artéfacts dialogiques » que nous avons proposés au cours de l'intervention. Ainsi, le développement du dialogue obtenu au sein du collectif, puis de haut en bas de l'organisation suppose – selon toute vraisemblance – une forme d'appropriation des artéfacts dialogiques introduits en premier lieu par l'intervenant dans le milieu professionnel. C'est grâce à cette appropriation qu'un « autre dialogue » peut avoir lieu pour envisager le travail sous un angle nouveau.

Ce processus d'appropriation – qui permet d'envisager la continuité des développements organisationnels obtenus après le départ de l'intervenant – ne va pas de soi, et mérite selon nous d'être mieux compris sur le plan scientifique. En effet, cette compréhension pourrait permettre de trouver de nouveaux moyens pour rechercher avec plus de précision et même « provoquer » cette appropriation dans les dispositifs d'intervention en ergonomie ou en psychologie du travail, tournés vers le développement des sujets, des collectifs et des organisations. En cherchant à mieux comprendre comment les différents protagonistes parviennent à faire quelque chose de l'expérience qu'ils font avec nous dans les cadres dialogiques méthodiquement réglés de l'intervention, il deviendrait sans doute possible de mieux anticiper et produire ces effets dans des interventions ultérieures, dans une perspective développementale qui engage les sujets, les collectifs et les organisations à se transformer.

Chapitre 3. Problématique de recherche

Tout d'abord, nous nous devons d'expliciter un point : nos étonnements, nos doutes d'intervenant-chercheur et les surprises auxquelles nous avons été confronté ont été autant d'intrigues tout au long du terrain d'intervention qui ont constitué le point de départ pour l'élaboration de notre problématique de recherche. Finalement, sur le chemin de sa construction, ce qui s'est présenté comme « questionnable » durant l'intervention a pris « la forme d'un questionnement actif, d'une recherche » (Dewey, 2014a, p. 244). L'« attitude scientifique » et sa « méthode » devenant ainsi, pour nous, « une technique visant à faire un usage fécond du doute » (*ibid.*, p. 244).

Situons donc nos « doutes » en reprenant la lecture que nous faisons des résultats de notre intervention exposés au cours du chapitre précédent (*cf.* chap. 2). Ces derniers ont permis de souligner certaines formes d'appropriation des méthodes que nous avons mises en œuvre. Ces appropriations, nous l'avons vu, ont été de plusieurs ordres et à plusieurs échelles : d'abord individuelles et collectives, et ensuite au sein de l'organisation jusqu'à mener à une transformation effective de l'organisation du travail au sein de ce service et de cette direction. Et c'est spécifiquement ce point que nous souhaiterions instruire par notre travail de recherche en formulant la question de recherche suivante : ***par quels processus d'appropriation sommes-nous passés pour arriver à cette transformation organisationnelle ?***

En effet, les résultats rapportés précédemment (*cf.* chap. 2) établissent qu'un dialogue s'est installé sur le temps de notre intervention entre le collectif de chauffagistes et la hiérarchie. Les méthodes développementales et dialogiques que nous avons mobilisées ont joué un rôle important pour étayer le processus d'extension progressif du dialogue autour du travail réel : grâce au dispositif d'autoconfrontation mis en place au sein du collectif, puis grâce à la méthode du référent-métier pour développer le dialogue avec la hiérarchie dans l'organisation. L'intervention a permis d'installer les conditions pour qu'un dialogue qui était au départ difficilement envisageable – pour les raisons que nous avons évoquées – devienne finalement possible et conduise à opérer des transformations concrètes de plusieurs situations considérées comme problématiques par le collectif de travail. Au-delà de ces transformations, c'est l'organisation elle-même que l'intervention a permis de « retoucher », en installant de nouveaux espaces, de nouvelles tâches, de nouvelles fonctions ainsi que de nouveaux moyens pour dialoguer et transformer le travail au sein de cette direction municipale.

Comme nous l'avons écrit à plusieurs reprises et comme nous avons cherché à l'étayer précédemment, il nous semble que ces développements qui concernent à la fois les individus, les collectifs et l'organisation n'auraient pas été possibles sans l'existence d'un *processus d'appropriation* – par les uns comme par les autres – du genre dialogique contenu à l'intérieur des cadres méthodiques d'intervention mis en place. Afin que les chauffagistes se sentent

l'autorité suffisante pour la confrontation de leurs analyses avec la hiérarchie, il a fallu que cette autorité se développe d'abord dans le dialogue expérimenté entre eux dans les autoconfrontations, engageant à cette occasion un renouvellement des ressources permettant un dialogue efficace, une autre performance dialogique que celle qui avait présidé jusque-là.

Puisque ce sont les processus appropriatifs qui ont mené à une transformation organisationnelle qui nous intéressent, l'***approche instrumentale*** (Rabardel, 1995) nous apparaît alors comme un cadre de référence en ergonomie pour mieux les comprendre. Cette approche – nous y reviendrons lors de la deuxième partie de cette thèse consacrée aux ressources théoriques (*cf.* chap. 5) – permet d'analyser les processus d'appropriation sous l'angle des *genèses instrumentales*. C'est en effet par ce processus qu'un *artéfact* vu comme « une chose susceptible d'un usage » (Rabardel, 1995, p. 49) peut progressivement devenir un *instrument*, c'est-à-dire une ressource pour et dans l'activité du sujet. Or, dans le cas de l'intervention présentée précédemment, les méthodes mises en œuvre constituent bien des moyens « transitoires » et « situés » pour faire l'expérience d'un dialogue centré sur les conflits de critères sur la qualité du travail. Ces moyens, dans l'intervention, comme tout « artéfact » – qu'il soit relié ou non au dialogue – sont susceptibles d'un « usage » de la part des professionnels de terrain impliqués et des différents protagonistes associés. Ces « usages » et leurs « tonalités » sont perceptibles dans les dialogues réalisés entre les chauffagistes en autoconfrontation (*e.g.* se plaindre de l'inaction de la hiérarchie par exemple, approfondir la compréhension d'un problème, soutenir un désaccord sur la manière de s'y prendre dans telle ou telle situation, etc.), ou même entre les chauffagistes et la diversité des protagonistes qui ont été associés à la résolution des problèmes mentionnés.
Cette thèse vise à mieux caractériser ces usages du dialogue dans le cadre des méthodes proposées, pour mieux comprendre comment se constituent ainsi – ce qu'on appellera – ***les genèses instrumentales du dialogue*** sur la qualité du travail. Autrement dit, comment le dialogue spécifique qu'ils expérimentent en cours d'action se fait progressivement « instrument » pour et dans l'activité des protagonistes engagés dans l'intervention.

Dans cette thèse, nous regarderons alors les appropriations d'un genre de dialogue basé sur les conflits de critères sur la qualité du travail comme des genèses instrumentales du dialogue dont l'artéfact est d'abord fait des obligations dialogiques sollicitées par l'appareillage technique et discursif contenu dans les méthodes mises en œuvre (la méthode de l'autoconfrontation croisée et la méthode du référent-métier) qui peuvent devenir, progressivement et sous condition, des instruments pour les professionnels engagés dans l'intervention, c'est-à-dire de nouvelles ressources pour voir autrement leur activité de travail et agir sur elle en la transformant.

Mais le travail de recherche nous conduit finalement plus loin encore : **ces *genèses instrumentales du dialogue* constituent non seulement un résultat de l'intervention, mais elles apparaissent aussi, au bout du compte, comme un moyen des transformations**

organisationnelles qui ont eu lieu et que l'on pourra considérer comme des « ***genèses organisationnelles*** » (Folcher & Bationo Tillon, 2018 ; Folcher *et al.*, 2022), comme nous le verrons à l'issue de notre exploration théorique et dans les résultats de cette thèse. Ces genèses organisationnelles pourraient ici traduire les processus par lesquels de nouveaux artéfacts (de nouvelles tâches, de nouvelles fonctions, de nouveaux outils et de nouveaux espaces) sont progressivement devenus de nouveaux instruments de dialogue au sein du collectif de professionnels et entre professionnels et la hiérarchie pour poursuivre la dynamique développementale et les genèses instrumentales du dialogue d'abord apparues au sein du collectif de chauffagistes. Mais nous reviendrons sur ce point plus tard, car cela constitue l'un des résultats importants de ce travail, qui justifie la contribution de cette thèse au chantier des genèses organisationnelles inscrit au sein de l'approche instrumentale (Bationo Tillon *et al.*, 2020 ; Couillaud & Poret, 2022 ; Folcher *et al.*, 2022 ; Folcher & Bationo Tillon, 2018 ; Poret, 2022).

Notre problématique nous amène à mieux ***comprendre comment ces genèses organisationnelles sont advenues au cours de l'intervention*** en faisant l'hypothèse de départ que les genèses instrumentales du dialogue, provoquées par les méthodes mises en œuvre par le dispositif d'intervention peuvent engendrer une genèse organisationnelle.

Partie II.

Ressources théoriques

Introduction de la partie II

Cette deuxième partie est entièrement consacrée à l'exploration théorique que nous entreprenons à partir de la problématique que nous venons de présenter. En effet, nous formulons l'hypothèse de départ que la genèse organisationnelle a pu être engendrée par l'apparition des genèses instrumentales du dialogue provoquées par les méthodes mises en œuvre issues dispositif d'intervention. Dans cette deuxième partie, chaque chapitre est consacré à une instruction théorique spécifique afin d'affiner notre hypothèse en vue de l'analyse de nos matériaux à venir (*cf.* partie III).

Le quatrième chapitre explore plus spécifiquement en quoi le dialogue peut être appréhendé comme un objet d'appropriation. Pour cela nous nous appuyons sur la conception bakhtinienne du dialogue pour mettre en avant le statut instrumental du dialogue pour et dans l'activité des sujets et des collectifs.

Le cinquième chapitre vise à mieux nous équiper sur les processus d'appropriation en général et plus particulièrement vis-à-vis de notre objet, le dialogue. À l'aide de l'approche instrumentale (Rabardel, 1995), nous avançons le fait que les méthodes mises en œuvre dans l'intervention peuvent être considérées comme des « artéfacts dialogiques » dont le dialogue qu'ils contiennent peut faire l'objet d'une « appropriation ». Cela nous amène à définir la genèse instrumentale du dialogue comme unité d'analyse pour caractériser cette appropriation spécifique.

Le sixième chapitre nous permet enfin d'explorer de premiers liens théoriques entre ces genèses instrumentales du dialogue et le développement de l'organisation. Pour cela, nous examinons dans un premier temps les liens déjà établis par la littérature entre activité et organisation. Puis, nous regardons de plus près l'hypothèse posée par le chantier des genèses organisationnelles (Folcher *et al.*, 2022) autour des franchissements de frontières afin d'élaborer notre hypothèse pour l'analyse des matériaux.

Chapitre 4. Le dialogue comme objet possible d'appropriation

Ce premier chapitre de notre exploration théorique vise à apporter des ressources sur une conception développementale du dialogue sur la qualité du travail, qui permettent de le penser – au-delà de la seule « interaction » verbale – comme un objet potentiel d'appropriation pour les collectifs. Pour cela, nous revenons dans un premier temps sur les rapports entre pensée et langage dans une perspective vygotskienne, dans la mesure où ces rapports sont constitutifs du dialogue que nous cherchons à mieux caractériser ici : un échange verbal qui permet de « repenser » ou « penser autrement » une question en lien avec le travail réel pour l'aborder sous un angle nouveau et d'envisager de nouvelles manières possibles pour le prendre en charge. Dégager ces lignes de force nous permet, avec Vygotski, d'envisager le langage comme un instrument psychologique de l'activité des sujets, et d'expliciter la conception bakhtinienne du dialogue qui est celle sur laquelle nous nous appuyons plus spécifiquement.

Selon cette conception, comme on le verra, le dialogue doit être considéré à la fois comme le produit de l'activité conjointe entre les protagonistes de l'échange verbal, mais aussi comme une activité en tant que telle. Bakhtine caractérise cette activité comme une « triade vivante » c'est-à-dire une activité toujours simultanément dirigée vers son objet, vers autrui et vers le sujet lui-même.

Enfin, au terme de ce cheminement théorique, nous interrogeons les méthodes dialogiques que nous avons mises en œuvre pour montrer en quoi elles peuvent être pensées comme des artéfacts dialogiques susceptibles d'un usage, et donc d'une appropriation potentielle, par celles et ceux qui s'y engagent en cours d'intervention. À cette occasion, nous développons en quoi ces méthodes peuvent être considérées comme un « genre second d'activités » via un dialogue organisé sur la qualité du travail ; un artéfact qui peut potentiellement devenir un instrument pour les sujets afin qu'ils envisagent et agissent autrement sur leur activité pratique.

1. Approche développementale des liens entre pensée et langage

Comme nous l'avons présenté dans la première partie de notre travail (*cf.* chap. 2), l'intervention que nous avons réalisée s'est appuyée sur une conception historique et culturelle du développement issue des travaux de Vygotski. Cette section nous permet d'approfondir et de clarifier ce cadre, directement lié au dialogue que nous avons fait fonctionner dans notre intervention, d'abord entre les chauffagistes au sein du collectif métier, puis entre eux et la hiérarchie dans un collectif transverse.

1.1. Les rapports entre pensée et langage : un processus en développement

Rappelons d'abord que l'œuvre de Vygotski porte principalement sur les questions relatives au développement de l'enfant. Parmi ces questions, les rapports entre la pensée et le langage sont de première importance : ils permettent de mieux comprendre les processus psychologiques qui relient pensée et énonciation verbale. Ces processus sont loin d'être « directs » au cours du développement de l'enfant, et, même chez l'adulte (Clot, 2020 ; Sévérac, 2022), ils sont reliés à toutes les autres fonctions psychologiques comme l'imagination ou encore la conceptualisation. Ils nous permettent finalement de mieux caractériser le dialogue dont nous parlons dans notre propre travail de thèse.

Pour Vygotski (2019), « le rapport de la pensée avec le mot est avant tout non une chose, mais un processus, c'est le mouvement de la pensée au mot et inversement du mot à la pensée » (p. 438). Pour le dire autrement, **« la pensée ne s'exprime pas dans le mot, mais se réalise dans le mot »** (*ibid.*, p. 438), indiquant que le passage de la pensée au mot constitue une métamorphose réciproque de l'un vers l'autre. Les liens entre pensée et langage sont donc dialectiques sans qu'il n'y ait ni de prédominance de l'un ou de l'autre. La pensée verbale forme une unité fonctionnelle où pensée et langage se rejoignent, et les significations des mots, en tant que produits de cette union, se développent.

Vygotski nous met en garde contre une vision linéaire du processus dynamique qu'est le passage de la pensée au mot. Il insiste sur la complexité de ce mouvement, affirmant qu'il ne s'agit pas d'un simple trajet unique de la pensée vers la parole, mais d'un va-et-vient constant.

> On aurait cependant tort de croire qu'il n'y a en fait que cette seule voie pour aller de la pensée à la parole. Au contraire une infinie variété de mouvements de va-et-vient, de passages dans un sens et dans l'autre entre les différents plans est possible. (Vygotski, 2019, p. 506)

Cette complexité est centrale dans l'idée que « la pensée ne s'exprime pas dans le mot, mais s'y réalise ». Le langage ne reflète donc pas passivement la structure de la pensée ; « pensée et langage ne sont absolument pas taillés sur le même modèle » (*ibid.*, p. 440).

> La structure du langage n'est pas le simple reflet, comme dans un miroir, de celle de la pensée. Aussi le langage ne peut-il revêtir la pensée comme une robe de confection. Il ne sert pas d'expression à une pensée toute prête. En se transformant en langage, la pensée se réorganise et se modifie. Elle ne s'exprime pas, mais se réalise dans le mot. (*Ibid.*, p. 440-441)

Cet appareillage conceptuel des rapports entre pensée et langage est particulièrement original dans le champ du développement (Bronckart, 2002 ; Clot, 1999 ; Sévérac, 2022 ;

Vergnaud, 2000, 2002). Le langage n'est ni ici une simple « expression » ou « extériorisation » de la pensée. Il est en fait le résultat d'une « traduction » de la pensée dans le langage, qui la transforme au passage. **Le langage constitue ainsi un instrument de pensée : la réalisation verbale est source de développement de la pensée**. Ce rapport instrumental est particulièrement important à ce stade de l'établissement de notre cadre théorique, car le dialogue sur la qualité du travail expérimenté s'appuie sur ces processus psychologiques pour organiser le développement de la pensée de nos interlocuteurs, afin qu'ils puissent déplacer leur compréhension des problèmes en les rapportant au travail réel, afin de définir collectivement des solutions adéquates.

1.2. Le langage comme instrument psychologique

Comme nous venons de le voir, le langage a une fonction d'instrument chez Vygotski. En tant qu'instrument psychologique, le langage joue un rôle primordial dans la régulation de l'activité humaine. Pour Vygotski (1985) :

> Les instruments psychologiques sont des élaborations artificielles ; ils sont sociaux par nature et non pas organiques ou individuels. Ils sont destinés au contrôle des processus du comportement propre ou de celui des autres, tout comme la technique est destinée au contrôle des processus de la nature. (p. 39)

Le langage, en tant qu'instrument psychologique, fonctionne comme un médiateur qui modifie le but initial de l'action et donne à celle-ci une nouvelle forme. Bronckart (2002) résume cette dynamique ainsi : « sachant que, par le langage, il agit sur les autres, l'enfant finit par comprendre que, par le langage, il peut agir sur lui-même, sur ses comportements puis sur ses représentations ; et dès lors, il commence à "penser" » (p. 51). Le langage, d'abord moyen de communication, devient ainsi un instrument de pensée, transformé en « instrument psychologique ». Vygotski montre que les processus de pensée et de langage sont intimement liés, et que leur développement se manifeste à travers l'évolution des significations.

On comprend à ce stade que Vygotski attire notre attention sur le rôle central du langage intérieur dans ces processus de liaisons dialectiques de la pensée au mot. Ce dernier joue un rôle clé, en opérant comme un médiateur entre la pensée et la parole. On trouve ici une caractéristique importante de l'instrument sur laquelle nous reviendrons ensuite : à mesure que son usage modifie le but du sujet, il se retrouve lui aussi transformé. Cependant, nous pouvons d'ores et déjà souligner que ces processus ne vont pas de soi et que cette transformation d'un outil en instrument n'est pas automatique : elle suit un processus de « genèse » y compris en ce qui concerne le langage (Rabardel, 2002). Nous reviendrons plus en détail dans le chapitre suivant (*cf.* chap. 5) sur ce processus conceptualisé par Rabardel (1995), mais avant cela il nous faut nous diriger vers l'objet de l'appropriation qui nous intéresse plus particulièrement : le dialogue.

2. Le dialogue, une « triade vivante »

Après avoir établi avec Vygotski les bases d'une approche développementale des rapports entretenus entre pensée et langage, il convient d'approfondir la question du dialogue. En effet, comme l'écrit Vygotski (2019), le langage est fondamentalement dialogique, « il ne révèle son être véritable que dans le dialogue » (p. 482). Pour cela, nous nous appuyons plus spécifiquement sur les travaux issus du « cercle de Bakhtine » dont l'approche a des proximités établies avec la théorie historique et culturelle vygotskienne (Bonnemain, 2015 ; Clot, 2002 ; François, 1989, 2002 ; Scheller, 2001).

2.1. Le caractère social du dialogue

Pour Bakhtine (1970), de manière très similaire à ce que nous venons de voir avec Vygotski, le **« dialogue n'est pas l'antichambre de l'action, mais l'action elle-même »** (p. 325).

> Dans le dialogue, l'Homme ne se manifeste pas seulement de l'extérieur, mais devient, pour la première fois, ce qu'il est vraiment et non pas uniquement aux yeux des autres, répétons-le, aux siens propres également. Être, c'est communiquer dialogiquement. Lorsque le dialogue s'arrête, tout s'arrête. (*Ibid.*, p. 325)

Le cœur de l'approche dialogique bakhtinienne se trouve dans son caractère social considérant que tout discours *rapporte* un discours étranger et *se rapporte* à un autre discours (Peytard, 1995). Pour Bakhtine (1984), « tous les mots […] sont des mots d'autrui » et il s'agit pour chacun, vivant « dans l'univers des mots d'autrui », de se « diriger dans cet univers » (p. 363). Même le dialogue intérieur, « la recherche du mot personnel », nous dit l'auteur (*ibid.*), est, en fait, « une recherche du mot non personnel, du mot qui est plus grand que soi, une aspiration à fuir ses propres mots à l'aide desquels on ne sait rien dire de substantiel » (p. 370). En fait, pour Bakhtine (*ibid.*), « les autres » ne peuvent être considérés comme des « auditeurs passifs, mais des participants actifs de l'échange verbal » (p. 302).

Cette perspective bakhtinienne du dialogue met l'accent sur la manière dont le discours se construit dans l'échange, plutôt que sur sa dimension strictement interactionnelle. Le véritable enjeu du dialogue est alors de mieux comprendre ce qui rapproche ou éloigne les interlocuteurs dans et par l'échange. En ce sens, pour Bakhtine, **le dialogue est une construction conjointe de sens entre les participants, qui produisent ensemble ce qu'ils ne pourraient créer seuls** (Grossen & Salazar Orvig, 2006).

Ainsi, le dialogue repose sur un équilibre constant entre ce qui est **« donné »** (les éléments supposés partagés entre les interlocuteurs) et ce qui est **« créé »** au cours de l'échange. Cette co-construction du sens forme un espace discursif où de nouveaux énoncés peuvent se

développer à partir de ceux qui les précèdent (Faïta, 2001). Le mot, dans cette situation d'échange, est un « donné », un signe issu d'un répertoire social commun, utilisé par le locuteur non pas pour respecter strictement la norme linguistique, mais pour adapter cette norme aux besoins concrets de l'énonciation. Dans cette perspective, le mot, nous dit Bakhtine (1977), « est une sorte de pont jeté entre moi et les autres. S'il prend appui sur moi à une extrémité, à l'autre extrémité, il prend appui sur mon interlocuteur. Le mot est le territoire commun du locuteur et de l'interlocuteur » (p. 124).

De plus, pour l'auteur (*ibid.*), le « locuteur ne se sert pas de la langue comme d'un système de formes normalisées », mais « pour ses besoins énonciatifs concrets » (p. 99). Autrement dit, l'essentiel n'est pas la forme stabilisée de la langue, mais la capacité à comprendre le mot dans son contexte précis. C'est un point central de la théorie bakhtinienne : **entre la parole réelle et les formes standardisées du langage, il existe des usages spécifiques**, « que seuls connaissent ceux qui appartiennent au même horizon social » (Volochinov, 1981, p. 192). Disons-le dans des termes plus « ergonomiques » : la langue possède à la fois ses propres registres de *prescriptions* – ses usages normés comme le sont les définitions du dictionnaire – et à la fois ses propres *usages réels*, toujours situés, et reliés aux caractéristiques de la situation de l'échange verbal, des interlocuteurs présents, des spécificités du contexte, de ce qu'on cherche à dire ici et maintenant, au-delà des normes et des attendus.
Chaque milieu social donné développe ainsi des formes d'usage spécifiques de la langue que Bakhtine (1984) appelle des « ***genres de discours*** ». On comprend mieux ainsi que, selon le milieu dans lequel on se trouve, on retrouvera des manières de dire se rapportant à la culture « ouvrière » par exemple, ou bien au contraire, et selon toutes les nuances possibles entre les deux, à la culture propre à un métier donné appartenant à un horizon social donné.

Nous aborderons ce point plus en détail ultérieurement dans ce chapitre, car il revêt une importance particulière pour notre travail de recherche. Néanmoins, il convient d'ores et déjà de souligner que **le dialogue autour de la qualité du travail est envisagé comme un « genre de discours » spécialisé** (Clot, 2005 ; Faïta, 2001), émanant de l'« horizon social » des intervenants. Ce genre de discours se partage et se développe au travers des expériences dialogiques créées par les méthodes mises en œuvre au cours de l'intervention.

2.2. Le dialogue : une activité triplement dirigée

Pour Bakhtine (1984), **« l'énoncé est tourné non seulement vers son objet, mais aussi vers le discours d'autrui portant sur cet objet »** (p. 302). De plus, « le rapport à l'énoncé d'autrui ne peut être séparé ni du rapport à la chose (qui fait l'objet d'une discussion, d'un accord, d'une rencontre) ni du rapport au locuteur lui-même » (*ibid.*, p. 332). Pour reprendre les termes de l'auteur (*ibid.*), le dialogue est « ***une triade vivante*** » (p. 332) : son énoncé est orienté non seulement vers l'objet auquel il se réfère, mais aussi vers le discours des autres sur cet objet.

Dans son activité, le sujet ne fait pas que comprendre l'objet, il le constitue simultanément toujours en rapport avec autrui et soi-même. Le sujet se livre à un « dur combat dialogique » (Bakhtine, 1984, p. 364) entre les voix multiples déjà présentes autour de l'objet, tout en cherchant à lui attribuer une signification dans le contexte de la conversation. Réaliser sa pensée dans le langage est un effort. Dans cette perspective, **l'objet de discours n'est pas immuable**. Au contraire, **ce sont les mouvements répétés** des passages entre énonciation intérieure et énonciation verbale extériorisée **qui le transforment progressivement**.
Ainsi, Bakhtine (1978) conçoit l'objet du discours comme un produit en développement alimenté par l'interaction verbale en situation : « grâce à son contact avec le présent, l'objet s'intègre dans le processus inachevé d'un monde en devenir » (p. 464). Si le dialogue est vivant, c'est parce que « le dernier mot n'est jamais dit » (Clot, 2002, p. 209). C'est précisément dans ce « devenir », dans ce caractère inachevé, en tant qu'activité triplement dirigée, que l'on peut souligner que le dialogue dont on parle ici peut être qualifié de développemental. Dans cette perspective, **le dialogue peut être vu comme un échange qui transforme la parole, dans un processus créatif entre le « déjà dit » et le « pas encore dit »** qui permet de rendre dicible et pensable d'autres manières possibles pour envisager cet objet « sous toutes ses coutures ». Ce processus permet de « faire du neuf » dans la pensée et, en ce sens, il est constitutif d'un développement (Bonnemain, 2015).

2.3. Le dialogue : du « déjà dit » au « pas encore dit »

Le caractère « inachevé » du dialogue que nous venons d'aborder avec Bakhtine est précisément ce qui lui permet de rester ouvert à des développements. Cette « non-finitude » est liée aux relations continues que le dialogue entretient avec le réel. Dans cette perspective, le « pas encore dit » ne correspond pas à une vérité définitive qui viendrait « tout résoudre », mais plutôt à un « horizon » de vérité vers lequel les interlocuteurs tendent à travers le dialogue. C'est « la motricité de l'inaccompli qui engage les attendus de la parole dans ce qui lui échappe encore, aux risques pour le sujet de se trouver à découvert » (Clot, 2005, p. 41). Ainsi, comme le souligne Todorov (1984), dans le dialogue, « la vérité existe, mais on ne la possède pas » (p. 21). En conséquence, Clot (2005) note que « le dialogue ne vise pas l'expression d'une subjectivité qui confesse ses limites en en appelant à l'autre […], mais à soutenir et à organiser la passion de s'emparer de l'objectivité du monde » (p. 42). Dit autrement, c'est en faisant le tour des manières de dire et des manières de faire – dans le dialogue avec autrui – qu'on parvient ainsi finalement à mieux comprendre le fonctionnement réel.

Le dialogue « vrai » – que l'on peut voir comme un risque à prendre – est marqué par « la liberté prise avec le déjà-dit […] pour se rapprocher du "difficile à dire", du "difficile à comprendre", du "difficile à faire" » (Duboscq & Clot, 2010, p. 262). Le « difficile à dire » est constitutif de la tension entre « déjà dit » et « pas encore dit » (François, 1998). Ce faisant, **il est une ressource nouvelle pour un développement potentiel afin que les sujets fassent quelque**

chose de différent que ce qu'ils font déjà. En fait, si le « dialogue marche », nous dit François (2005), c'est parce qu'il « nous amène aussi à développer à partir de lui des façons de parler-penser qui n'étaient pas prêtes à se manifester » (p. 24).

Les méthodes dialogiques que nous avons mises en œuvre au cours de notre intervention au sein de cette collectivité territoriale ont précisément visé à « provoquer » ce développement pour que les différents protagonistes puissent penser et agir autrement sur les problèmes de travail qu'ils rencontrent. En effet, en proposant de nouveaux cadres dialogiques et plus particulièrement un nouveau *genre de discours* basé sur le dialogue autour des conflits de critères de la qualité du travail, l'intervention a cherché à ouvrir un nouveau périmètre interlocutoire permettant la production de ressources dialogiques nouvelles pour penser et agir sur les situations de travail ordinaires. Ces nouveaux contextes d'énonciation ont d'abord été « éphémères » et « transitoires » au sein du collectif de chauffagistes avec la méthode de l'autoconfrontation croisée, puis à visée de pérennisation et de transfert de ces moyens dialogiques dans l'organisation, avec la méthode du référent-métier. Nous pouvons à présent regarder plus en détail les développements que provoquent ces cadres méthodologiques.

3. Le développement du dialogue

3.1. Mouvements dialogiques dans les cadres méthodiques de l'intervention

À la lumière de ces apports théoriques sur le dialogue, nous pouvons regarder maintenant plus en détail les « mouvements dialogiques » (Bournel Bosson, 2005 ; François, 1989 ; Henry & Bournel Bosson, 2008) au sein des nouveaux contextes d'énonciation que les cadres méthodiques (*i.e.* autoconfrontation croisée et méthode du référent-métier) de notre intervention ont pu proposer dans le milieu. On peut regarder ces mouvements à travers trois orientations : vers soi-même, vers les autres, et vers le métier.

Mouvements dialogiques vers soi-même. De ce point de vue, les méthodes dialogiques ont pour objectif de soutenir un dialogue intérieur sous la « contrainte » d'un dialogue avec autrui. Pour Faïta (2001), le regard de l'autre sur sa propre activité transforme le sujet en « son propre interlocuteur » (p. 282). En se confrontant aux traces de son activité, à travers le regard d'autrui, les sujets peuvent s'engager dans un questionnement de leur propre activité. Ce qui paraissait auparavant évident dans le quotidien de l'activité perd de sa clarté, laissant place à la considération d'autres gestes professionnels possibles.

Ces alternatives émergent entre la trace de l'activité et le discours que les sujets tentent d'élaborer à partir de cette trace. Bakhtine (1984) parle d'« exotopie » pour désigner ce processus où autrui devient « le moteur le plus puissant de la compréhension » pour le sujet (p. 348). Ce mécanisme pousse les sujets dans les cadres d'analyses proposés à expérimenter

un « genre d'activités » – nous y reviendrons – pour trouver des réponses lorsqu'ils sont « mis en difficulté » par la confrontation entre pairs. Ce genre d'activités amène les sujets à un dialogue intérieur qui se prolonge, ensuite, dans un dialogue avec d'autres qui partagent les mêmes dilemmes de métier.

Mouvements dialogiques vers autrui. Dans les cadres méthodiques que nous avons organisés dans notre intervention, ce que le sujet a élaboré en se parlant à lui-même ou en s'adressant à l'intervenant-chercheur, lors de l'analyse de sa propre activité, entre à un moment donné en dialogue avec les discours de ses pairs. Ce questionnement des pairs « ranime ou révèle les résonances, corrélations et contradictions dont le dialogue est porteur » (Clot & Faïta, 2000, p. 36). Ce faisant, il nourrit la pensée sur l'activité, entre réel et réalisé. En effet, à cette occasion, les sujets s'engagent avec leurs pairs, dans une nouvelle expérience dans laquelle le rapport entre *réel* et *réalisé* est moteur du développement, car, en la matière, l'activité réalisée n'a pas le monopole du réel (Clot, 2008).

> Le réel de l'activité c'est aussi ce qui ne se fait pas, ce qu'on ne peut pas faire, ce qu'on cherche à faire sans y parvenir – les échecs – ce qu'on aurait voulu ou pu faire, ce qu'on pense ou qu'on rêve pouvoir faire ailleurs. Il faut y ajouter – paradoxe fréquent – ce qu'on fait pour ne pas faire ce qui est à faire ou encore ce qu'on fait sans vouloir le faire. Sans compter ce qui est à refaire. (Clot, 1999, p. 119)

L'activité réalisée « est le plus souvent ce qui reste possible quand beaucoup de ce qui paraissait souhaitable dans la situation a dû être finalement écarté » (Clot & Simonet, 2015, p. 44). Entre réel et réalisé, l'activité se confronte aux conflits liés à sa triple direction à la fois vers son objet, vers autrui dont l'activité porte sur cet objet et vers le sujet. Les cadres dialogiques des méthodes mises en œuvre dans l'intervention offrent aux sujets, « à l'occasion d'un étonnement rigoureusement construit sur une activité réalisée, la possibilité d'un retour au réel qui puisse donner une histoire possible aux activités impossibles ; un accès au réalisable découvert, un devenir potentiel aux dilemmes du réel » (Clot, 2011, p. 18).

Lorsque les deux sujets dialoguent autour des traces de l'activité réalisée et quand les conditions sont réunies, une possibilité émerge : celle de dire les choses autrement pour potentiellement agir autrement sur les dilemmes de leur activité. Ainsi, d'autres possibilités, voire des impossibilités dans les façons de dire et de faire, émergent du passage du dialogue intérieur au dialogue extérieur. Les questions qui embarrassaient chacun deviennent alors des sujets de discussion collective. La parole « circule » parce qu'elle offre l'opportunité de se confronter à d'autres mots possibles. En s'« appropriant » les mots des autres ou ceux repris dans un nouveau contexte, par un mouvement de « reprise-modification » (François, 1998, p. 17), les sujets se trouvent conduits à dire autre chose, à dépasser ce qui avait été dit jusqu'à présent.

Mouvements dialogiques vers le métier. Le « mot va toujours plus loin et traverse son destinataire immédiat » (Clot, 2005, p. 39). Ainsi, le métier devient un interlocuteur à part entière dans les dialogues organisés entre professionnels autour de l'analyse de leur activité. Le métier dont nous parlons ici est un destinataire symbolique, mais à travers lui, lorsqu'il est convoqué dans le dialogue, c'est la dynamique entre le *genre professionnel* et le *style personnel* qui peut ressortir « stimulée ». Il nous faut entrer davantage dans le détail pour y voir plus clair.

La distinction entre le *genre* et le *style* à laquelle nous faisons référence ici renvoie au fait qu'entre la tâche et l'activité d'un sujet, il existe un intercalaire, un travail de réorganisation de la tâche par les collectifs de professionnels (Clot, 1999). Le genre professionnel renvoie donc aux sous-entendus formés par l'histoire du métier qui ont le statut d'organisateur de l'activité en dehors de la prescription formelle. Le genre fixe « l'esprit des lieux » et organise les places et les fonctions « indépendamment des propriétés subjectives des individus qui les remplissent à tel moment particulier » (Clot & Faïta, 2000, p. 14). Ce concept de *genre professionnel* est un prolongement dans le milieu du travail du concept de *genre de discours* issu des travaux de Bakhtine (1984) que nous avons évoqués plus haut et sur lesquels nous reviendrons. Ces derniers fixent des attendus du fonctionnement langagier dans un milieu donné. Sans eux, « chaque énoncé » serait à créer « pour la première fois dans le processus de la parole » rendant « l'échange verbal […] quasiment impossible » (Bakhtine, 1984, p. 285). Ce « stock d'énoncés attendus, prototypes des manières de dire ou de ne pas dire dans un espace-temps sociodiscursif » organise la parole à l'image d'une grammaire (Clot & Faïta, 2000, p. 10). En milieu de travail, le *genre professionnel* en tant que stock de mises en acte et de mises en mot est une contrainte autant qu'une ressource. Difficile à appréhender, car souvent implicite, le genre est avant tout une contrainte pour un novice arrivant dans un milieu de travail. Mais en étant un « prêt à servir », un « pré-dire », il est aussi une ressource, car il borne le périmètre des possibles en situation et rend ainsi l'action possible pour le professionnel. Le genre est donc « d'abord objet d'une assimilation par le sujet » pour être « ensuite mis au service de son action comme moyen de la réaliser » (Clot, 1999, p. 95). En ce sens, le genre a une fonction d'instrument dans l'activité des sujets, constamment exposé au réel, contrainte et en même temps ressource pour de nouveaux développements potentiels (Prot *et al.*, 2008). Il est à la fois un instrument pour l'activité individuelle, mais aussi pour l'activité collective. Notons que le genre a une caractéristique plastique : il est adapté par le sujet et peut se voir au passage transformé par l'activité du sujet ; il peut être *stylisé*.

Le *style* est une « métamorphose du genre en cours d'action » (Clot & Faïta, 2000, p. 15). C'est, pour reprendre une expression commune, devenir « unique en son genre ». Ainsi, si le genre est un diapason professionnel, sa fréquence n'est pas immuable. Au contraire, il reste transitoire, susceptible de trouver dans les *styles individuels* matière à son renouvellement. Vu comme « un usage qui reformule le genre » (Clot, 1999, p. 95), la *stylisation* est ainsi un processus d'appropriation : l'usage instrumental des schèmes sociaux d'utilisation pour et dans l'activité

du sujet peut donner lieu à des retouches « stylistiques » qui peuvent transformer ces mêmes schèmes pour les rendre compatibles avec l'activité spécifique du sujet, son expérience, son histoire, etc.

Dans les cadres dialogiques que la méthode rend possibles, le style de chacun permet d'interroger le genre et inversement, dépassant l'« ici et maintenant de l'interaction et l'inscrivant dans une histoire où chaque sujet puise dans les mots déjà prononcés », qu'il reprend et transforme – un processus de stylisation – et dans lequel « le dernier mot n'est jamais dit » (Clot, 2002, p. 209).

En explorant les caractéristiques du dialogue, nous avons qualifié ce dernier d'« activité triplement dirigée ». Aussi, cette section nous a permis d'entrer davantage en profondeur dans les mouvements que cette activité dialogique permettait de provoquer dans les cadres méthodiques de l'intervention. Nous retenons un élément principal : ces cadres sont source d'un dialogue bien spécifique proposé par l'intervenant-chercheur qui peut potentiellement requestionner le sujet lui-même, avec ou sans ses pairs, et ce, jusqu'au métier. En d'autres termes, cette *source* peut faire *ressource* – c'est-à-dire devenir un instrument – pour et dans l'activité des sujets qui se prêtent à l'exercice de la méthode pour d'abord penser puis agir autrement sur un objet. Mais ce cadre, nous dit Clot (2005), nécessite « un apprentissage : l'appropriation d'un genre d'activités » (p. 46). Ce « genre d'activités » il nous faut à présent en identifier les contours. Il nous offrira une compréhension plus approfondie de la manière dont le dialogue sur la qualité du travail peut faire l'objet d'une appropriation.

3.2. Les méthodes dialogiques comme « genre second d'activités »

Pour approfondir cette question de l'appropriation d'un genre d'activités, il nous faut revenir à une notion que nous avons déjà évoquée plus haut : « le genre de discours ». En effet, Bakhtine (1984) conçoit par *genre*, des « types relativement stables d'énoncés » relevant d'un espace spécifique d'échanges (p. 265). Pour l'auteur (*ibid.*), « tout énoncé pris isolément est, bien entendu, individuel, mais chaque sphère d'utilisation de la langue élabore ses types relativement stables d'énoncés, et c'est ce que nous appelons les genres de discours » (p. 265).

Bakhtine va plus loin – et c'est ce qui nous intéresse plus précisément ici – en proposant d'organiser la diversité des discours en deux grandes catégories : **les genres premiers et les genres seconds**. Les ***genres premiers*** « se sont constitués dans les circonstances d'un échange verbal spontané » (*ibid.*, p. 267). Alors que les ***genres seconds*** « apparaissent dans les circonstances d'un échange culturel (principalement écrit) – artistique, scientifique, socio-politique – plus complexe » (*ibid.*, p. 267). Ces deux genres entraînent une différence notable quant au rapport à la situation (ou au contexte) : « un rapport immédiat pour les genres premiers, et un rapport médiatisé pour les genres seconds » (Boutet, 2005, p. 20).

Bakhtine (1984) distingue ces deux genres, mais ne les considère pas comme indépendants, bien au contraire. **Il souligne leur « interrelation »** :

> Au cours du processus de leur formation, ces genres seconds absorbent et transmutent les genres premiers de toutes sortes […]. Les genres premiers, en devenant composantes des genres seconds, s'y transforment et se dotent d'une caractéristique particulière : ils perdent leur rapport immédiat au réel. (*Ibid.*, p 267)

Dans cette interrelation, la « rencontre dialogique » n'entraîne ni la fusion ni la confusion entre ces genres, mais chacun d'eux « garde sa propre unité et sa totalité ouverte » en s'enrichissant mutuellement (*ibid.*, p. 346). Cette distinction entre genres premiers et genres seconds nous paraît particulièrement féconde pour notre objet de recherche. En effet, il nous semble que les cadres méthodiques que nous avons organisés dans notre intervention proposaient **un « genre second » particulier – le dialogue sur la qualité du travail avec ses attendus et ses règles de fonctionnement – qui s'est inscrit, par et au cours de son usage, dans une dialectique avec le « genre premier » quotidien des différents protagonistes du milieu**. Dans l'intervention, en essayant de dénouer les manières habituelles de dire et de faire le travail, ce genre second cherchait à faire apparaître de nouvelles manières d'envisager la situation. Ce dépassement du « déjà vécu » était, en effet, la condition nécessaire pour que l'expérience vécue puisse devenir le moyen, pour le sujet, de réaliser une autre expérience (Vygotski, 2017) et donc pour que de nouvelles solutions jusque-là « inimaginables » puissent s'élaborer au sein du milieu professionnel et « enrichir » le genre premier face aux problèmes réels qui se posent dans le travail.

3.3. Développement du dialogue et appropriation d'un genre d'activités

Cette notion de genre de discours a été élargie au ***genre d'activités*** (Bernié, 2001 ; Clot, 1999) qui contiennent à la fois des genres discursifs et des genres techniques. En fait, le genre d'activités, nous dit Clot (1999), « peut se définir comme l'ensemble des activités engagées par une situation, convoquées par elle. Il est une sédimentation et un prolongement des activités conjointes antérieures et constitue un précédent pour l'activité en cours » (p. 37).

Dans cette optique, les genres d'activités sont « des artéfacts sociaux qui organisent les rapports des Hommes entre eux et à l'occasion d'un travail sur l'objet » (Bernié, 2001, p. 158). Si nous regardons les méthodes mises en œuvre dans notre intervention sous cet angle, on peut donc dire que celles-ci – en tant qu'artéfact – proposent un genre second d'activités qui peut potentiellement faire ressource – en tant qu'instrument – au genre premier de l'activité quotidienne des professionnels.

En effet, les méthodes – en l'occurrence, pour notre intervention, les méthodes de l'autoconfrontation croisée et du référent-métier – contiennent un genre d'activités régit par un appareillage technique et discursif qui permet de le mettre en œuvre (Clot, 2005). Du point de vue technique, cet appareillage comprend de nouveaux espaces et de nouveaux outils comme le film. D'un point de vue discursif, cet appareillage vise le dialogue sur la qualité du travail qui engage un « dialogue délibératif sur les manières de faire » (Kostulski, 2016, p. 220) permettant de faire des « différences entre les manières de faire, le point de départ d'une meilleure compréhension de leur propre activité » (Cromer *et al.*, 2022a, p. 47). Ainsi, les méthodes superposent « aux attendus génériques ordinaires, une sorte de plurilinguisme professionnel orchestré contre toute canonisation de cette activité ordinaire afin de provoquer sa réaccentuation psychique dans l'échange » (Clot, 2005, p. 47).

L'objet du genre d'activités dont nous parlons ici est le contenu de l'activité d'analyse dirigée vers l'activité ordinaire. En ce sens, ce genre d'activités que les professionnels doivent s'approprier est « orienté simultanément vers le réel du travail – ce qui fait problème et qui reste difficile à expliquer – et vers le mouvement dialogique lui-même » (*ibid.*, p. 47). La dynamique du dialogue tire son énergie de cette tension et, dans le meilleur des cas, la nourrit. Les sujets concernés s'approprient ce genre d'activités en apprenant à l'utiliser, avec l'intervenant-chercheur, qui transforme avec eux le travail observé en un instrument d'échanges entre les sujets. L'objectif est que ces dialogues professionnels deviennent, à leur tour, de nouveaux instruments psychologiques au service du travail ordinaire, dépassant ainsi le cadre immédiat de l'échange.

Cependant, ce processus – comme tout processus d'appropriation – n'est pas spontané et répond à une mécanique spécifique bien identifiée par l'approche instrumentale (Rabardel, 1995). Et c'est précisément cela que nous allons désormais chercher à mieux comprendre dans le cadre de cette exploration théorique, pour rendre compte des mécanismes de l'appropriation du genre d'activités dialogiques spécifiques que les méthodes transportent au cours de l'intervention dans l'échange entre les professionnels, et au-delà, dans l'organisation.

Chapitre 5. Comprendre l'appropriation du dialogue : l'apport de l'approche instrumentale

Le précédent chapitre a amené notre exploration théorique à mieux comprendre en quoi le dialogue peut être considéré comme un objet d'appropriation notamment en le considérant comme un genre second d'activités proposé par l'intervention aux différents protagonistes. Toutefois, les mécanismes d'appropriation en général et *a fortiori* du dialogue sont complexes. Le présent chapitre vise donc à mieux les appréhender en cherchant à répondre à la question suivante : par quels mécanismes le dialogue peut-il s'approprier ? Pour cela, nous nous appuyons en particulier sur l'approche instrumentale (Rabardel, 1995). En effet, l'approche instrumentale propose le concept de *genèse instrumentale* pour rendre compte du processus par lequel un artéfact – objet technique et/ou symbolique – devient un instrument pour et dans l'activité d'un sujet. Cette approche, nous le verrons, présente l'instrument comme une entité mixte composée d'un artéfact et d'un schème et s'appuie pour cela conjointement sur les théories de l'activité de Vygotski et les théories constructivistes de Piaget.

Le cadre théorique de l'approche instrumentale est déjà bien connu en ergonomie, mais notre objet de recherche nous impose l'instruction plus précise de ces questions pour mieux comprendre de quelles manières ces ressources peuvent alimenter la compréhension des *genèses instrumentales du dialogue* dans l'intervention que nous avons conduite. De ce fait, l'étude de cette approche nous amène davantage à regarder ses apports en lien avec l'activité instrumentée (Rabardel, 1995), sans instruire plus en détail ses extensions ultérieures (Gouédard & Bationo Tillon, 2022 ; Rabardel, 2005b)

Au cours de ce chapitre, cette exploration théorique n'a qu'un seul but, celui de fournir des repères solides pour mieux comprendre le processus d'appropriation du dialogue sur la qualité du travail. Pour cela, nous transposons progressivement chaque apport théorique à notre objet de recherche pour, finalement, définir plus précisément la notion de *genèses instrumentales du dialogue*.

1. Contexte d'émergence de l'approche instrumentale : un point de vue sur les rapports entre humains et outils

La construction d'un point de vue et d'une théorie sur les rapports entretenus entre les humains et leurs outils est une préoccupation centrale en ergonomie comme nous avons déjà pu l'aborder au début de cette thèse autour des travaux de Wisner (*cf.* chap. 1). L'approche instrumentale s'inscrit dans ces préoccupations et s'intéresse, à la suite d'autres travaux (*e.g.* Leplat & Pailhous, 1973), aux rapports que l'humain entretient avec sa culture dans un objectif de renouvellement des gestes techniques dans le milieu. Du point de vue plus spécifique de son lien avec le milieu de travail, l'approche instrumentale cherche à dépasser l'interprétation classiquement faite des *catachrèses* en termes de « détournement » de l'usage prévu d'un objet

technique pour mettre en avant **la créativité des opérateurs comme une propriété émergente de l'usage**. Revenons donc d'abord sur la notion historique de *catachrèse* en analyse du travail afin de pouvoir situer ensuite l'apport du concept de *genèses instrumentales* (Rabardel, 1995).

Issu de la rhétorique, le terme de « catachrèse » définit le détournement d'un mot de son sens propre. À titre d'exemples, « bretelle d'autoroute », « pied de table » ou encore « bras de mer » sont des catachrèses. L'emploi détourné de ces mots représente un abus vis-à-vis de leur sens propre, mais, venant compléter un manque initial de langue, cet abus peut être considéré comme un « abus nécessaire » (Kuentz, 1980, p. 66). Transposée au milieu du travail – le concept faisant lui-même l'objet au passage d'un usage catachrétique comme le note Clot (1997) – la catachrèse désigne l'utilisation informelle d'un outil formel ou l'élaboration d'un outil informel dans les situations de travail. C'est, par exemple, « l'utilisation d'une clef pour frapper à la place d'un marteau » (Faverge, 1970, p. 310).

Avant d'être mieux compris grâce à un ensemble conceptuel et théorique, **l'instrument, en ergonomie, a d'abord constitué une interrogation**, relié à la nécessité de comprendre l'activité pour la transformer. Si le travailleur s'oriente vers d'autres moyens, c'est parce que l'outil adéquat est manquant ou que celui qui existe est inadapté aux buts à atteindre. D'une certaine manière, ces « abus nécessaires » révèlent l'ingéniosité et la créativité des travailleurs (Keyser, 1982), mais c'est d'abord la **« connotation plutôt négative »** souligne Rabardel (1995, p. 123) qui l'emporte dans la mesure où ces catachrèses, regardées sous l'angle de la sécurité, traduisent une infiabilité dans la situation de travail pouvant être source d'accidents du travail (Faverge, 1970).

Pour Rabardel (1995), cette interprétation de la catachrèse pose problème. Ce qui est interprété comme un détournement l'est fait au regard « d'une rationalité instrumentale théorique, instituée, telle qu'elle est inscrite dans l'artéfact, la machine, le système » (*ibid.*, p. 124). Autrement dit, le marteau sert de référence pour qualifier la catachrèse de l'emploi de la clef pour frapper. Dans cette rationalité instrumentale, il y a un usage « normal » de l'outil à partir duquel la catachrèse peut être qualifiée de « faute ». Pour dépasser cela, l'auteur propose une autre interprétation possible selon laquelle il ne suffit pas qu'un usage n'ait pas été prévu ou anticipé pour que celui-ci devienne *ipso facto* une faute. **Le détournement peut être utile à la performance, au-delà de la prescription et des attendus de la tâche**. L'existence d'une catachrèse témoigne d'abord en effet de l'institution par le sujet de moyens adaptés en vue de fins qu'il poursuit pour être efficace en situation réelle. Ainsi, « la catachrèse peut être, dans cette perspective, considérée comme l'expression d'une activité spécifique du sujet » (*ibid.*, p. 124). En fait, **les catachrèses sont, selon l'auteur (*ibid.*), des « indices du fait que les utilisateurs contribuent à la conception des usages des artéfacts »** (p. 124).

Pour asseoir cette interprétation centrale dans l'approche instrumentale, Rabardel (1995) propose de saisir cette activité de reconception dans l'usage par les opérateurs au travers d'un processus qu'il nomme *genèse instrumentale*. Ce concept permettant de mettre au jour de manière précise le processus qui permet à l'*artéfact* de devenir *instrument*.

2. L'artéfact et l'instrument

Nous venons de l'aborder, l'objet de l'approche instrumentale est d'appréhender le développement de l'instrument à travers un processus de genèse instrumentale. Celui-ci s'inscrit dans une distinction opérée par Rabardel (1995) entre **l'*artéfact* et l'*instrument***.

L'***artéfact*** est défini comme une « chose susceptible d'un usage, élaborée pour s'inscrire dans des activités finalisées » (*ibid.*, p. 59). L'artéfact est culturellement produit et socialement construit et peut être matériel ou symbolique (Folcher & Rabardel, 2004). L'artéfact est, pour ainsi dire, une **proposition pour l'usage** pouvant progressivement devenir un ***instrument*** lorsqu'il s'inscrit dans un usage effectif, c'est-à-dire **lorsqu'il devient un moyen pour et dans l'activité du sujet**.

Comme « usage par le sujet de l'artéfact en tant que moyen qu'il associe à son action », l'*instrument* est à considérer – et c'est un autre apport original proposé par l'approche instrumentale – comme une *entité mixte* (Rabardel, 1995, p. 34). Il est une « totalité comprenant à la fois un *artéfact* (ou une fraction d'artéfact) et un ou des *schèmes d'utilisation* » (*ibid.*, p. 93). Dans l'instrument, il y a donc une part d'extériorité du côté de l'artéfact (matériel ou symbolique) et une part d'intériorité du côté du schème. Ce dernier étant défini par Rabardel (1995), en référence aux travaux de Piaget notamment, comme un organisateur de l'action. Plus spécifiquement, comme une « organisation active de l'expérience vécue qui intègre le passé » (*ibid.*, p. 100).

Transposé à notre travail, ce cadre de compréhension nous permet à ce stade de définir les méthodes que nous avons mises en œuvre dans notre intervention (*i.e.* l'autoconfrontation croisée et la méthode du référent-métier) comme des artéfacts. Ce sont plus précisément des **« artéfacts dialogiques »,** c'est-à-dire des objets comprenant des composantes à la fois techniques et symboliques « proposés » aux professionnels par les intervenants dans le milieu de travail et dont les propriétés ont été conçues dans le temps dans le cadre de travaux de recherche et d'intervention à leur sujet (Cromer *et al.*, 2022a ; Kloetzer & Tau, 2024 ; Uhlrich & Éloi, 2019). Ces artéfacts sont, pour ainsi dire, des propositions pour l'usage pouvant progressivement devenir des instruments pour et dans l'activité des sujets susceptibles de développer le dialogue pour comprendre et agir autrement sur les problèmes de travail. Nous y reviendrons dans la suite de cette exploration théorique, ce qui nous permettra de gagner en niveau de détails sur cette transposition.

À présent, nous souhaitons poursuivre et définir plus précisément les deux composantes de l'instrument vu comme une entité mixte et leurs ancrages théoriques respectifs. Pour cela nous commencerons par détailler le double ancrage de l'approche instrumentale : à la fois inscrite dans une perspective historique et culturelle vygotskienne sur les aspects médiatisés par les instruments et à la fois inscrite dans le constructivisme piagétien pour les aspects relatifs au schème.

3. L'instrument médiateur : premier ancrage de l'approche instrumentale

3.1. Les apports de la perspective historique et culturelle de Vygotski à l'approche instrumentale

L'un des deux ancrages de l'approche instrumentale est celui de la perspective historique et culturelle et notamment des travaux sur le développement de Vygotski et de Léontiev sur lesquels nous souhaitons revenir à présent.

Vygotski a, comme le note Léontiev (1976) et comme nous l'avons déjà évoqué dans le chapitre précédent (*cf.* chap. 4), « effectué la critique théorique des conceptions biologiques naturalistes de l'Homme » (p. 143) en leur opposant une conception d'un développement humain spécifique structuré autour de deux lignes développementales spécifiques : un développement biologique et un développement culturel en tension (Brossard, 2004). Pour Vygotski, ce développement spécifique n'est pas conçu comme la réalisation d'une essence préexistante comme peut l'être, pour utiliser la métaphore de J. Dewey[24], « le mouvement prédéterminé qui va du gland jusqu'au chêne » (Dewey, 2014, p. 115). En effet, dans ce développement-là, selon l'auteur :

> La potentialité, au lieu d'impliquer l'émergence de quoi que ce soit de neuf, ne signifie rien d'autre que la facilité avec laquelle une chose particulière répète les processus récurrents de sa classe, et devient ainsi un cas particulier des formes éternelles dans lesquelles et par lesquelles toute chose se constitue. (*Ibid.*, p. 115).

À transposer la métaphore au monde humain, le développement peut, dans ce cas, être synonyme d'assimilation ou encore d'« habillage d'une nature initiale par des conditionnements culturels successifs », mais le développement culturel humain est, dans l'approche vygotskienne, **« la transformation produite dans l'individu par la construction de nouvelles formes d'activités du fait de l'appropriation par ce même individu des productions culturelles mises à sa disposition »** (Brossard, 2011, p. 15).

[24] Dont des proximités ont été établies avec les travaux de Vygotski (Bonnemain & Clot, 2022 ; Bruner, 2000 ; Garreta, 2013).

On peut donc entendre ici par appropriation, « l'ensemble des activités par lesquelles l'individu fait sien ce monde humain » (Brossard, 2012, p. 98). Plus spécifiquement, c'est lorsque le sujet fait siennes les productions culturelles initialement extérieures à lui à partir d'activités réalisées avec l'aide d'autrui que ce processus d'appropriation se produit.
Pour Vygotski (2014), ce qui fait la spécificité du développement des « fonctions psychiques supérieures » telles que la mémoire, l'attention ou la formation des concepts, est qu'elles ont un caractère *historique*, c'est-à-dire qu'elles ne peuvent pas se développer sans un « processus d'acquisition des moyens externes » comme le langage, l'écriture, le calcul ou encore le dessin qui constituent une culture donnée (p. 113).

Ces productions culturelles revêtent donc un caractère historique en ce sens qu'elles sont des moyens artificiels créés, accumulés et repris au fil de la succession des générations ; elles sont des *œuvres* (Meyerson, 1995). On entend par œuvres, des productions dans lesquelles s'« objective » l'esprit, comme les outils, les connaissances, les arts ou encore les croyances. Ils sont donc tout à la fois sources et résultantes d'une activité médiatisée pour laquelle « les individus s'assignent […] à eux-mêmes des buts et sont en mesure de produire et transformer en permanence non seulement leur milieu extérieur, mais aussi leur propre mode de fonctionnement. » (Brossard, 2012, p. 97). En ce sens, « l'Homme est suite d'œuvres et transformation à travers les œuvres » (Meyerson, 1952, p. 9). On comprend que **les rapports de l'humain à son milieu sont faits d'instruments et que leur usage n'est pas seulement une opération par laquelle un sujet fait sien un « déjà là », mais aussi et simultanément un mouvement de re-création pour soi et pour les autres d'un « pas encore là ».**

Ainsi, dans ce rapport d'appropriation-transformation des œuvres, les médiateurs sous quelque forme qu'ils soient peuvent être considérés comme des objets sociaux. À ce titre, Léontiev (1976) prend l'exemple de l'acquisition de l'outil et souligne que celui-ci n'est pas seulement « un objet d'une forme déterminée, possédant des propriétés données », mais est dans le même temps « un objet *social* dans lequel sont incorporées et fixées des opérations de travail élaborées historiquement » (p. 260). **L'appropriation de l'outil implique ainsi « un réaménagement des mouvements naturels** […] de l'Homme, et la formation, chez lui de facultés motrices supérieures » (*ibid.*, p. 261). **Cette appropriation crée un « processus de formation active d'aptitudes nouvelles »** (*ibid.*, p. 261).

Dans ce rapport médiatisé qu'entretient l'être humain aux objets du monde, Vygotski (1985) nomme **instrument, cet « élément intermédiaire s'intercalant entre l'objet et l'opération psychique »** (p. 42). L'usage des instruments, nous dit Vygotski (*ibid.*), « augmente et élargit énormément les potentialités du comportement » (p. 44). C'est par leur aide, « dans l'acte instrumental », que l'humain « se contrôle lui-même de l'extérieur » (*ibid.*, p. 44). En « agissant sur la nature extérieure pour la transformer, il modifie sa propre nature » (*ibid.*, p. 44).

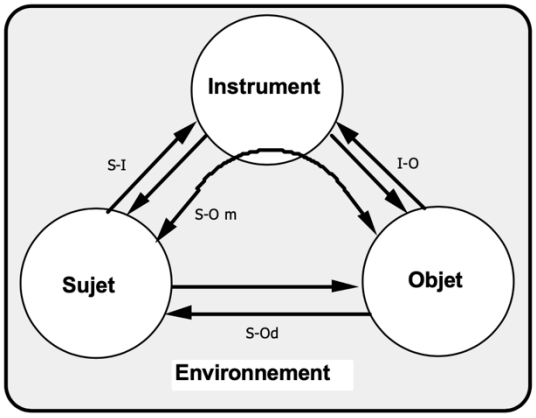
Après cette présentation de l'ancrage théorique des rapports médiatisés de l'humain aux objets du monde issus de la perspective historique et culturelle vygotskienne, nous allons décrire les éléments saillants que l'on retrouve au sein de l'approche instrumentale autour de l'instrument médiateur.

3.2. Des médiations multiples dans la situation d'activité instrumentée

Sur la base des travaux de Vygotski que nous venons d'évoquer, l'approche instrumentale définit trois types de médiations possibles et propose une unité d'analyse qui prend pour objet le développement de l'instrument : celle de la ***situation d'activité instrumentée***. Celle-ci, dans une version initiale (Rabardel & Vérillon, 1985) définit trois pôles : le pôle *sujet* (l'utilisateur, l'opérateur, le travailleur), le pôle *instrument* (l'outil, la machine, le système) et le pôle *objet* vers lequel l'action à l'aide de l'instrument est dirigée (objet de l'activité, du travail). La figure ci-dessous illustre ce modèle (*cf.* figure 5).

Figure 5

Modèle SAI : la triade caractéristique des Situations d'Activités Instrumentées (d'après Rabardel & Vérillon, 1985 dans Rabardel, 1995, p. 66)



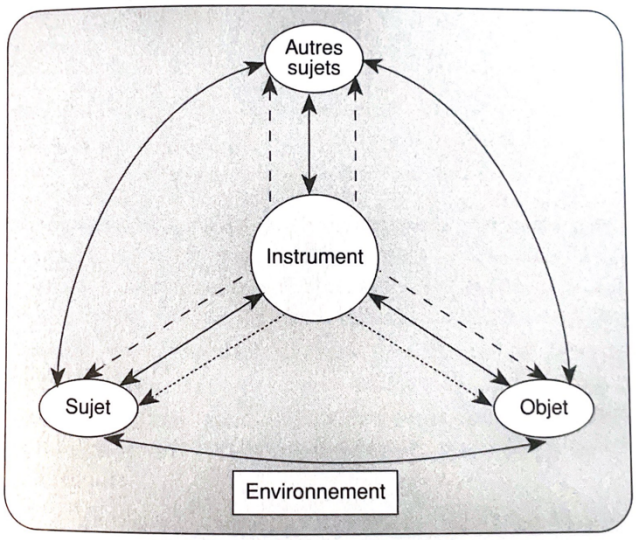
Permettant de dépasser une modélisation uniquement bipolaire d'interaction entre le sujet et l'objet (toujours présente sur ce modèle, relation S-Od), ce modèle tripolaire fait apparaître de nouvelles interactions : entre le sujet et l'instrument (S-I), entre l'instrument et l'objet sur lequel il permet d'agir (I-O) et entre le sujet et l'objet médiatisé par l'instrument (S-Om). Cette modélisation dont l'objectif initial est de servir l'analyse du travail souligne aussi que ces différentes interactions ont lieu au sein d'un environnement comprenant différentes conditions que le sujet est amené à prendre en compte dans son activité (Rabardel, 1995).

À partir de cette proposition initiale, plusieurs éléments et notamment les travaux en conception assistée par ordinateur mettant en évidence des aspects collectifs de ce travail spécifique (Béguin, 1994 ; Rabardel *et al.*, 1996) amènent Rabardel (1995) à apporter une modification

substantielle au modèle initial en ajoutant un quatrième pôle : le pôle *autres sujets*. Ainsi, note l'auteur (*ibid.*), « aux rapports habituels entre les sujets, les objets et les instruments, viennent s'ajouter les interactions du sujet avec les autres sujets, les collaborations et coopérations. » (p. 77). La figure ci-dessous illustre ce modèle (*cf.* figure 6).

Figure 6

Modèle SACI des situations d'activités collectives instrumentées (d'après Rabardel, 1995, p. 77)



Ce modèle, désormais quadripolaire, permet de distinguer **trois orientations de la médiation par les instruments** (Folcher & Rabardel, 2004) :

1. **Vers l'objet de l'activité** : où les médiations sont de deux formes. Elles peuvent d'une part viser la prise de connaissance de l'objet. On parle alors de *médiation épistémique* à l'objet. À titre d'exemple, cette médiation est rencontrée dans l'utilisation d'une jumelle pour observer des oiseaux au loin. D'autre part, ces médiations vers l'objet peuvent viser l'action. On parle ici de *médiation pragmatique* à l'objet. La clé utilisée pour frapper est un exemple de cette forme de médiation.
2. **Vers les autres sujets** : cela est le cas pour une activité collective, mais aussi individuelle. On parle alors de *médiation interpersonnelle*. Celle-ci pouvant chercher à comprendre ou à agir sur les autres.
3. **Vers soi-même** : le sujet étant amené à se connaître, se gérer et se transformer. On parle ici de *médiation réflexive*. C'est, par exemple, le cas du moyen mnémotechnique lorsqu'on se dessine une croix au stylo sur la main pour se rappeler d'une chose à faire.

Ce nouveau niveau de détails nous paraît particulièrement pertinent pour nourrir notre problématique de recherche. En effet, nous avons précédemment défini les méthodes mises en œuvre dans l'intervention comme des artéfacts dialogiques pouvant, potentiellement, se transformer en instruments pour et dans l'activité des sujets, et ces nouveaux éléments nous

permettent d'aller plus loin. On comprend ici que l'instrument joue un rôle de médiateur entre le sujet et son milieu, et ce de manière triplement dirigée (vers l'objet, vers autrui et vers soi-même). Cette triple direction des médiations nous paraît en tout point compatible avec la conception du dialogue qui est la nôtre et que nous avons développée précédemment (*cf.* chap. 4). Dit autrement, on peut ici considérer que les méthodes dialogiques de l'intervention, en tant qu'instruments pour les sujets, permettent potentiellement de renouveler les rapports qu'ils entretiennent avec les objets de leur activité, les autres sujets en lien avec cet objet, et eux-mêmes. Cette transposition des apports de l'approche instrumentale à notre problématique de recherche est à poursuivre.

Avant cela, continuons notre exploration du cadre conceptuel de l'approche instrumentale en rappelant que l'ensemble de ces médiations assurées par l'instrument s'inscrivent dans une conception de celui-ci comme une entité mixte composée d'une part de l'artéfact et d'autre part de *schèmes d'utilisation associés*. Après avoir présenté l'ancrage théorique de l'aspect médiateur de l'instrument et en avoir saisi les implications dans l'approche instrumentale, nous allons faire ce même chemin pour le concept de schème. Nous allons d'abord présenter son ancrage théorique puis décrire son acception dans l'approche instrumentale.

4. Le schème : second ancrage de l'approche instrumentale

4.1. Les apports de la perspective constructiviste de Piaget à l'approche instrumentale

La notion de *schème d'utilisation* est issue du second ancrage de l'approche instrumentale au sein de la théorie constructiviste et génétique de J. Piaget. En miroir à la description que nous avons faite de l'ancrage de la perspective historique et culturelle du développement, nous souhaitons – sans la traiter en profondeur – donner quelques éléments de la théorie piagétienne du développement pour mieux comprendre ce second ancrage de l'approche instrumentale et la notion de schème.

Comme nous l'avons vu, la théorie vygotskienne du développement est historique, culturelle et sociale. Celle formulée par Piaget (1970, 1993) est autre : le développement est principalement endogène se référant à l'évolution biologique (Pastré, 2011). Dans ce développement vu comme assimilation, l'intelligence et la connaissance sont essentiellement des adaptations (Vergnaud & Récopé, 2000) et le rôle d'autrui « pour accélérer ce développement est assez limité » (Pastré, 2011, p. 98) :

> Les opérations de la pensée […] tiennent aux coordinations générales de l'action […] et non pas au langage et aux transmissions sociales particulières, ces coordinations générales de l'action se fondant elles-mêmes sur les coordinations nerveuses et

organiques qui ne dépendent pas de la société » (Piaget, 1970, cité par Bronckart, 2002, p. 32).

Le développement, pour Piaget, passe par un processus de rééquilibration comportant des moments d'équilibre et des moments de déséquilibre transitoires. Ces déséquilibres se traduisent par des « crises » avant que ne surgisse une nouvelle organisation de l'activité équilibrée.

Sans approfondir davantage ces éléments, notons à ce stade que c'est dans cette perspective que Piaget (1992) développe la notion de schème, l'une des deux composantes de l'instrument dans l'approche instrumentale. Cette notion définit pour l'auteur, une structure prolongeant l'organisation biologique et qui est un moyen par lequel le sujet est amené à assimiler les situations et les objets auxquels il est confronté. Il est ainsi pour l'auteur, une dimension intérieure qui a la capacité d'incorporer des dimensions extérieures soit par un processus d'assimilation des choses au sujet soit par un processus d'accommodation aux choses.

Dans l'élaboration de l'approche instrumentale, Rabardel (1995) prend aussi appui sur les travaux de G. Vergnaud qui, dans la lignée de Piaget, accentuent le rapport entre schème et situation (Vidal-Gomel *et al.*, 2022). Pour l'auteur (Vergnaud, 1990), **le schème est considéré comme « une organisation invariante de la conduite pour une classe de situations donnée »** (p. 136). Pour Vergnaud, c'est la classe de situation (*e.g.* une situation connue *vs.* inconnue pour le sujet) qui peut enclencher le processus d'assimilation ou d'accommodation du schème. Les schèmes sont donc pour Vergnaud, comme le note Rabardel (1995), des « organisateurs de la conduite » des sujets comprenant des « connaissances en acte […] qui permettent à l'action du sujet d'être opératoire » (p. 108). Ils ont une fonction temporalisée qui permet de générer des actions en fonction des différentes situations. Pour Rabardel (*ibid.*), l'intérêt des schèmes dans une perspective instrumentale est qu'ils permettent de « cerner les caractéristiques des situations réellement prises en compte par le sujet » qu'elles soient familières (avec invariants opératoires déjà constitués) ou non (p. 110).

Maintenant que nous avons abordé, sans aucune exhaustivité, ces éléments d'ancrage théorique du schème, nous souhaitons cerner plus spécifiquement leur place et leur définition au sein de l'approche instrumentale.

4.2. Les schèmes d'utilisation dans l'approche instrumentale

À partir des travaux que nous venons d'aborder, l'approche instrumentale définit les *schèmes d'utilisation* des artéfacts – composants de l'instrument – en leur donnant trois statuts distincts selon leur orientation (Folcher & Rabardel, 2004 ; Rabardel, 1995) :

- Ils sont des *schèmes d'usage* lorsqu'ils sont orientés vers la gestion des caractéristiques et des propriétés particulières de l'artéfact. Pour l'utilisation d'un smartphone par

exemple, ces schèmes permettent d'utiliser le bouton d'allumage, de circuler dans les différentes applications ou encore de monter ou diminuer le son.

- Ils sont des *schèmes d'action instrumentée* lorsqu'ils permettent d'effectuer les « tâches premières » de l'artéfact. Si l'on reprend l'exemple de l'utilisation d'un smartphone, ce sont ces schèmes qui permettent d'appeler son correspondant, d'envoyer un message ou encore de prendre une photo. Ils incorporent ainsi les schèmes d'usage (en ce sens que pour pouvoir réaliser cet « acte instrumental » d'appeler son correspondant par exemple, il faut pouvoir allumer le téléphone, aller dans la bonne application pour le réaliser, naviguer dans le menu pour retrouver le contact à joindre).
- Ils sont des *schèmes d'activité collective instrumentée* lorsqu'ils visent à organiser l'action collective dans le cas où le collectif partage un même instrument dans une même situation par exemple. C'est le cas, par exemple, lorsque plusieurs individus s'accordent à utiliser l'une ou l'autre plateforme pour effectuer une réunion en visioconférence.

Enfin, Rabardel (1995) nomme ***schèmes sociaux d'utilisation***, le fait que les schèmes font l'objet de transmission et ont donc une dimension sociale, historique et culturelle. Notons que, pour certains auteurs (Cuvelier, 2014 ; Decortis *et al.*, 2016 ; Goigoux, 2007), cette notion de schèmes sociaux d'utilisation, en ce sens qu'elle traduit des dimensions historiques et sociales du schème, peut être rapprochée de la notion de *genre* que nous avons abordé dans le chapitre précédent (*cf.* chap. 4). La question reste complexe (Clot, 2007) et nécessiterait d'être davantage instruite[25], mais nous permet de revenir à notre objet. En effet, si la genèse instrumentale est, comme nous l'identifions, une entité mixte faite du développement conjoint de l'artéfact et du schème, la question suivante peut se poser : comment appréhender, dans le cadre qui est le nôtre, cette évolution du schème ? Il nous semble qu'au vu de la spécificité de nos données (*i.e.* issues d'une intervention à visée développementale), ce rapprochement entre schème et genre nous paraît intéressant. En effet, comme nous l'avons vu, le dialogue sur la qualité du travail est un genre spécialisé d'activités qui vient s'intercaler, requestionner voire transformer l'activité quotidienne des sujets. Autrement dit, ce genre d'activités peut venir, entre « déjà dit » et « pas encore dit », mettre en mouvement les schèmes des sujets. Ces dimensions invariantes, nous ne pourrons toutefois pas y accéder directement, mais il nous semble que l'identification des genres d'activités peut être une manière de les révéler. En ce sens, c'est en portant notre attention sur l'usage instrumental que les sujets font des dimensions symboliques de l'artéfact des méthodes proposées (*i.e.* le genre d'activités du dialogue sur la qualité du travail) que nous pourrons identifier de manière indirecte l'évolution des schèmes.

[25] Cette question renvoie au double ancrage de l'approche instrumentale, à la fois dans les conceptions vygotskienne et piagétienne du développement, qui en souligne les complémentarités (Gouédard & Bationo Tillon, 2022 ; Rabardel, 1995, 2002 ; Rabardel & Samurçay, 2006) malgré leurs distinctions épistémologiques (Bronckart, 2002 ; Sévérac, 2022 ; Vergnaud, 2002). Cette question mériterait une exploration plus approfondie, ce que notre thèse ne permet pas de réaliser, mais cette exploration serait intéressante pour enrichir le maillage développé dans ce travail.

Revenons à l'examen que nous faisons de l'approche instrumentale. Nous l'avons dit précédemment : l'instrument est une entité mixte comprenant une composante artéfactuelle et une composante schématique. Un autre apport de l'approche instrumentale réside dans le fait qu'elle considère que la constitution de l'instrument tant du côté de l'artéfact que du côté des schèmes passe par un processus appelé *genèse instrumentale* sur lequel nous allons désormais nous pencher.

5. Le développement de l'instrument : la genèse instrumentale

Pour l'approche instrumentale, le passage de l'artéfact à l'instrument n'est pas donné d'avance aux sujets en activité : son développement procède d'une ***genèse instrumentale***. Ce processus peut s'inscrire dans des temporalités multiples : de quelques minutes à plusieurs mois voire de plusieurs années (Folcher, 1999).
Pour Rabardel (1995), ce processus est doublement orienté vers chacune des composantes de l'instrument (artéfactuelle et schématique). Ainsi, le processus de genèse instrumentale implique deux sous-processus :

- L'*instrumentalisation* qui concerne « l'émergence et l'évolution des composantes artéfactuelles de l'instrument : sélection, regroupement, production de fonction, détournements et catachrèses, attributions de propriétés […] qui prolongent les créations et réalisations d'artéfacts » (*ibid.*, p. 137).
- L'*instrumentation* qui est relative « à l'émergence et à l'évolution des schèmes d'utilisation et d'action instrumentée : constitution, fonctionnement, évolution par accommodation » (*ibid.*, p. 137).

Pour illustrer ces processus, Rabardel mobilise le récit de Demarcy, ouvrier dans une usine automobile, raconté par R. Linhart (1978) dans l'ouvrage *L'Établi*. Présentons un extrait de cette illustration afin de détailler ces processus. Le récit montre les modifications que Demarcy a opérées sur son établi afin d'accueillir au mieux les portières qu'il doit retoucher ou débosseler sont autant de traces de l'*instrumentalisation* dont cet établi a fait l'objet de la part de cet ouvrier.

> Quand on le regarde travailler pendant un temps assez long, on comprend que toutes les apparentes imperfections de l'établi ont leur utilité : par cette fente, il peut glisser un instrument qui servira à caler une partie cachée ; par ce trou, il passera la tige d'une soudure difficile ; par cet espace vide, en dessous […] il pourra faire un complément de martelage sans avoir à retourner la portière déjà calée. (Linhart, 1978 cité par Rabardel, 1995, p. 138)

Aussi, le récit permet de mettre en avant la part d'*instrumentation* par la spécificité des gestes de l'ouvrier en lien avec les modifications de son établi, les procédures ainsi que les schèmes développés dans le temps.

> Maintenant, il fait corps avec lui [avec l'établi], il en connaît les ressources par cœur : deux tours de vis ici, trois tours d'écrou là, une cale remontée de deux crans, une inclinaison rectifiée de quelques degrés, et la portière se présente exactement comme il faut pour qu'il puisse souder, polir, limer, marteler, à l'endroit précis de la retouche. (Linhart, 1978 cité par Rabardel, 1995, p. 139)

Ces deux sous-processus sont corrélatifs du processus d'ensemble de *genèses instrumentales*. Dit autrement, l'instrumentation correspond à une période durant laquelle le sujet « prend en main l'artéfact et l'instrumentalisation correspond à la « mise à sa main » de l'artéfact par le sujet (Éloi & Uhlrich, 2013). Les deux se renvoient l'un à l'autre, même s'ils ne sont ni nécessairement simultanés ni nécessairement de même ampleur (Rabardel, 2005b). En fonction des situations, « l'un d'eux peut être plus développé, dominant, voire seul mis en œuvre » (Rabardel, 1995, p. 138).

Transposés à notre objet de recherche, ces éléments de définition du processus de genèse instrumentale nous permettent de mieux définir les contours d'une ***genèse instrumentale du dialogue***. La genèse instrumentale du dialogue est le processus par lequel un artéfact dialogique (dans notre cas les méthodes de l'autoconfrontation croisée et du référent-métier) est progressivement transformé en un instrument pour et dans l'activité dialogique des sujets, permettant le développement des rapports aux trois pôles de l'activité (sujet, objet, autrui) au moyen de médiations instrumentales. Cette genèse instrumentale du dialogue implique deux sous-processus :

- Une instrumentalisation des composantes discursives et techniques de l'artéfact dialogique. Autrement dit, une « mise à sa main » par le sujet du dialogue sur la qualité du travail, une adaptation à son usage propre qui peut donc dépasser les cadres dialogiques initialement prévus ou se traduire par la création de nouveaux cadres.
- Une instrumentation d'un genre d'activités spécifique : le dialogue centré sur les critères pluriels, hétérogènes et possiblement conflictuels de la qualité du travail. Autrement dit une « prise en main », un test des usages possibles, des effets et d'éventuelles limites de ce genre spécifique d'activités qu'est le dialogue sur la qualité du travail jusqu'à une incorporation par le sujet de fractions de ce dialogue.

Pour aller plus loin sur l'élaboration d'une meilleure compréhension du processus d'appropriation du dialogue sur la qualité du travail, il nous faut poursuivre notre étude des ressources théoriques par la notion de *système d'instruments*. En effet, l'approche instrumentale établit le fait qu'un instrument et son développement ne sont jamais isolés, mais toujours présents comme une composante en rapport avec un système plus général : les *systèmes d'instruments* (Bourmaud, 2006 ; Rabardel & Bourmaud, 2005 ; Vidal-Gomel, 2002).

6. Instrument et système d'instruments

Pour Vidal-Gomel *et al.* (2015), la notion de système d'instruments « doit être comprise du point de vue de la contribution du sujet à la conception de ses propres ressources » (p. 5). En ce sens, les systèmes d'instruments sont des ensembles d'artéfacts associés à des schèmes d'utilisation, résultats d'un processus de genèse instrumentale » (*ibid.*, p. 5). En d'autres termes, les instruments ne sont pas seulement mobilisés dans des situations singulières, mais sont liés aux dimensions invariantes des classes de situations sur lesquelles les genèses instrumentales prennent appui (Rabardel & Bourmaud, 2005). Ainsi, « les systèmes d'instruments développés par les opérateurs peuvent organiser de vastes ensembles d'artéfacts et d'instruments de nature hétérogène » (*ibid.*, p. 212). Le système d'instruments permet ainsi de considérer que les fonctions et outils nouveaux, issus des genèses instrumentales, ne font pas l'objet d'un développement isolé, mais s'intègrent au reste de l'outillage de l'opérateur.

Cette notion de système d'instruments nous paraît particulièrement intéressante pour nourrir notre objet de recherche. En faisant l'hypothèse que le développement des systèmes d'instruments d'un sujet est « coextensif à l'ensemble de leur domaine d'activités » (*ibid.*, p. 227), nous sommes amenés à faire des rapprochements avec ce que nous avancions dans le chapitre précédent (*cf.* chap. 4) sur le rapport entre genre premier et genre second. Rappelons à cet effet que genre premier et genre second ont un rapport d'enrichissement mutuel.
Les nouveaux apports théoriques autour de la notion de systèmes d'instrument nous amènent donc à être plus précis : les méthodes que nous avons mises en œuvre lors de notre intervention apparaissent être des artéfacts « composites », c'est-à-dire un ensemble d'artéfacts dialogiques qui peuvent s'intégrer dans un système d'instruments au cours d'une genèse instrumentale du dialogue. Ce système d'instruments nouveau peut ainsi venir enrichir les ressources du sujet dans les situations provoquées par les méthodes, mais peut aussi enrichir d'autres situations.

Cette nouvelle considération importante nous amène à davantage préciser le système artéfactuel de nos méthodes. La méthode de l'autoconfrontation croisée comprend à la fois des composantes techniques comme le film d'activité diffusé sur l'ordinateur, la caméra ou encore le montage filmique. Elle comprend aussi des composantes symboliques du point de vue du dialogue sur la qualité du travail comme l'instruction d'un problème de travail, l'observation de l'activité réalisée, la comparaison entre pairs, la controverse professionnelle, etc. La méthode du référent-métier comprend quant à elle aussi des composantes techniques comme le tableau de suivi des problèmes, le montage filmique ou encore les espaces de dialogue, etc. Elle comprend également des composantes symboliques du point de vue du dialogue sur la qualité du travail comme l'instruction des problèmes repérés collectivement, l'observation complémentaire des problèmes de travail, la comparaison entre pairs, la controverse professionnelle, etc. Porter notre regard sur ces ensembles d'artéfacts et leur rôle de médiateur nous conduit à les envisager « depuis le statut que le sujet leur donne en les instituant en tant

que moyens au service de son activité » (Folcher, 2005, p. 189), comme une ressource nouvelle pour interroger et agir sur son activité quotidienne.

Cette exploration théorique nous permet de mieux saisir, à la lumière de l'approche instrumentale, les mécanismes de l'appropriation sous l'angle des genèses instrumentales. Pour poursuivre, il nous faut désormais aborder la question de l'organisation, ce qui nous permettra d'être davantage équipé théoriquement pour saisir les liens entre genèses instrumentales du dialogue et genèse organisationnelle.

Chapitre 6. Comprendre le développement du dialogue dans l'organisation : vers l'hypothèse du lien entre les genèses instrumentales du dialogue et les transformations de l'organisation

Nous tenons de notre exploration théorique des moyens d'envisager le dialogue comme un objet d'appropriation (*cf.* chap. 5) que l'approche instrumentale (Rabardel, 1995) permet de comprendre de façon plus précise en offrant une grille de lecture des mécanismes en jeu. Toutefois une « brique » théorique reste manquante à ce stade de notre exploration : celle qui nous permet d'appréhender les liens entre l'appropriation du dialogue par les individus et les collectifs et l'appropriation de ce même dialogue au plan organisationnel (par la mise en place de nouveaux espaces, de nouvelles fonctions, de nouvelles tâches fixant un cadre pour le fonctionnement du dialogue sur la qualité du travail au quotidien).

Pour instruire cette question théorique, notre exploration s'intéresse d'abord à plusieurs travaux, notamment en gestion, sociologie des organisations et dans le champ plus spécifique de l'ergonomie constructive. Ces différents travaux nous permettent d'avoir des clés de lecture pour considérer l'organisation non pas comme un état, mais comme un processus. À partir de là, nous explorons le concept de « genèse organisationnelle » (Couillaud & Poret, 2022 ; Folcher *et al.*, 2022 ; Folcher & Bationo Tillon, 2018 ; Poret, 2022) qui pourrait nous outiller pour mieux comprendre ces liens potentiels.

1. L'organisation : une articulation entre *organisé* et *organisant*

Notre intervention a conduit à des transformations organisationnelles en mettant en place de nouvelles fonctions, de nouvelles instances de délibération sur les problèmes de travail et de nouvelles prescriptions en matière de dialogue sur la qualité du travail. Ces transformations organisationnelles des processus de décisions au sein de cette collectivité ont pu advenir par le développement préalable de l'activité du collectif de chauffagistes. Pour mieux comprendre cette dynamique, nous étudions plus en détail dans cette section des conceptions de l'organisation qui permettent de l'appréhender.

1.1. L'organisation : structure et processus

En matière de recherches sur les organisations, les travaux de K. E. Weick sont pionniers en ce qu'ils décalent la vision d'une organisation uniquement considérée par sa structure à une organisation vue comme un processus (Koenig, 2017). En proposant d'employer le gérondif, le titre de son ouvrage *The Social Psychology of Organizing* (Weick, 1979) est à ce titre

évocateur : le terme *organisant* (*organizing* en anglais) cherche à appréhender non pas un état, mais **le caractère dynamique de l'organisation vue comme un processus continu de reconstruction collective de sens de l'expérience de la part de l'ensemble des protagonistes la composant** (Lorino, 2020).

En défendant une vision de l'organisation comme le produit de l'interaction de ses membres, les travaux de Weick marquent « le coup d'envoi d'une vaste entreprise de subversion du paradigme dominant » à savoir le modèle « classique » et structuraliste issu de la tradition taylorienne de l'organisation scientifique du travail (Koenig, 2017, p. 533). Dans cette approche structuraliste de l'organisation, « la tâche et les autres composantes de la situation de travail sont données de façon statique et fixe » rendant difficile la prise en compte des « aspects de la variabilité (du sujet, du milieu) d'une situation de travail » (Terssac & Maggi, 1996, p. 98). Celle-ci est vue, dans ces approches classiques, comme « un système social complètement pré-déterminé et sur-déterminé par rapports aux sujets concernés » (*ibid.*, p. 92) or, pour Weick, « personne n'est tenu de faire ce qu'il est incapable de concevoir » (Saussois, 2019, p. 90). Selon lui, **c'est par l'action *organisante* des sujets et des collectifs en situation de travail que l'organisation peut exister**.

L'apport de Weick à la manière de considérer l'organisation réside dans le fait que « la construction collective du sens ne part pas des buts à atteindre (où allons-nous, quels sont les objectifs à atteindre ?), mais des moyens (comment agir ensemble ?) » (Saussois, 2019, p. 90). L'organisation émerge de l'action dans une dialectique où sa réciproque est aussi à considérer : **organisation et action sont en fait inséparables**. Comme le souligne Lorino (2013), « il n'y pas d'activité collective sans organisation, et pas de processus organisant *per se*, indépendamment d'une action à accomplir » (p. 222). La notion d'*organisant* ajoute une compréhension précieuse des liens entre activité et organisation que nous cherchons à mieux appréhender. On retient à ce stade que l'organisation peut être considérée comme un processus dynamique entre *organisé* et *organisant* dans lequel l'activité des sujets et des collectifs est centrale. Pour mieux appréhender ces « deux visages » de l'organisation (Daniellou, 1999), le concept de *régulation sociale* (Reynaud, 1989), souvent utilisé dans des travaux dans le champ de l'ergonomie (*e.g.* Petit, 2005, 2020) nous semble intéressant à ce stade de notre exploration théorique. En effet, cette notion, développée en sociologie du travail, cherche à traduire le processus organisant à l'œuvre au sein d'une organisation considérée comme un rapport conjoint entre structuration de l'organisation et interaction des individus. Regardons cela de plus près.

1.2. La régulation sociale comme processus organisant

La notion de *régulation sociale* s'inscrit au sein du courant de recherche, initié par J.-D. Reynaud, de la *théorie de la régulation sociale* (Reynaud, 1989). Cette théorie considère l'organisation dans sa double dimension : structurelle d'une part, interactionnelle d'autre part et invite à apprécier le fonctionnement organisationnel comme « un jeu interactionnel complexe entre la structure organisationnelle et l'activité des acteurs qui la composent » (Petit, 2005, p. 105). Ainsi, cette théorie vise à **penser ensemble les acteurs et le système à travers la production de règles sociales qui guident leurs interactions**. Pour Reynaud (1988), la régulation a deux sources concurrentes :

- les *règles de contrôle* : des règles qui sont imposées de l'extérieur qui structurent l'organisation définie par les concepteurs du travail ;
- et les *règles autonomes* : des règles produites par les opérateurs et les collectifs pour assurer le fonctionnement quotidien.

La confrontation entre les règles de contrôle que le travail se voit imposé et les règles autonomes que le travail impose peut prendre deux formes (Terssac & Lompré, 1996) :

- La *régulation froide* : elle est élaborée en dehors du cours de l'action et correspond à une logique de conception et d'élaboration d'un cadre d'action réglementaire.
- La *régulation chaude* : elle se produit dans le cours même de l'activité de travail et correspond à une logique d'usage, à un compromis local et provisoire établi par les acteurs à partir des contraintes et des ressources dont ils disposent pour réaliser leur tâche.

Ces deux formes de régulations issues de la confrontation entre les règles de contrôle et les règles autonomes produisent des *règles effectives* de travail (Terssac & Lompré, 1996). Elles conduisent à une *régulation conjointe* c'est-à-dire à la création d'« un ensemble de règles qui sont acceptables par les deux parties, par exemple parce qu'elles combinent harmonieusement règles de contrôle et règles autonomes ; plus fréquemment parce qu'elles arbitrent de manière acceptable sur les points où les parties s'opposent » (Reynaud, 1995 cité par de Terssac, 2003, p. 134). Cette régulation conjointe traduit donc la recherche permanente de solutions et de règles adaptées toujours en proie à être amendées.

Comme on vient de le voir, la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1989) propose un cadre de compréhension d'une organisation vue comme un processus dynamique. En l'occurrence, un processus dynamique de production et de réélaboration de règles. Ajoutons qu'au sein de cette théorie, ces règles sont intrinsèquement en conflit. Vu sous cet angle, les opérateurs recherchent, au moyen de la production de règles autonomes, à affirmer une autonomie, un pouvoir que les concepteurs du travail, au moyen de la production de règles de contrôles, chercheraient à contrôler (Reynaud, 1989). D'où, à partir de là, l'importance de la *régulation*

conjointe. Au mieux cette dynamique est vivante, au mieux, les compromis qui résulteront de la confrontation des règles seront moins coûteux tant pour les acteurs que pour l'organisation. Cette dynamique *organisante* est précisément ce que nous cherchons à mieux comprendre à travers ce chapitre et il nous faut aller plus loin. Pour cela, la notion de *travail d'organisation* (Terssac, 1998, 2003) nous apparaît plus que pertinente. En effet, cette notion prolonge le cadre théorique de la régulation sociale en cherchant à regarder de plus près les liens entre actions des individus et des collectifs et la structuration de l'organisation (Terssac, 2003).

1.3. Organisation du travail et travail d'organisation

La notion de *travail d'organisation* (Terssac, 1998, 2003) cherche à regarder de plus près la production de compromis issue de la *régulation conjointe* que nous venons d'aborder. Pour G. de Terssac (2003), ce *travail d'organisation* est « avant tout un travail de réorganisation » dans la mesure où il s'exerce dans un contexte déjà « organisé » (p. 121). L'auteur (*ibid.*) le définit ainsi : le *travail d'organisation* est « la manière dont les acteurs, dans un contexte particulier, se mobilisent pour inventer des solutions singulières face à un problème particulier et pour mettre en place des dispositifs pour régler leurs échanges » (p. 122).

Ce *travail d'organisation* dépasse l'unique cadre des régulations conjointes. Il traduit, de manière plus globale, l'activité d'organisation produite par l'ensemble des acteurs et des collectifs, quelle que soit leur position dans l'organisation (opérateurs ou concepteurs du travail). **Le travail d'organisation est ici considéré comme une activité de « mobilisation et d'engagement pour résoudre un problème et pour gérer les interactions et les interdépendances entre les acteurs »** (Terssac, 2003, p. 122). Dans cette perspective, « régler un problème » peut être compris dans ses deux acceptions. D'une part, il s'agit de trouver une solution, et d'autre part, il s'agit d'orchestrer les échanges et les interactions, tant avec les autres protagonistes qu'avec soi-même, nécessaires pour y parvenir. Cette notion souligne la place centrale de l'activité comme action organisante dans la production de l'organisé. Sur cette voie, un autre concept peut nous amener à un approfondissement intéressant : l'agir organisationnel (Maggi, 2003).

1.4. L'agir organisationnel

Nous avons pu voir que la notion de *travail d'organisation* accentue la vision d'une *organisation du travail* dans un « sens actif », comme « l'ordre constructif et toujours changeant du processus d'actions collectives » (Maggi, 1996, p. 657). Pour traduire cette « action collective », B. Maggi, dans un courant proche des théories sociologiques de la régulation que nous venons d'aborder, mais dans une perspective davantage interdisciplinaire (Maggi, 2011), propose le concept d'*agir organisationnel* (Maggi, 2003) comme « la

préordination autonome ou hétéronome des actions coopératives » (Maggi, 1996, p. 658). La *préordination* dont parle l'auteur fait référence aux règles qui précèdent l'action :

> Quand nous parlons de préordination, pour indiquer que la coordination est préalable à l'action, nous ne voulons pas dire qu'elle est prédéterminée. La prédétermination implique de fixer le cours d'action avant son déroulement. La prédétermination implique par contre de choisir des règles avant l'action, pour essayer de lui donner un ordre. (*Ibid.*, p. 651)

Ces règles qui précèdent l'action sont en partie formelles, mais sont, dans tous les cas, « inévitablement réélaborées, modifiées, parfois désavouées » de manière informelle. Ces règles préalables sont toujours « complétées par la régulation contextuelle à l'action » à l'échelle du collectif (*ibid.*, p. 79). **L'*agir organisationnel*, entendu comme préordination, a le statut de moyen pour l'action des sujets, il est une « dimension instrumentale de l'action sociale et collective »** (Terssac & Maggi, 1996, p. 96). Cet apport nous paraît particulièrement intéressant dans notre investigation des liens entre activité et organisation. En effet, en évoquant la dimension instrumentale du collectif dans le travail d'organisation, l'auteur souligne la nécessité de son développement préalable au développement organisationnel.

Cette production de règles informelles à l'échelle du collectif en complément des règles prescrites signale l'*autonomie*. Dans la théorie de l'*agir organisationnel*, le concept d'autonomie renvoie à la capacité des sujets et des collectifs de « produire ses propres règles », « de gérer ses propres processus d'action » (Maggi, 2003, p. 122). Pour Maggi, ce concept d'*autonomie* est à distinguer de la *discrétion* qui « indique des espaces d'action dans un processus réglé, où le sujet agissant est obligé de décider et de choisir, dans un cadre de dépendance » (*ibid.*, p. 122). En fait, l'*autonomie* relève d'une prise d'initiatives des sujets et des collectifs alors que la *discrétion* est imposée par la structure organisationnelle. Pour l'auteur cette distinction est importante, car elle a des incidences sur la santé. Il note que l'autonomie qui se développe au travail relève davantage de la discrétion que de l'autonomie « effective » au sens où il la définit. Or, l'autonomie effective étant indispensable à la bonne efficacité de toute action de travail, sa diminution peut amener des conséquences négatives à l'échelle des sujets et des collectifs.

Jusque-là, les ressources théoriques de ce chapitre nous renseignent sur certains aspects que nous pouvons reprendre ici. L'organisation n'est pas une entité passive, mais une entité mixte faite d'une *structure organisée* qui peut s'apparenter à une cristallisation passagère d'une activité sociale susceptible d'être constamment retouchée et d'un processus *organisant* fait de cette activité sociale quotidienne. Ces éléments nous donnent une première clé de lecture de la dynamique que notre intervention a cherché à générer par l'institution progressive d'activités

et d'espaces nouveaux non connus par avance et dont l'interconnexion avec l'organisation en place visait à enrichir la division du travail existante.
L'organisation a donc « deux visages », pour reprendre l'expression de Daniellou (1999), et le travail d'organisation et ses régulations possibles contribuent à sa vitalité. Une vitalité qui, comme nous l'avons observé à travers la notion d'agir organisationnel, est profondément enracinée dans l'activité collective et, en cas de dysfonctionnement, peut avoir des répercussions négatives sur la santé. Ce point est, à la suite de ces travaux, un constat fort établi en ergonomie. En effet, pour Daniellou (1999), « les atteintes à la santé, pour ce qui relève de leur rapport à l'organisation du travail » relèvent d'un « blocage de la dynamique » entre pouvoir penser, pouvoir agir et pouvoir débattre dans le réel du travail (p. 530). Nous proposons à présent d'explorer ces rapports qui nous permettent de mieux saisir, dans le prolongement du cadre théorique que nous venons de présenter, des tentatives de mise en mouvement de l'organisation par le développement de l'activité des individus et des collectifs dans le champ de l'ergonomie. Nous abordons à cette occasion, le rôle de l'intervention et la place du collectif.

2. Intervenir pour le développement conjoint des protagonistes et de l'organisation

2.1. L'apport de la notion d'« organisation capacitante »

En prenant en partie appui sur les travaux que nous venons d'aborder et notamment sur les notions de *travail d'organisation* et de *régulation*, le concept d'*organisation capacitante* (Arnoud, 2013 ; Barcellini, 2015 ; Coutarel & Petit, 2009) est avancé en ergonomie pour définir les contours d'une organisation qui favorise le développement des individus, des collectifs et des organisations (Falzon, 2013b). Outre les emprunts que nous venons d'évoquer, le concept d'*organisation capacitante* prolonge un autre concept : celui d'*environnement capacitant* (Falzon, 2005).

Ce concept s'appuie explicitement sur les travaux de l'économiste A. Sen liant développement des individus à leur liberté d'agir (Véro & Zimmermann, 2018). Pour Sen (2003), en effet, le développement est vu comme un « processus d'extension des libertés substantielles dont les personnes disposent » (p. 297). Du coup, ce qui est recherché c'est le développement des *capabilités* entendues comme la disponibilité d'une capacité (un savoir, un savoir-faire) et la possibilité réelle de mise en œuvre de cette capacité dans un environnement dit « capacitant ». Ainsi, Falzon (2013b) définit un environnement capacitant comme d'une part un environnement qui permet aux individus de « réussir, c'est-à-dire de mettre en œuvre leurs capacités de façon efficace et fructueuse » ; et d'autre part « de développer de nouveaux savoir-faire et de nouvelles connaissances, d'élargir leurs possibilités d'action, leur degré de contrôle sur leurs tâches et sur la façon dont ils la réalisent, c'est-à-dire leur autonomie » (p. 4).

Cette perspective renforce les apports relatifs au *travail d'organisation* et à *l'agir organisationnel* vus plus haut qui rendent caduc la recherche d'un modèle unique et optimal d'organisation, car **l'élargissement de l'autonomie des individus passe par « la définition de systèmes qui favorisent les activités "de mise en main" de l'organisation par les opérateurs »** (Arnoud, 2013, p. 95).

> Si le travail d'organisation est structuré de telle façon qu'il permet aux opérateurs d'avoir une réflexion sur leur propre travail (pouvoir penser), de pouvoir en débattre avec les collègues et de pouvoir agir sur la manière d'exécuter ce travail, il devient alors un moyen pour l'organisation de pallier ses défaillances (faire face aux variabilités) et pour les opérateurs de construire leur propre santé. (Petit & Coutarel, 2013, p. 144)

Pour répondre à ces enjeux, Arnoud (2013) définit une *organisation capacitante* par les trois caractéristiques suivantes :

- Instrumentalisable : une organisation capacitante est une « organisation-instrument » proposant « une structure-artéfact » fournissant « ressources et possibilités pour chacun » et s'adaptant aux usages (p. 139).
- Débattable : une organisation capacitante est une « organisation qui autorise et encourage les débats et confrontations de points de vue ». Ainsi, « les conflits de critères, de buts, de logiques sur le travail doivent être connus, reconnus et débattus » (p. 139).
- Propice à la définition des collectifs : une organisation capacitante est une « organisation qui donne aux opérateurs la possibilité de construire leur propre activité collective », l'organisation doit pour ce faire en fournir les ressources et les possibilités afin de faciliter « une pratique réflexive au travail » (p. 140).

Nous reviendrons sur cela dans la discussion de notre thèse à l'aune de nos résultats (*cf.* chap. 11). Notons avant cela que l'on comprend à ce stade que la notion d'*organisation capacitante* cherche à rendre compte d'une certaine dynamique d'un travail d'organisation à l'initiative des opérateurs de première ligne. En ce sens, c'est une perspective que nous rejoignons. Mais comment initier un tel dessein ? Pour Arnoud et Falzon (2017), cela passe par une intervention *sur* l'organisation qui, selon eux, peut être structurée en trois étapes : (1) l'analyse du travail et de ses contradictions ; (2) la mise en lumière des tentatives de retouche pour et dans l'usage de l'organisation ; (3) favoriser la mise en mouvement de l'organisation et la recherche d'un équilibre dynamique.

Mais pour y parvenir, les auteurs (*ibid.*) soulignent que « plusieurs conditions apparaissent préalables » : la construction sociale multiniveau de celle-ci, l'usage de méthodes qui organisent « des expérimentations organisationnelles en lien avec les déterminants des contradictions auxquelles l'activité étudiée a à faire face » et enfin la création d'« espaces de régulation » et la possibilité de modification des « lieux et circuits de décision » (p. 158). Ces conditions préalables affectent aussi le rôle de l'intervenant (Barcellini, 2017). Celui-ci est à voir comme

un « garant du processus, d'un point de vue démocratique, organisateur du fonctionnement des instances et gardien des objectifs du processus global de reconception » devant « avant tout favoriser la confrontation des points de vue » au sein des collectifs et entre les collectifs et la hiérarchie (Arnoud & Falzon, 2017, p. 161).

Le concept d'*organisation capacitante* poursuit la définition d'une organisation entre *organisé* et *organisant*. Ses caractéristiques proposées par Arnoud (2013) et décrites ci-dessus témoignent **d'un *organisé* « souple » et dynamique favorisant la « mise en main » par les protagonistes et donc les processus *organisant* que l'intervention peut permettre d'amorcer ou de réamorcer**. Aussi, **l'action collective apparaît, dans cette perspective, comme le ressort central de la mise en œuvre d'une telle dynamique** (Arnoud & Falzon, 2013, 2014 ; Caroly & Barcellini, 2013). Regardons à présent davantage dans le détail cette question de la place des collectifs dans ces processus *organisants*. C'est une question qui nous semble centrale dans la mesure où, notre propre travail s'est appuyé sur deux formes de collectifs pour produire des transformations : un collectif métier et un collectif transverse que nous allons à présent spécifier plus en détail.

2.2. Entre le développement des acteurs et de l'organisation : la fonction du collectif

Pour aborder plus en détail ces éléments, les travaux d'Arnoud (2022) nous semblent être un éclairage pertinent. En effet, l'autrice établit le constat initial que « la dimension collective de l'action est peu prise en compte » dans la notion d'organisation capacitante (p. 53) que nous venons de décrire ci-dessus. Elle propose, à ce titre, davantage de parler de **« potentiel capacitant de l'organisation »** pour dépasser l'écueil d'une vision « figée » de l'organisation vue comme « environnement de l'individu au travail » (*ibid.*, p. 53). Arnoud (2022) mobilise une « lecture pragmatiste de la théorie des capabilités » à partir des travaux de J. Dewey, pour appuyer le fait que **le développement du potentiel capacitant de l'organisation revient à « faciliter la coopération "sociale",** les échanges et interactions entre les acteurs afin qu'ils puissent ensemble "s'organiser" et trouver des solutions concrètes aux imprévus auxquels ils sont confrontés » (*ibid.*, p. 54).

Le *potentiel capacitant de l'organisation* est, dans cette perspective, lié à l'émergence du collectif. Le terme d'« émergence » renvoie au fait qu'un *collectif de travail* n'est pas de l'ordre du « donné », mais se construit. En effet, pour Caroly et Barcellini (2013), le collectif de travail « se construit entre des opérateurs et des opératrices qui partagent des objectifs renvoyant à la réalisation d'un travail de qualité – c'est-à-dire renvoyant aux critères d'efficacité du travail » (p. 35). Pour ces autrices (*ibid.*), le collectif de travail peut être une ressource de l'activité individuelle et collective, si et seulement si, il peut « être un lieu favorisant le débat sur les

valeurs, les dimensions pertinentes de l'activité et les conditions de travail nécessaires pour réaliser un travail de qualité » (p. 39).
Dans cette perspective, Arnoud et Falzon (2014) étendent la notion de collectif de travail, faisant traditionnellement référence à un collectif réunissant des protagonistes d'un même métier, et parlent, à partir des travaux de Motté et Haradji (2010) dans le domaine de la relation de service, de ***collectif transverse***. Cette notion permet d'inclure différents collectifs pris dans « un même processus » où plusieurs protagonistes sont « amenés à faire des choses différentes, mais de manière coordonnée » (Arnoud & Falzon, p. 130). Au-delà du cadre de la relation de service, Arnoud (2022) évoque que la notion de collectif transverse peut être employée lorsque l'intervention organise une « expérimentation pragmatiste » au moyen de la formation d'un collectif d'enquête (p. 55).

Les travaux de Poret (Poret, 2015 ; Poret *et al.*, 2016) élargissent cette notion en qualifiant de ***collectif transverse et transactionnel***, un regroupement de protagonistes hétérogènes engagés qui a un objectif final de production de valeur (à destination d'un client par exemple) et qui, pour y parvenir, s'engage dans un processus de coopération qui articule leurs contributions spécifiques de manière transverse à l'organisation. Ainsi, Poret *et al.* (2016) indiquent que le collectif transverse existe « en dépassant les frontières classiques de l'organisation » (p. 2). Nous reviendrons dans la section suivante sur cette notion importante de « frontières ».

Ces travaux, nous semble-t-il, posent la question suivante : quel collectif pour quelles transformations ? Nous reviendrons sur cette question à la lumière de nos résultats. À ce stade, indiquons, à partir de ces travaux et avec les données issues de notre intervention, que nous sommes amenés à considérer, dans notre travail, deux types de collectif. D'abord, un ***collectif métier*** constitué par l'équipe de chauffagistes qui s'est engagée, avec nous, dans l'analyse de leur propre activité de travail. La formation de ce collectif métier s'est construite au moyen de la méthode de l'autoconfrontation. Puis, un ***collectif transverse*** à la géométrie variable en fonction des espaces et des questions posées, comprenant les chauffagistes référents-métier, la hiérarchie ainsi que les différents protagonistes utiles à l'instruction et la résolution d'un problème de travail.

De manière plus générale, cette exploration théorique nous permet d'étayer par différents travaux la dynamique « organisante » que nous cherchons à investiguer. On peut dire, à ce stade, que l'appropriation du dialogue sur la qualité du travail par les différents protagonistes engagés dans l'intervention a permis d'enclencher une *dynamique organisante* ayant eu des effets sur l'*organisé*, c'est-à-dire, dans notre cas, sur la création de nouvelles tâches, la mise en place de nouvelles fonctions et de nouveaux espaces de dialogue pour transformer le travail. Mais, cette dynamique nous semble complexe et mérite une exploration plus approfondie pour nous renseigner plus précisément sur la fonction du développement de l'activité des individus et des collectifs dans cette dynamique et, plus particulièrement, en lien avec notre objet de

recherche, avec les genèses instrumentales du dialogue. Pour mieux la comprendre, depuis l'approche l'instrumentale, nous souhaitons à présent explorer le concept de *genèse organisationnelle* (Folcher *et al.*, 2022).

3. Les genèses organisationnelles : l'hypothèse des franchissements de frontières

Le « chantier » des genèses organisationnelles (Couillaud & Poret, 2022 ; Folcher *et al.*, 2022 ; Folcher & Bationo Tillon, 2018 ; Poret, 2022), comme nous l'avons déjà évoqué (*cf.* chap. 1), est une extension récente de l'approche instrumentale. Ce chantier pose l'hypothèse d'une genèse organisationnelle dans un franchissement de frontières – notion que nous explorerons – permis par l'émergence d'une diversité de genèses. Le développement de ce concept offre à la fois des perspectives d'intervention par la construction de dispositifs développementaux ainsi qu'une clé de lecture pour comprendre les développements organisationnels et leur lien avec le développement des individus et des collectifs (Folcher *et al.*, 2022). C'est particulièrement cette clé de lecture qui nous intéresse pour instruire plus en profondeur les liens entre genèses instrumentales du dialogue et développement organisationnel.

3.1. La notion de frontières

Le concept de genèses organisationnelles pose pour hypothèse principale la notion de *franchissement de frontières*. En effet, Folcher *et al.* (2022) définissent les genèses organisationnelles comme « un franchissement de frontières en formulant l'hypothèse qu'une organisation peut se développer dans cet espace qui est en friche à l'occasion d'un dépassement des frontières existantes au sein d'une même organisation et/ou au sein de mailles plus larges intégrant différentes organisations » (p. 171). Dans cette perspective, la frontière est entendue comme permettant de « délimiter ce qui est déjà institué au sein d'une organisation, d'une communauté, de ce qui n'est pas encore développé » (Bationo Tillon *et al.*, 2020, p. 2). Regardons de plus près cette notion.

On retrouve cette notion chez Béguin (2011) qui l'emploie notamment dans le domaine de la conception en lien avec la contribution des ergonomes en leur sein. En effet, pour l'auteur, les finalités, les dimensions temporelles et les formes collectives au sein d'un projet de conception peuvent être considérées comme des frontières que l'ergonome cherche à repousser afin de mieux intégrer l'activité de travail future dans les décisions de conception. Illustrons ces trois frontières que l'auteur identifie :

- *Des frontières en lien avec les objectifs du projet* comme la frontière entre ce qui est souhaité par la maîtrise d'ouvrage et ce qui est faisable, souvent porté par la maîtrise d'œuvre.

- *Des frontières temporelles* comme la frontière temporelle entre le travail de l'ergonome et celui du concepteur. En effet, les conduites de projet ont tendance à contraindre les concepteurs à appréhender le projet des dimensions macro aux dimensions micro. Alors que l'ergonome, lui, doit passer par des analyses parfois fines de l'activité – et donc par une approche micro – pour pouvoir projeter ces situations de travail dans les choix de conception et potentiellement les remettre en question y compris sur des aspects macro du projet.
- *Des frontières collectives* issues des différents corps de métiers qui gravitent dans un projet de conception (la maîtrise d'ouvrage, les utilisateurs futurs, les architectes, les électriciens, etc.).

Pour Béguin (2011), ces frontières peuvent être des contraintes pour l'action et notamment pour la prise en compte des situations de travail dans les choix de conception, mais l'auteur ne s'arrête pas là. Selon lui, au-delà de l'identification de ces frontières par l'ergonome pour qu'il agisse *dans* ce réseau de contraintes préalablement établi, l'auteur souligne l'importance d'agir *sur* ces frontières. Ainsi, pour l'auteur, l'ergonome doit viser, dans une intervention sur un projet de conception, à ne pas seulement **travailler *dans* les frontières, mais aussi *sur* les frontières,** en ajustant les contraintes pour faciliter des améliorations de santé et d'efficacité (Béguin, 2004).

À ce titre, la proposition de Folcher (2010, 2015) de la construction d'un pôle de « maîtrise d'usage » qui s'ajoute, par l'intervention, à l'habituelle dualité maîtrise d'ouvrage – maîtrise d'œuvre est une proposition méthodologique visant le franchissement des frontières identifiées par Béguin (2011). En effet, ce pôle, comme nous l'avons abordé précédemment (*cf.* chap. 1), a pour objectif de réunir des « concepteurs pour l'usage » (*e.g.* architectes, ingénieurs, etc.) et les « concepteurs dans l'usage » (*e.g.* travailleurs, usagers, etc.) au sein d'espaces de conception où les différents protagonistes peuvent temporairement détacher leur fonction professionnelle des types de contributions qu'ils apportent au projet. Dans cette perspective, il s'agit de permettre aux protagonistes de partager une référence commune aux usages, à partir de laquelle ils peuvent contribuer ensemble à alimenter à la fois la volonté et la faisabilité du projet et enrichir l'horizon de la conception.

3.2. Les frontières et leurs franchissements

Bationo Tillon *et al.* (2020) élargissent, au-delà du domaine de la conception, la notion de frontières en considérant leurs franchissements. Pour les autrices, « franchir les frontières au sein des institutions consiste à dépasser les contradictions inscrites au sein de ces mêmes institutions » (p. 2-3). Ces franchissements de frontières sont, pour elles, des marqueurs d'un développement des organisations, et ce, à deux niveaux : entre des systèmes de travail différents et à l'intérieur même de l'organisation dans un espace « en friche ».

Les autrices (*ibid.*) s'appuient sur les travaux d'Akkerman et Bakker (2011) pour développer le concept de frontières et de leurs franchissements. Pour ces derniers (*ibid.*), « tout apprentissage implique des frontières »[26] (p. 132). En s'appuyant sur la notion de dialogicité issue des travaux de Bakhtine, ces auteurs expliquent comment l'interaction entre différents groupes et/ou pratiques peut produire de nouvelles significations à la croisée des frontières. À vrai dire, les auteurs, de manière très proche de Béguin (2011), **ne considèrent pas les frontières comme des barrières, mais davantage comme des ressources potentielles d'apprentissage**. En effet, c'est justement l'ambiguïté créée par les frontières – le fait d'appartenir ou non aux contextes des deux côtés de la frontière – qui suscite la nécessité de redéfinir et de négocier les significations, et de produire de nouvelles pratiques et de nouveaux apprentissages. Pour illustrer ce point, on peut, par exemple, prendre la question suivante : suis-je expert ou novice dans un domaine donné ? En fonction de la réponse à cette question, le sujet peut s'engager dans des apprentissages différents.

Bationo Tillon *et al.* (2020) soulignent qu'Akkerman et Bakker (2011) considèrent que ces franchissements de frontières peuvent aboutir à différentes formes d'*hybridation* et de *cristallisation*. L'*hybridation* fait référence à la combinaison d'éléments issus de différents mondes qui aboutissent à une production créative qui peut se traduire, par exemple, par de nouveaux outils, de nouvelles pratiques ou encore de nouvelles collaborations. La *cristallisation*, quant à elle, correspond à la réification de l'expérience souvent sous forme de nouvelles procédures, permettant de pérenniser ce qui a été créé ou acquis.

Si les précédentes sections de ce chapitre ont permis d'appréhender l'organisation comme un processus et non comme un objet figé, cette hypothèse des frontières et de leur franchissement dans le concept de la genèse organisationnelle nous semble pertinente pour aller plus loin. Nous formulons ainsi l'hypothèse suivante : **dans la dynamique de l'intervention, il pourrait se créer un lien entre, d'une part, les effets des genèses instrumentales du dialogue sur la coopération entre opérateurs et décideurs et, d'autre part, la production locale ou systématisée de nouveaux espaces ou de nouvelles fonctions, c'est à dire, d'une nouvelle organisation en développement**. Cette hypothèse nous occupera lors de l'analyse de nos matériaux empiriques ainsi que dans les résultats de ces analyses. Il nous semble en effet – à partir des résultats de l'intervention présentés dans la première partie de la thèse – que l'appropriation par les individus et les collectifs d'un nouveau genre de dialogue centré sur la qualité du travail au sein de cette collectivité a pu engendrer des franchissements de frontières donnant alors lieu au développement d'une nouvelle organisation du dialogue qui a commencé à s'inscrire dans l'organisation formelle du travail de cette direction. Bien sûr, ces résultats de l'action restent mesurés, et « inachevés », dans la mesure où cette organisation du dialogue ne s'est pas poursuivie avec la fin de l'intervention. Mais on pourrait voir là – c'est notre hypothèse à ce stade de l'élaboration – un rapport à préciser entre l'efficacité éprouvée par chacun du

[26] Notre traduction. Texte original : « All learning involves boundaries ».

dialogue expérimenté autour de la qualité du travail, et les possibilités qui se sont progressivement ouvertes pour définir et mettre en œuvre cette nouvelle organisation du dialogue. C'est un lien important à poursuivre entre genèses instrumentales du dialogue et genèses organisationnelles.

Ces franchissements de frontières peuvent aboutir à la fois à une *hybridation* par de nouvelles formes de collaboration (*e.g.* co-analyser son travail avec ses pairs et les intervenants, s'engager dans une nouvelle coopération à partir des problématiques du travail avec la hiérarchie) ou encore de nouvelles pratiques (*e.g.* modifier ses manières de faire une intervention de maintenance). Il peut également aboutir à une *cristallisation*, comme cela est le cas dans notre intervention avec la création de nouvelles tâches, de nouveaux espaces, ou encore de nouvelles fonctions. En ce sens – et c'est ce qu'il faudra examiner à travers nos analyses – **les genèses instrumentales du dialogue semblent pouvoir engendrer une genèse organisationnelle par l'entremise des franchissements de frontières multiples et hétérogènes qu'elle provoque**.

En disant cela, nous suivons les propositions de Folcher *et al.* (2022) qui mettent en évidence que **« la genèse organisationnelle peut advenir dans le croisement fertile – voire aux frontières d'une diversité de genèses qui la nourrissent »** (p. 183). Cet élément éclaire et renforce le chemin théorique que nous prenons en ce qui concerne les rapports entretenus entre genèse instrumentale et genèse organisationnelle. Notons, toutefois, que nous n'explorons pas pleinement ces rapports. En effet, en nous focalisons plus spécifiquement sur la compréhension de la dynamique d'appropriation du dialogue sur la qualité du travail et son lien avec le développement organisationnel qui s'est produit dans notre intervention, nous regarderons **moins la diversité des genèses, mais davantage la multiplicité des genèses instrumentales du dialogue**. Nous reviendrons sur ce point à l'occasion de la présentation de notre dispositif d'analyse des matériaux (*cf.* chap. 7).

Partie III.

Analyse des matériaux et résultats

Introduction de la partie III

Notre exploration théorique nous a permis d'affiner notre hypothèse initiale en formulant l'idée suivante : les genèses instrumentales du dialogue peuvent engendrer des franchissements de frontières, caractéristiques des mouvements organisationnels qui se sont opérés dans notre intervention. Cette troisième partie nous permet ainsi d'analyser nos matériaux à partir de cette hypothèse enrichie.

Le septième chapitre présente la méthode d'analyse des genèses instrumentales du dialogue pour mieux comprendre la mise en mouvement de l'organisation à partir d'une approche mixte à la fois diachronique et synchronique, qui permet de mettre en évidence l'histoire de ces genèses tout au long de l'intervention.

Le huitième chapitre est consacré à l'analyse des genèses instrumentales du dialogue dans la phase 1 de l'intervention lorsque le dialogue a été expérimenté au sein du collectif métier de chauffagistes.

Le neuvième chapitre est consacré à l'analyse des genèses instrumentales du dialogue dans la phase 2 de l'intervention lorsque le dialogue a été expérimenté dans l'organisation au sein d'un collectif transverse élargi.

Le dixième chapitre présente une synthèse des résultats sur les rapports entretenus entre les genèses instrumentales du dialogue et les genèses organisationnelles. Cette synthèse reprend et rassemble les résultats intermédiaires obtenus au cours des deux chapitres précédents.

Chapitre 7. Élaboration d'une méthode d'analyse des genèses instrumentales du dialogue pour comprendre la genèse organisationnelle

L'analyse de nos matériaux vise à comprendre comment les genèses instrumentales du dialogue, provoquées à l'occasion de l'intervention, ont pu engendrer une genèse organisationnelle. Mais analyser les genèses instrumentales du dialogue implique de prendre en compte le fait que celles-ci s'inscrivent dans les mêmes dynamiques que celles du développement (Rabardel, 1995), entre histoire et événement (Vygotski, 2014). De ce fait, c'est donc une approche mixte qu'il nous faut employer en élaborant une méthode d'analyses à la fois diachronique et synchronique (Bationo Tillon, 2017 ; Béguin, 2005 ; Clot & Leplat, 2005). Dans ce chapitre, nous présentons ces moyens d'analyse des genèses instrumentales du dialogue. D'abord, le premier moyen, à maille diachronique, pour rendre compte de l'histoire des genèses instrumentales : l'élaboration des récits. Puis, le second moyen, à maille synchronique, pour rendre compte des événements déterminants qui parsèment cette histoire : l'analyse située de l'usage instrumental des méthodes dialogiques par les protagonistes au cours des dialogues expérimentés aux différents niveaux. Enfin, pour que cette analyse des genèses instrumentales nous renseigne sur le développement de la genèse organisationnelle, nous revenons, à l'issue de chaque récit, sur l'hypothèse examinée dans notre cadre théorique, des franchissements de frontières. Nous présentons ici les moyens d'analyses de ces franchissements de frontières, à partir des genèses instrumentales du dialogue, pour mettre en évidence les développements organisationnels et leurs dynamiques.

1. L'analyse diachronique des genèses instrumentales du dialogue : l'élaboration de récits

Pour Rabardel (2005a), **les genèses instrumentales traduisent des processus qui « s'inscrivent dans des temporalités longues »** (p. 17) impliquant de les saisir dans leur succession historique avec une unité d'analyse diachronique (Bationo Tillon *et al.*, 2010 ; Bationo Tillon & Rabardel, 2015). L'un des moyens pour ce faire et pour lequel nous optons, comme d'autres avant nous (Bationo Tillon, 2006 ; Beaujouan *et al.*, 2015 ; Chizallet, 2019 ; Dutier Dénarié, 2021 ; Noyer & Barcellini, 2014 ; Petit, 2005 ; Poret, 2015 ; Slimi, 2022), est l'élaboration de récits. Les récits nous permettent de rendre nos matériaux « disponibles » à l'analyse des genèses instrumentales du dialogue qui, pour rappel, sont des matériaux d'intervention de nature différente. Le récit favorise ainsi la reconstruction de matériaux hétérogènes et permet d'établir une continuité temporelle pour comprendre les liens qui s'opèrent, y compris en dehors des moments « formels » où les dialogues sont enregistrés. Les récits visent donc à donner du « volume » à l'expérience vécue par les collectifs concernés tout

au long de l'intervention. Ils permettent de renseigner dans une focale plus large à l'intérieur de cette expérience les mécanismes de survenue des genèses instrumentales du dialogue.

1.1. De l'histoire au récit : quelques caractéristiques centrales

Bien que l'intervention puisse être vue et transmise sous la forme d'une histoire qui revient sur le vécu (Dupont & Duraffourg, 1995), elle n'en constitue pas d'emblée un récit pour autant. En effet, histoire et récit ne sont pas synonymes. Le récit est « un compte rendu de l'expérience ou d'événements qui sont mis dans une séquence temporelle et qui véhiculent une signification » (Decortis, 2008, p. 32). En ce sens, le récit est une « re-construction » qui vise à instaurer de la cohérence et de l'unité là où l'expérience seule ne présente qu'un ensemble désorganisé d'impressions et de faits vécus.
Pour Bruner (2000), deux modes de pensée s'opposent : « si l'argumentation cherche à nous convaincre de sa vérité », le récit « s'efforce de nous paraître semblable à la vie » (p. 27). Le mode narratif « s'intéresse à l'intention et à l'action humaine […], aux vicissitudes et aux conséquences qui affectent leur accomplissement » (*ibid.*, p. 29-30). Le récit, « donne forme à ce qui existe dans le monde réel et il lui confère même une sorte de droit à la réalité » (Bruner, 2010, p. 12).

Dès lors, comment transformer une histoire vécue en récit ? Pour Ricœur (1983), cela passe par l'intrigue. En effet, l'auteur parle plus précisément de ***mise en intrigue*** pour signifier le processus par lequel il est possible de structurer, autour d'un thème, une succession d'événements indéfinis en une configuration ordonnée avec un début, un milieu et une fin. Cette « synthèse de l'hétérogène » permet de composer ensemble « des agents, des buts, des moyens, des interactions, des circonstances, des résultats inattendus » en incluant des incidents ou des « coups de théâtre » dans des caractères temporels propres (*ibid.*, p. 127-128). En d'autres termes, les événements du récit doivent simultanément converger vers un objectif et provoquer des ruptures et des discontinuités, qui entraînent un retournement de situation. Il y a une *peripeteia* (Bruner, 2006), un *nœud*, une complication dont l'action va permettre d'atteindre un *dénouement*, une résolution temporaire ou finale. Et c'est précisément, pour l'auteur, l'une des fonctions centrales du récit : montrer « comment l'ordinaire a été bousculé par l'irruption de l'inattendu » (Bruner, 2014, p. 43).

Bruner (1991) identifie trois caractéristiques essentielles d'un récit (p. 57-66) :

- Il contient **une séquentialité** qui met en action des personnages en lien avec une intrigue.
- Il établit **des liens entre l'inattendu et l'ordinaire**, synonyme d'une tension à résoudre.
- Il met en scène **un « paysage duel »** en comprenant à la fois des éléments factuels, mais aussi la manière dont ces événements sont interprétés par ses différents protagonistes.

Ces caractéristiques du récit nous semblent en adéquation avec ce que nous cherchons : saisir dans le temps et dans l'espace de l'intervention des genèses instrumentales du dialogue en prenant en compte leur histoire, mais aussi leurs événements ou moments de bascule. Il nous faut maintenant entrer davantage dans le détail, en lien avec le contexte d'intervention qui donne un statut spécifique à nos matériaux.

1.2. Le récit comme moyen de rendre compte des appropriations au cours de l'intervention

En ergonomie, cette perspective du récit trouve notamment écho dans les travaux de recherche sur l'intervention (Beaujouan & Daniellou, 2013 ; Noyer & Barcellini, 2014 ; Petit *et al.*, 2007). En effet, pour **trouver un moyen de représenter l'expérience de l'intervention** à des fins de production de connaissance, Petit *et al.* (2007) proposent que **la mise en récit** de l'intervention basée sur les données factuelles recueillies puisse constituer « le matériau de base pour argumenter de nouvelles modélisations de la pratique ergonomique » (p. 392).

Les travaux de Beaujouan (2011) permettent d'approfondir cette proposition en l'appliquant à un contexte de formation professionnelle destinée à des étudiants en ergonomie. Dans ce cadre et à partir d'une analyse de la littérature, l'auteur (*ibid.*) identifie **sept propriétés pour définir un récit professionnel à visée didactique** (p. 28). Nous présentons ci-dessous chacune des sept catégories en discutant leur pertinence pour la construction de nos récits qui – rappelons-le – vise à appréhender l'aspect diachronique des genèses instrumentales du dialogue sur la qualité du travail dans une intervention visant son développement organisationnel :

- *Propriété 1 – un récit finalisé* : il s'agit de définir en amont une consigne en lien avec les objectifs de formation.
    - ⇒ Dans notre contexte, cette propriété sera mise en rapport avec l'objectif de notre recherche visant l'analyse des genèses instrumentales du dialogue. Le récit sera donc construit dans la perspective de rendre compte de ces genèses instrumentales du dialogue au cours de l'intervention. Cela signifie que d'autres dimensions de l'histoire ne seront pas abordées directement dans ces récits, qui ne se concentreront que sur les éléments qui nous ont semblé pertinents autour de ces genèses spécifiques. Aussi, la finalité du récit est en lien avec une thématique prédominante pour chaque récit que nous mettrons en évidence par un titre.
- *Propriété 2 – une succession d'actions intentionnelles* : la mise en scène d'au moins deux actions temporellement ordonnées en vue d'atteindre un but professionnel.
    - ⇒ Dans les travaux de Beaujouan (2011), cette propriété est en rapport direct à la transmission aux étudiants d'un récit professionnel dans un contexte de formation. Nous choisissons de ne pas la retenir ici dans la perspective d'intervention qui est la nôtre.

- *Propriété 3 – une constance de l'agent* : l'implication d'intérêts humains dans un contexte marqué par la présence « récurrente » du professionnel tout au long du récit.
    ⇒ La genèse instrumentale du dialogue prend naissance dans l'activité individuelle et collective des protagonistes engagés dans l'intervention, il est donc important qu'il y ait une récurrence dans leur présence pour chacun des récits. Plusieurs protagonistes – opérateurs ou hiérarchies – ont été engagés au cours de notre intervention. Nous les suivrons au fil des différents récits.
- *Propriété 4 – une transformation des prédicats* : la description de ce qu'il advient à l'instant (t+n) des prédicats d'être, d'avoir et/ou de faire qui caractérisent l'ergonome ou un autre travailleur à l'instant (t).
    ⇒ Cette propriété nous permettra de mettre en évidence les développements de la situation et de l'activité des sujets. Elle nous permettra aussi de situer les moments significatifs qui feront l'objet d'une analyse synchronique des genèses instrumentales du dialogue.
- *Propriété 5 – un procès structuré* : la succession des actions (chronologique et/ou causale) de l'ergonome ou autre travailleur dans un procès ayant un début, un milieu et une fin.
    ⇒ Cette propriété implique que nos récits aient une situation initiale, une ou des situation(s) intermédiaire(s) et une situation finale.
- *Propriété 6 – une intrigue proposée* : la mise en intrigue du récit par la présence d'une ou plusieurs complications (obstacles, difficultés rencontrées par les protagonistes) aboutissant à leur résolution (ou leur tentative de résolution) en fin de récit.
    ⇒ Au centre de l'élaboration des récits, cette propriété nous permettra de mettre en avant les *nouements* et *dénouements* qui structurent l'« aventure » narrée au sein de chaque récit.
- *Propriété 7 – une évaluation finale* : l'évaluation finale implicite ou explicite proposée en vue d'accomplir un effet sur les étudiants dans une finalité didactique.
    ⇒ Cette dernière propriété étant liée à l'aspect didactique d'évaluation à la fin de la présentation d'un récit à des étudiants, nous ne la retiendrons pas pour la construction de nos récits.

Chacune de ces propriétés vise à donner une « trame de fabrication » des récits permettant la reconstruction de l'expérience passée. Une fois construit, le récit devient « un résultat en soi » (Beaujouan *et al.*, 2015, p. 4), un élément d'analyse *a posteriori* de l'intervention qui nous permet, dans le cadre de notre travail de thèse, de rendre compte de l'émergence des genèses instrumentales du dialogue dans le temps long de cette intervention de deux ans.

Après avoir présenté et discuté les propriétés ci-dessus, nous proposons de définir plus précisément celles que nous retenons pour la construction des récits permettant de témoigner du processus de genèses instrumentales du dialogue dans le temps (*cf.* tableau 6).

Tableau 6

Définition des propriétés des récits pour l'analyse diachronique des genèses instrumentales du dialogue

(1) Récit finalisé	Le récit vise à répondre à un objectif en lien avec l'appropriation en train de se faire par les différents protagonistes du dialogue sur la qualité du travail. Pour donner une représentation de cet objectif, chaque récit comporte un titre explicite.
(2) Constance de/des (l')agent(s)	Chaque récit comporte des protagonistes explicitement mis en évidence. À l'intérieur de chaque récit, il y a une constance des agents qui font l'objet d'une narration. Entre chaque récit, il y a une continuité, une récurrence de la présence de certains sujets.
(3) Intrigue proposée	Le récit est construit à partir d'une intrigue, au moins un nouement en lien avec l'appropriation du dialogue et un dénouement progressif.
(4) Transformation des prédicats	Le récit décrit ce qu'il advient et met en évidence des moments significatifs qui font l'objet de l'analyse synchronique.
(5) Succession des actions dans un procès structuré	Le récit comporte une situation initiale, une ou des situations(s) intermédiaire(s) et une situation finale en lien avec l'appropriation du dialogue. Cette succession des actions peut être chronologique ou causale et structure le récit dans son ensemble.

Maintenant que nous avons présenté le cadre général de compréhension des récits et défini les propriétés que nous retenons pour leur élaboration, nous détaillons les traces issues des matériaux d'intervention sur lesquelles nous nous appuyons pour réaliser cette analyse diachronique.

1.3. Des « données d'époque » à l'élaboration des récits

Pour construire les récits utiles à l'analyse diachronique des genèses instrumentales du dialogue, nous nous appuyons sur **les traces produites lors de l'intervention** que nous avons menée. Ce corpus de « données d'époque » (Petit *et al.*, 2007, p. 400) comprend à la fois (1) des éléments issus de la tenue d'un journal de bord et (2) les matériaux enregistrés de type vidéo ou audio issus des réunions et séances de travail de l'intervention.

1.3.1. Les données issues du journal de bord de l'intervenant-chercheur

Durant l'intervention réalisée, nous avons tenu quotidiennement un journal de bord[27]. Pour cela, nous avons mis à notre main et adapté la proposition de Bellemare *et al.* (2001) en gardant les piliers proposés par ces auteurs dans ses aspects tenant à la fois « du journal d'exploration, du

[27] Notons que seul un des intervenants du binôme (nous-même) tenait ce journal de bord, mais l'écriture de celui-ci a largement bénéficié des nombreux échanges quotidiens à deux permettant la prise de recul et l'élaboration réflexive sur les événements de l'intervention.

journal intime et du dossier clinique » (p. 59). Complété « à chaud » à la fin de chaque journée d'intervention, notre journal de bord comporte ainsi 94 entrées saisies entre septembre 2020 et février 2022. Le contenu de ces entrées reste hétérogène dans sa composition et son développement du fait de sa dépendance aux imprévus de l'intervention (*e.g.* journées d'observation, réunions de travail, comités, événements significatifs, etc.), mais est toujours construit à partir des items suivants :

- Date, heure, lieu, protagonistes présents, contexte.
- Informations factuelles sur le déroulé de l'action (*i.e.* action réalisée, action envisagée, mais finalement pas réalisée, etc.) et des événements apparus avec des mises en récit « à chaud ».
- Notes sur des échanges ayant eu lieu avec ou sans verbatim.
- Réflexions de l'intervenant (comprenant les impressions, les doutes, le ressenti, etc.).

Durant l'intervention, ce journal de bord a été, pour nous en tant qu'intervenant, un outil de conduite au jour le jour, servant par exemple de mémoire d'une séance de travail à l'autre et constituant également un moyen d'efficience globale. Pour la recherche, ces prises de notes sont devenues autant de données permettant la construction des récits centrés sur le développement des genèses instrumentales du dialogue sur la qualité du travail.

1.3.2. Les données issues des réunions et séances de travail de l'intervention

Nos données (*cf.* tableau 7) sont aussi composées de matériaux audio ou vidéo issus des séances de travail et de réunions à chacune des deux phases de l'intervention (des séances d'autoconfrontations simples et croisées, des réunions de travail au sein des collectifs avec ou sans la hiérarchie ainsi qu'avec un ensemble de différents protagonistes, des comités de pilotage, etc.). Les conditions de recueil de ces données ont de particulier que leur but premier a d'abord été de servir l'intervention en propageant et en organisant méthodiquement le développement du dialogue sur la qualité du travail d'un niveau à l'autre de l'organisation (du collectif métier à la hiérarchie jusqu'au comité de pilotage).

Ainsi, pour rappel, les données que nous analysons dans ce travail de thèse ont été recueillies dans le cadre spécifique d'un dispositif d'intervention en clinique de l'activité visant le développement organisationnel du dialogue sur la qualité du travail (*cf.* chap. 2). Ces matériaux résultent d'une intervention à caractère développemental et plus spécifiquement de deux dispositifs méthodiques mis en œuvre à des moments différents de l'intervention : l'autoconfrontation croisée dans un premier temps, pour expérimenter le dialogue au sein du collectif métier entre chauffagistes avec les intervenants ; et la méthode du référent-métier, dans un second temps, pour expérimenter sur cette base une nouvelle organisation du dialogue au sein du service avec la ligne hiérarchique dans un collectif transverse aussi élargi par d'autres protagonistes utiles à la résolution des problèmes de travail identifiés.

Au bout du compte, nous totalisons près de 88 heures d'enregistrements audio et vidéo issus des deux phases de l'intervention : 21 heures de films d'activité issus des observations de l'activité de travail de ce collectif de chauffagistes en début d'intervention, 19 heures de séances de travail en autoconfrontations simples et croisées avec eux et près de 48 heures de réunions dans le cadre de la mise en œuvre de la méthode du référent-métier, que ce soit entre les chauffagistes pour préparer les réunions à venir avec la hiérarchie, ou entre ces référents et la ligne hiérarchique pour engager des améliorations concrètes du travail ou de son organisation. Nous présentons ces matériaux et leur nature dans le tableau ci-dessous (*cf.* tableau 7).

Tableau 7

Nature des données pour la recherche issues de l'intervention

Phase	Date	Objet	Matériaux recueillis
Phase 1 : Expérimentation du dialogue sur la qualité du travail au sein du collectif de chauffagistes	Du 01/09/20 au 10/12/20	Observations de terrain	Enregistrements vidéo
	Du 19/10/20 au 05/11/20	7 séances de co-analyse de l'activité en autoconfrontation simple	Enregistrements vidéo
	Du 12/11/20 au 10/12/20	6 séances de co-analyse de l'activité en autoconfrontation croisée	Enregistrements vidéo
	14/01/21	Séance de travail à partir du montage avec le collectif	Enregistrement audio
	28/01/21	Séance de travail préparatoire avec la hiérarchie	Enregistrement audio
	28/01/21	Séance de travail de restitution des co-analyses et décision de poursuivre le travail dans sa phase 2	Enregistrement vidéo
Phase 2 : Expérimentation du dialogue sur la qualité du travail dans l'organisation	03/02/21	Séance de travail pour construire l'organisation concrète de la phase 2 avec le collectif de chauffagistes	Enregistrement vidéo
	Du 11/02/21 au 27/01/22	18 séances de travail avec les référents-métier	Enregistrements audio
	Du 09/03/21 au 02/02/22	8 séances de travail entre référents-métier avec la direction	Enregistrements vidéo
	12/04/21 et 06/01/22	1er et 2nd comité de pilotage	Enregistrements vidéo

L'opération de mise en récit nous permet de rétablir une cohérence d'ensemble « partageable », facilitant ainsi la compréhension, pas à pas, de l'intervention réalisée et de ses développements, malgré l'importante quantité de données recueillies.

Nous pouvons maintenant présenter la méthode d'analyse synchronique que nous avons élaborée pour examiner les genèses instrumentales du dialogue. Ces moments « situés » sont autant d'« événements » dans le déroulement des récits que nous rapportons. Ils constituent des moments clés, ou des moments « pivots », qui nous permettent d'expliquer la dynamique interne des genèses instrumentales du dialogue en cours d'intervention. La synthèse de ces analyses

synchroniques nous aidera alors, comme nous le verrons, à mieux comprendre comment l'appropriation du dialogue par le collectif métier puis par le collectif transverse dans l'organisation a constitué le point de départ des évolutions organisationnelles.

2. L'analyse synchronique des genèses instrumentales du dialogue : l'analyse de l'« usage instrumental » des artéfacts dialogiques de l'intervention

2.1. L'enjeu de l'analyse synchronique : saisir le développement de l'usage instrumental du dialogue

L'analyse synchronique de nos matériaux prend appui sur des données langagières issues des enregistrements audio ou vidéo des séances de travail réalisées. Il s'agit donc pour nous de réaliser une analyse de l'***usage instrumental*** que font les collectifs, dans des activités conjointes, des méthodes dialogiques que sont les méthodes de l'autoconfrontation croisée et du référent-métier. Cet usage méthodique d'une forme de « travail sur le travail » (Miossec & Simonet, 2019) conduit avec les différents protagonistes peut produire une diversité d'usages : par exemple, les cadres dialogiques expérimentés peuvent d'abord « servir » aux chauffagistes pour se plaindre de la situation auprès de l'intervenant-chercheur. Ces temps d'analyse de leur activité peuvent aussi leur permettre d'élaborer ensemble de nouvelles solutions potentielles. Ces cadres dialogiques peuvent en outre être utilisés pour repenser collectivement, dans le dialogue, les processus de prise de décision pour agir sur un problème de travail au sein du collectif transverse, au-delà du collectif métier.

Comme nous l'avons décrit dans la partie théorique précédente (*cf.* chap. 4), **le langage peut être vu comme un instrument pour et dans l'activité des sujets** (Kostulski & Clot, 2007 ; Rabardel, 2002). Avant d'approfondir les choix opérés pour l'analyse synchronique, nous souhaitons rappeler deux éléments structurants pour notre méthode d'analyse des données :

- Nos matériaux sont issus d'une intervention à visée développementale dont l'objectif était tout à la fois de comprendre l'activité de travail, et de développer le rapport des sujets à leur activité de travail afin de mieux la comprendre, dans des cadres régis par les méthodes mises en œuvre. Par conséquent, l'analyse menée dans cette thèse se concentre sur le développement de l'activité dialogique des sujets, afin de mettre en lumière comment ces dialogues deviennent progressivement de nouveaux moyens d'action dans le travail quotidien au sein du collectif métier, ainsi que dans l'organisation au sein d'un collectif transverse, impliquant une plus grande diversité de protagonistes.
- Les genèses instrumentales du dialogue que nous cherchons à analyser ont ceci de spécifique qu'elles ne rendent pas compte de l'appropriation d'un objet technique par un sujet, mais davantage – comme nous l'avons vu dans notre exploration théorique

(*cf.* chap. 4) – de l'appropriation d'un *genre d'activités* contenu en puissance dans les méthodes dialogiques déployées lors de l'intervention. Ce genre d'activités provoqué dans le cadre de l'intervention et dont nous cherchons à étudier l'appropriation contient des « obligations dialogiques » (des règles de fonctionnement et des « attendus » du dialogue) sollicitées par l'appareillage technique et discursif des méthodes mises en œuvre. Ainsi, les méthodes de l'autoconfrontation croisée et du référent-métier ont le statut d'artéfacts dialogiques dont un sujet peut se saisir de différentes manières pour et dans son activité. Cette nouvelle forme de dialogue – ce genre second d'activités –, basée sur les conflits de critères sur la qualité du travail prend alors le statut d'instrument pour le sujet lui ouvrant une zone potentielle de développement pour agir sur son travail et l'organisation qui le supporte avec d'autres protagonistes.

Dans cette perspective, Clot (2008) établit des bases d'une approche développementale d'analyse dialogique s'appuyant sur une conception bakhtinienne du dialogue dont nous pouvons rappeler brièvement ici quelques principes structurants. En effet, pour Bakhtine, le dialogue est une activité en soi (Clot, 2005 ; Kostulski & Clot, 2007). Selon lui, le dialogue n'est pas la simple expression verbale de pensées préexistantes. Il ne le considère pas comme une simple transmission d'informations, mais comme un processus de production de signification dans un jeu dialectique entre le langage intérieur et le langage extériorisé, c'est-à-dire entre la pensée et l'expression verbale (Vygotski, 2019).

Sans revenir dans le détail de ce qui a été présenté dans la partie théorique de la thèse (*cf.* chap. 4), nous retenons les caractéristiques du dialogue suivantes :

- *Le dialogue est processus de production de signification* : le dialogue n'est pas une simple transmission d'informations ou l'expression de pensées préexistantes. Il est un processus actif, dans lequel la pensée se transforme lorsqu'elle se verbalise, créant ainsi une interaction entre langage intérieur et extérieur.
- *Le dialogue implique une dialectique entre dialogue intérieur et extérieur* : le dialogue intérieur (ce que l'on se dit à soi-même) influence le dialogue extérieur (ce que l'on dit aux autres), et réciproquement. Cette interaction repose sur un processus constant de « négociation » entre les mots d'autrui et nos propres mots.
- *Le dialogue s'inscrit dans un plurivocalisme et un hétérovocalisme* : le dialogue réalisé comporte toujours plusieurs voies potentielles non choisies, créant ainsi un « volume » derrière la surface des mots. Les voix des autres s'avèrent donc indispensables pour aider à mieux exprimer ce que l'on souhaite dire.
- *Le dialogue a des destinataires multiples* : le dialogue a plusieurs types de destinataires. À commencer par le destinataire direct c'est-à-dire l'interlocuteur à qui l'on s'adresse ; le sub-destinataire c'est-à-dire le dialogue intérieur, ce que l'on se dit à soi-même ; et enfin, le sur-destinataire c'est-à-dire les figures implicites (figures d'autorité, historiques ou symboliques) qui influencent la justification de l'argumentation.

- *Le dialogue implique une polyphonie et une hétéroglossie* : le dialogue est influencé par la polyphonie (présence de plusieurs voix) et l'hétéroglossie (mélange de discours issus de différents contextes ou registres). Cela permet au dialogue d'être ouvert à diverses perspectives et formes d'expression, favorisant ainsi son développement.
- *Le dialogue a une capacité à créer de nouvelles actions et significations* : le dialogue permet non seulement de transmettre des idées, mais aussi de transformer les pratiques, les perspectives et les actions de chacun.

2.2. Le choix de l'outillage pour l'analyse synchronique

Le choix de nos outils pour l'analyse synchronique tient compte des caractéristiques du dialogue que nous venons d'exposer. Notons toutefois que la maille délibérément choisie au vu des caractéristiques de nos matériaux et de l'objectif qui est le nôtre de rendre compte de la genèse organisationnelle au cours de l'intervention ne nous amène pas à procéder à des analyses dialogiques sous des modalités habituelles de l'analyse de discours (Bonnemain, 2015 ; Bournel Bosson, 2005 ; Kloetzer, 2008 ; Poussin, 2014) ou de l'analyse interlocutoire (Kostulski & Clot, 2007 ; Tomás, 2005).

Dans notre travail nous considérons que les analyses synchroniques sont intrinsèquement liées aux analyses diachroniques en ce sens qu'elles vont nous servir à analyser des événements saillants, des moments « pivots » de l'intervention (Beaujouan *et al.*, 2015) au sein d'une histoire plus large. Notre critère de sélection de ce que nous nommons « moment significatif » est issu des événements saillants du point de vue de l'appropriation du dialogue que nous avons décelé empiriquement au cours de l'intervention que nous avons conduite (*cf.* chap. 2). De ce fait, l'analyse synchronique nous permet de porter plus spécifiquement notre regard sur ce qu'il se passe du point de vue des genèses instrumentales du dialogue au cours de ces moments de bascule.

Pour examiner ce processus d'appropriation, nous nous appuyons sur le cadre d'analyse proposé par l'approche instrumentale (Bationo Tillon & Rabardel, 2015 ; Rabardel, 1995) que nous adaptons à notre objectif de thèse pour caractériser l'usage instrumental du dialogue qui est fait progressivement par les protagonistes impliqués dans l'intervention, qui les conduira finalement à retoucher l'organisation prescrite du dialogue. Notre grille d'analyse se compose de trois « indices », analysables dans les matériaux, qui nous permettent d'attester l'existence d'une genèse instrumentale du dialogue et d'en caractériser les mécanismes de fonctionnement, pour chaque moment significatif identifié.

***Premier indice*.** Nous ciblons tout d'abord **l'objet de l'activité**, qui correspond au but général poursuivi par les différents protagonistes au cours de l'activité dialogique (Bationo Tillon & Rabardel, 2015 ; Folcher *et al.*, 2017). Ces objets ne sont pas figés : bien qu'ils présentent une

certaine stabilité, ils peuvent se modifier au fil du dialogue. C'est ce développement de l'objet qui nous intéresse plus particulièrement et que nous repèrerons non pas à une échelle individuelle, mais à une échelle collective dans l'activité à la fois du collectif métier des chauffagistes, puis dans l'activité d'un collectif transverse (Poret, 2015) qui se forme progressivement au cours de l'intervention. Nous parlons alors d'*objet de l'activité conjointe* du collectif (métier ou transverse). L'analyse de ce développement des objets de l'activité conjointe nous permet de tracer leur trajectoire et leur transformation dans le temps au sein des différentes instances de dialogue mises en place. C'est au sein de cette trajectoire que se réalise l'appropriation du dialogue.

Deuxième indice. Nous identifions **les principales composantes de l'artéfact** qui sont mobilisées dans le dialogue par le collectif. Comme nous l'avons précisé précédemment et développé dans notre partie théorique (*cf.* chap. 5), nous parlons, ici, des artéfacts dialogiques que constituent les deux méthodes mises en œuvre dans cette intervention (*i.e.* la méthode de l'autoconfrontation croisée et la méthode du référent-métier). Nous identifierons plus précisément quelles sont les composantes techniques (*e.g.* l'ordinateur, le film d'activité, etc.) et symboliques (*e.g.* l'instruction d'un problème de travail, la comparaison entre pairs, la conflictualité dans l'activité argumentative conjointe, etc.) mobilisées par les collectifs durant chaque moment significatif et la manière dont ces composantes sont mobilisées.

Troisième indice. Nous examinons **les médiations instrumentales dominantes** dans les extraits de dialogue proposés pour chaque moment significatif en nous basant sur le modèle SACI des situations d'activités collectives instrumentées (Rabardel, 1995). Ce modèle a des proximités [28] avec la conception qui est la nôtre de l'activité dirigée (Clot, 1999 ; Fernandez, 2004) et permet d'identifier plus finement les médiations aux instruments qui ont trois grandes orientations (Folcher & Rabardel, 2004) : les médiations vers l'objet de l'activité, les médiations vers les autres sujets en lien avec cet objet (nommées médiations interpersonnelles) et les médiations vers le sujet lui-même (nommées médiations réflexives). Chacun de ces rapports « sont susceptibles d'être coprésents » dans l'activité des sujets (Rabardel, 2002, p. 275). Toutefois, il reste possible de déceler des médiations que l'on peut qualifier de davantage « dominantes » (Rabardel & Samurçay, 2006) dans l'usage instrumental que font les sujets des différentes composantes de l'artéfact dialogique. En ce sens, la caractérisation des médiations nous permet d'obtenir des indicateurs de la genèse instrumentale en train de se réaliser dans le dialogue.

[28] Ces proximités entre ces deux modèles de l'activité se trouvent du côté des 3 pôles (sujet, objet, autres sujets) reliés par l'instrument. Comme le souligne Rabardel (1995), le modèle SACI « tient beaucoup aux discussions [qui ont eu lieu] avec Yves Clot, ainsi qu'aux travaux de Pascal Béguin » (p. 77). En disant cela, nous n'effaçons pas la différence liée aux ancrages conceptuels de ces deux modèles. Il y aurait d'ailleurs un travail supplémentaire à mener pour rendre compte plus spécifiquement de ces différences, qui dépasse le cadre de notre travail de thèse.

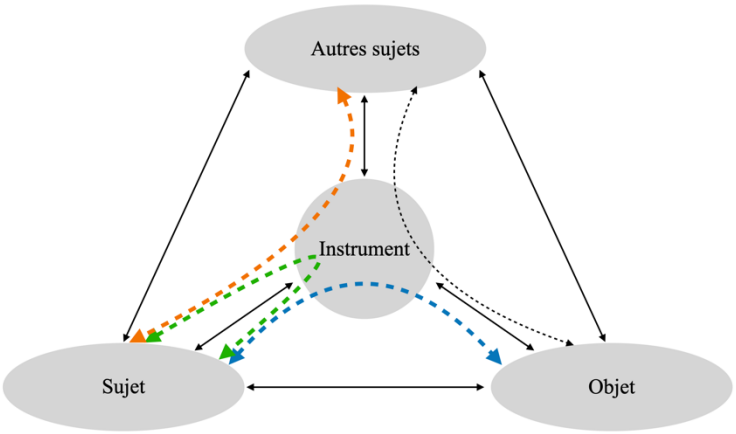
Plus précisément :

- **Les médiations vers l'objet** nous permettent d'appréhender dans quelle mesure l'instrument (ou sa composante) est un moyen pour prendre connaissance ou transformer l'objet de l'activité conjointe dans le dialogue.
- **Les médiations interpersonnelles** nous permettent d'identifier dans quelle mesure l'instrument permet d'opérer des changements de rapports entre le collectif (métier ou transverse) et d'autres protagonistes en lien avec le dialogue. Ces protagonistes peuvent être présents dans la situation (comme les intervenants par exemple) ou être absents, mais « convoqués » dans l'échange.
- **Les médiations réflexives** nous permettent d'identifier le rôle de l'instrument pour agir sur le collectif lui-même, ce qui peut se traduire, par exemple, par le fait de se regarder faire ou encore par le fait de requestionner des habitudes.

La figure ci-dessous nous permet d'illustrer les médiations que nous cherchons à caractériser dans nos analyses (*cf.* figure 7).

Figure 7

Médiations dans le modèle SACI mises en évidence par l'analyse synchronique



Note. On peut voir en bleu, les médiations vers l'objet qui se réalisent au cours du dialogue (tournées vers l'objet de l'activité) ; en orange, les médiations interpersonnelles (tournées vers d'autres sujets en lien avec l'objet de l'activité) et en vert, les médiations réflexives (tournées vers le sujet lui-même).

Ces trois indices nous permettent d'appréhender la genèse instrumentale du dialogue pour chacun des moments significatifs que nous analyserons. Nous pourrons alors regarder précisément les appropriations à l'œuvre au cours de notre intervention.

2.3. Convention de retranscription des données

Pour rendre nos matériaux langagiers accessibles au protocole d'analyse décrit ci-avant, nous procédons à une retranscription complète des séquences mobilisées pour chaque moment significatif. Ces séquences sont systématiquement situées dans le temps de l'intervention, ainsi que dans le déroulement de la séance de travail, grâce à la numérotation des tours de parole. Nous avons également établi une ponctuation des phrases qui reflète la tonalité générale perçue, permettant ainsi de saisir le dialogue dans l'ensemble de ses composantes (les variations vocales, gestuelles et langagières) qui influencent l'activité dialogique conjointe. De plus, nous avons choisi de prendre en compte les aspects para-verbaux, tels que les rires, et les aspects non verbaux, comme les postures, les silences ou les gestes réalisés. Parfois, certains tours de parole sont illustrés par des captures d'écran tirées des enregistrements vidéo. Ces choix de codage enrichissent les analyses et permettent de rendre compte de manière plus précise de la « dynamique » du dialogue dans son ensemble.

Indiquons, avant d'entrer dans les analyses que nous réalisons, que la consultation des documents vidéo indiqués dans notre première partie nous paraît importante à ce stade pour prendre la mesure de ces analyses. En effet, ces documents font partie intégrante du matériel empirique de la thèse[29].

3. Plan d'analyse des genèses instrumentales du dialogue

Après avoir présenté notre méthode mixte d'analyse diachronique et synchronique des genèses instrumentales du dialogue, nous résumons de manière synthétique le plan d'analyse dans le tableau ci-dessous (*cf.* tableau 8). Les deux phases de l'intervention réalisée sont retranscrites – pour chacune d'elles – sous forme de deux récits (soit quatre récits au total). Dans chacun de ces récits, nous analysons plusieurs « moments significatifs » qui illustrent la dynamique située de l'appropriation du dialogue à travers les artéfacts dialogiques utilisés (*i.e.* la méthode de l'autoconfrontation pour la phase 1 et la méthode du référent-métier pour la phase 2). Le tableau ci-contre rend donc compte de ce « découpage » des données de l'intervention en récits (*i.e.* analyse diachronique) et en moments significatifs (*i.e.* analyse synchronique).

[29] Nous remettons les liens vers ces matériaux vidéo : ici, le montage filmique et là, le processus de dialogue.

Tableau 8

Plan d'analyse des données

Chapitre de la thèse	Chapitre 8		Chapitre 9	
Phase de l'intervention	Phase 1		Phase 2	
Numéro du récit	Récit 1	Récit 2	Récit 3	Récit 4
Titre du récit	« La construction progressive d'un dialogue sur la qualité du travail au sein du collectif métier »	« Du dialogue entre pairs au sein du collectif métier à un dialogue avec la hiérarchie »	« Les débuts du développement organisationnel du dialogue sur la qualité du travail pour agir au sein d'un collectif transverse »	« La mise à l'épreuve d'une organisation-test du dialogue pour agir sur des problèmes de travail dans un contexte changeant »
Succession des actions et moments significatifs	***Situation initiale*** : D'un problème hiérarchique à des problèmes de travail ⇒ **Moment significatif 1** ***Situation intermédiaire 1*** : Des professionnels qui prennent davantage leur part dans les problèmes de travail ⇒ **Moment significatif 2** ***Situation intermédiaire 2*** : Des problèmes de travail qui sont aussi des problèmes de métier ⇒ **Moment significatif 3** ***Situation finale*** : La volonté du collectif de discuter des résultats de leur travail avec les intervenants avant de les présenter auprès de la hiérarchie	***Situation initiale*** : La préparation du collectif de chauffagistes à porter leurs analyses du travail auprès de la hiérarchie ⇒ **Moment significatif 4** ***Situation intermédiaire*** : Les débuts d'un dialogue centré sur la qualité du travail entre le collectif de chauffagistes et la hiérarchie ⇒ **Moment significatif 5** ***Situation finale*** : L'ouverture à un développement organisationnel du dialogue pour transformer le travail	***Situation initiale*** : Les débuts de l'organisation du dialogue au sein du collectif métier ⇒ **Moment significatif 6** ***Situation intermédiaire 1*** : Première structuration du dialogue avec la hiérarchie pour agir dans l'organisation ⇒ **Moment significatif 7** ***Situation intermédiaire 2*** : Premières difficultés et premier dialogue avec la direction générale ⇒ **Moment significatif 8** ***Situation finale*** : Une structuration du dialogue au sein du collectif métier qui demande à se poursuivre dans l'organisation pour agir sur les problèmes	***Situation initiale*** : La structuration du collectif transverse pour résoudre le problème des accès aux centrales d'air ⇒ **Moment significatif 9** ***Situation intermédiaire*** : Vers la résolution du problème des accès dans un contexte complexe de changement de direction ⇒ **Moment significatif 10** ***Situation finale*** : La fin de l'intervention

4. Des genèses instrumentales du dialogue à la genèse organisationnelle : instruire l'hypothèse du franchissement de frontières

La méthode mixte d'analyse que nous venons de présenter permet de rendre compte de la survenue des genèses instrumentales du dialogue tout au long de l'intervention. Cependant, pour **comprendre comment ces genèses instrumentales du dialogue peuvent engendrer une genèse organisationnelle**, une étape de « projection » est nécessaire. Cette étape nous permet d'appréhender le processus de genèse organisationnelle à travers le prisme de l'identification d'une multiplicité de genèses instrumentales du dialogue en partant du principe que celles-ci provoquent un franchissement de frontières qui signe la trajectoire de la genèse organisationnelle en train de se faire.

Pour cela, il nous faut rappeler ici, à la suite de ce que nous avons abordé dans la partie théorique de cette thèse (*cf.* chap. 6), que nous formulons une hypothèse spécifique en lien avec le chantier des genèses organisationnelles : celle selon laquelle la genèse organisationnelle pourrait être caractérisée par un franchissement de frontières engendré par une multiplicité de genèses instrumentales du dialogue. Cette hypothèse nous permet – indiquons-le à nouveau – de mieux saisir les liens entre l'appropriation du dialogue sur la qualité du travail et les transformations organisationnelles qui se sont produites au cours de notre intervention.

Rappelons que les travaux qui s'inscrivent dans cette perspective récente postulent que la genèse organisationnelle s'inscrit dans une polyphonie de genèses (*e.g.* instrumentales, professionnelles, conceptuelles, etc.) qui permettent la réalisation d'un franchissement de frontières dans l'organisation (Folcher *et al.*, 2022). Il nous semble, en effet, que notre intervention a provoqué une diversité de genèses, mais nous faisons le choix, pour cette thèse, de regarder plus spécifiquement l'une d'entre elles : les genèses instrumentales du dialogue.

Ces genèses instrumentales du dialogue sont des indicateurs de l'appropriation d'un dialogue sur la qualité du travail qui permet de penser et d'agir autrement, avec le collectif et la hiérarchie, sur les problèmes concrets du travail. Ainsi, l'identification de cette multiplicité de genèses instrumentales du dialogue nous permettrait de regarder le franchissement de frontières que provoquent ces genèses au cours de l'intervention. C'est donc l'hypothèse suivante, empruntée au chantier des genèses organisationnelles, que nous cherchons plus spécifiquement à instruire : **comment une multiplicité de genèses instrumentales du dialogue permet un franchissement de frontières par les collectifs (métier puis transverse) engagés dans l'intervention, préfigurant ainsi d'une genèse organisationnelle ?**

Pour obtenir une meilleure caractérisation de ces franchissements de frontières, nous nous appuyons sur les travaux de Couillaud et Poret (2022) qui indiquent qu'un franchissement de frontières peut être appréhendé à travers trois types de déplacements conjoints : **temporel, spatial et expérientiel**.

La lecture du franchissement de frontières, à chaque étape de l'intervention mise en récit, est appréhendée par le prisme de ces **trois déplacements** dont nous souhaitons à présent préciser les caractéristiques :

- **Les déplacements temporels** traduisent le mouvement des collectifs dans le temps, la sollicitation de dimensions passées ou futures pour penser ou agir dans la situation présente (*e.g.* cela peut se traduire par le fait de revenir sur son activité de travail réalisée ou encore se projeter sur une autre manière de faire dans le futur).
- **Les déplacements spatiaux** traduisent des mouvements dans la distribution spatiale de l'activité collective lorsque des protagonistes passent d'un contexte à l'autre ou encore lorsque de nouveaux espaces sont mis en place de manière transitoire ou pérenne (*e.g.* cela peut se traduire par la mise en place de nouveaux espaces de dialogue ou de nouveaux circuits de décision dans l'organisation).
- **Les déplacements expérientiels** traduisent des expériences inédites réalisées par les collectifs, les manières par lesquelles de nouveaux liens s'opèrent entre les différents protagonistes des collectifs dans l'action sur les problèmes concrets rencontrés (*e.g.* cela peut se traduire par l'expérience nouvelle faite par les protagonistes à travers de nouveaux apprentissages ou collaborations, en dépassant, par exemple, leurs savoir-faire et leurs pratiques habituelles).

Notons que, pour l'analyse qui est la nôtre, nous considérons qu'un franchissement de frontières se traduit par l'ensemble de ces trois déplacements. Par conséquent, l'identification de ce franchissement de frontières engendré par les genèses instrumentales du dialogue pourra nous renseigner sur les liens entretenus entre ces genèses et les mouvements organisationnels, et qui nous donnant ainsi une lecture de la genèse organisationnelle en train de se faire. De cette manière, chaque récit permettra – et c'est notre contribution au chantier des genèses organisationnelles – de renseigner la trajectoire de la genèse organisationnelle qui a pu se produire au cours de notre intervention.

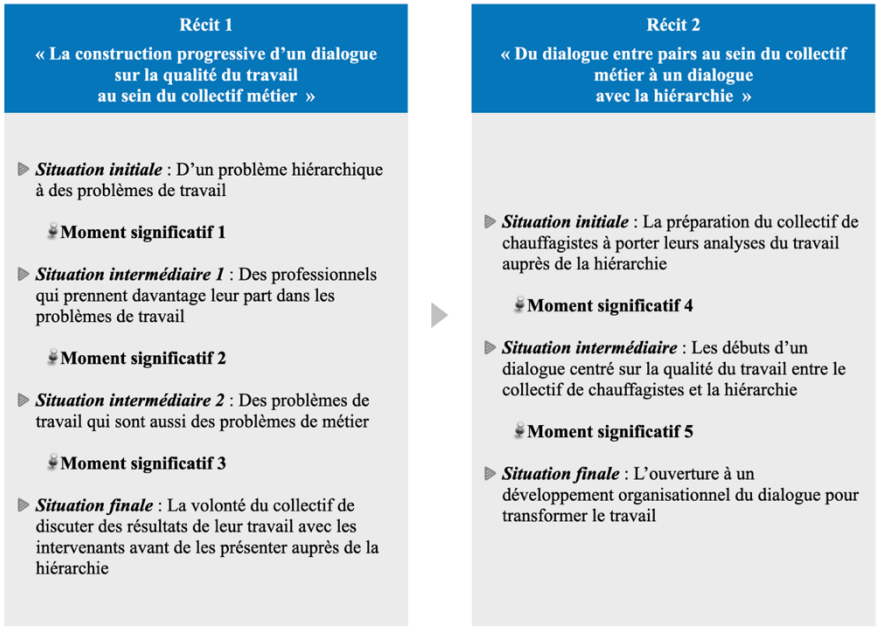
Chapitre 8. Analyse des genèses instrumentales du dialogue au sein du collectif métier au cours de la phase 1 de l'intervention : préparer la mise en mouvement de l'organisation

Dans ce chapitre, nous réalisons l'analyse des données issues de la première phase de l'intervention. Pour ce faire, nous procédons à la construction de deux récits permettant de rendre disponibles les événements notables de la phase 1 de notre intervention pour porter un regard diachronique sur les genèses instrumentales du dialogue sur la qualité du travail. Aussi, pour entrer davantage dans le détail de ces genèses, nous effectuons, pour chacun de ces deux récits, des analyses synchroniques à partir de moments significatifs. Cette analyse passe par l'étude de l'usage instrumental qui est fait, par les collectifs, des artéfacts dialogiques mobilisés dans cette phase et l'examen du développement des objets d'activité et des médiations instrumentales qui le soutiennent. Les résultats de ces genèses instrumentales du dialogue nous permettent ensuite de caractériser les franchissements de frontières qu'elles engendrent pour identifier la trajectoire de la genèse organisationnelle pour chacun des récits.

Ce chapitre présente deux récits successifs, organisés chronologiquement, chacun structuré en trois phases (situation initiale, situation(s) intermédiaire(s) et situation finale). C'est au sein de ces phases que se trouvent les cinq moments significatifs qui font l'objet d'une analyse synchronique. Pour faciliter la lecture, nous fournissons une représentation schématique de cette organisation ci-dessous (*cf.* figure 8).

Figure 8

Schéma de l'organisation générale du chapitre 8



1. Récit 1 : « La construction progressive d'un dialogue sur la qualité du travail au sein du collectif métier »

1.1. Contexte et structuration du récit 1

Ce premier récit intitulé « La construction progressive d'un dialogue sur la qualité du travail au sein du collectif métier » débute le 1er septembre 2020, lors de la première journée de terrain des intervenants, et s'étend jusqu'au 10 décembre 2020. Il décrit la construction progressive d'un dialogue sur la qualité du travail au sein de ce collectif de chauffagistes lors de cette période, au cours de laquelle la méthode de l'autoconfrontation croisée a permis d'établir des observations et de réaliser des séances de travail avec ces professionnels, en s'appuyant sur des enregistrements vidéo de leur activité de travail. Certains de ces enregistrements ont été réalisés à leur demande, en réponse à leurs préoccupations concernant des situations de travail qu'ils jugeaient problématiques pour la qualité de leur travail. D'autres enregistrements, réalisés de manière plus « opportuniste » de notre part, concernaient leur activité quotidienne. Dans ces cas-là, les agents étaient volontaires pour que leur activité soit filmée afin de constituer une « bibliothèque » de films d'activités susceptibles d'être discutés, même s'il n'y avait pas de demande explicite le jour où ces films étaient enregistrés. Dans tous les cas, ces enregistrements ont constitué autant d'opportunités pour formuler et rendre progressivement plus explicite la demande de ce collectif, une demande qui s'est construite à travers une forme d'« exploration » et qui n'était pas immédiatement accessible au collectif lui-même. L'objectif de ce récit est donc de montrer comment s'est opéré le retournement nécessaire à l'engagement d'un dialogue sur la qualité du travail, jusqu'à ce qu'une forme de « parler vrai » sur le travail entre eux, puis avec la hiérarchie, soit initiée par les agents eux-mêmes. Nous résumons ci-dessous (*cf.* tableau 9) les contours et les caractéristiques de ce récit 1.

Tableau 9

Matériaux utilisés et propriétés du récit 1

Matériaux utilisés pour la construction du récit	• Prises de notes de l'intervenant • Journal de bord de l'intervenant • Films d'activité • Films des séances de travail en autoconfrontation croisée
Artéfact dialogique mobilisé dans ce récit	• La méthode de l'autoconfrontation croisée (ici, lors des séances de travail en autoconfrontation croisée)
	Propriétés du récit
(1) Récit finalisé	Ce récit 1 a pour objectif de mettre en évidence la manière dont ce collectif s'est approprié le dialogue lors des séances de travail en autoconfrontation croisée.
(2) Constance de/des (l')agent(s)	Ce récit met en avant les chauffagistes issus du collectif métier suivant : Gérard, Jérémy, Jérôme, Mehdi et Cristophe, ainsi que les intervenants
(3) Intrigue proposée	Dans ce récit, les différents protagonistes surmontent les difficultés de dialoguer sur leur travail et prennent petit à petit, à mesure qu'ils les étayent, leur part dans les problématiques de travail.

(4) Transformation des prédicats	Le récit est marqué par différents « moments de bascules » dans lesquels l'instruction des problématiques de travail se développe.
(5) Succession des actions dans un procès structuré	La succession des actions dans ce récit est la suivante : – Situation initiale : D'un problème hiérarchique à des problèmes de travail – Situations intermédiaires : (1) Des professionnels qui prennent davantage leur part dans les problèmes de travail ; (2) Des problèmes de travail qui sont aussi des problèmes de métier qui se discutent entre pairs – Situation finale : La volonté du collectif de discuter des résultats de leur travail avec les intervenants avant de les présenter auprès de la hiérarchie

Les moments significatifs au sein de ce récit 1 permettent de comprendre de manière plus précise, comment ont émergé les genèses instrumentales du dialogue. Au cours du récit 1, trois moments significatifs font l'objet d'une analyse synchronique :

- Moment significatif 1 : Le dialogue en autoconfrontation comme instrument pour entrer dans le détail d'un problème de travail
- Moment significatif 2 : Le dialogue en autoconfrontation comme instrument pour délibérer autour du problème d'accès aux centrales d'air
- Moment significatif 3 : La comparaison et la controverse dans le dialogue en autoconfrontation comme instrument pour agir sur ses gestes

Rappelons (*cf.* chap. 7) que l'analyse synchronique consiste à caractériser l'usage instrumental que le collectif métier puis transverse font des méthodes dialogiques proposées par l'intervention (l'autoconfrontation dans ce chapitre et la méthode du référent-métier dans le chapitre suivant). Trois indices nous permettent la caractérisation de cet usage instrumental : l'identification des composantes mobilisées de l'artéfact, l'analyse du développement de l'objet de l'activité conjointe, ainsi que la caractérisation des médiations instrumentales saillantes. Nous y reviendrons lors de chaque moment significatif.

À présent, commençons par le récit et plus précisément par sa situation initiale qui démarre par l'arrivée des intervenants auprès du collectif de chauffagistes, le 1er septembre 2020.

1.2. Récit 1, situation initiale : D'un problème hiérarchique à des problèmes de travail

Après une période d'installation du cadre de l'intervention[30], l'arrivée des intervenants sur le terrain auprès du collectif de chauffagistes a eu lieu le 1er septembre 2020. Dès les premières journées d'observation, non filmées, des difficultés à instaurer un dialogue autour du travail se sont manifestées. L'évocation des sujets de travail semblait réveiller des mécanismes de défense

[30] Nous faisons référence à la période de juin 2019 à mars 2020 décrite précisément dans le chapitre 2.

chez les chauffagistes, qui affirmaient d'emblée qu'il n'y avait « *aucun problème* »[31]. Leur discours oscillait alors entre une résignation marquée par l'idée que « tout cela ne servirait à rien » et une crainte que cela « leur retombe dessus »

Malgré cela, les chauffagistes se sont montrés ouverts à réaliser leurs opérations de maintenance en étant accompagnés par les intervenants ce qui a permis à ces derniers de circuler entre les trois binômes de chauffagistes, observant leur activité dans une diversité de situations de travail comme : l'assistance à un prélèvement sur un circuit d'eau, la vérification et la réception d'une réparation effectuée par un prestataire, le nettoyage annuel d'une chaufferie, l'entretien de la ventilation, le déploiement du système informatique, les dépannages de chaudières, la réception de chantier, la recherche et la réparation de fuites, le changement de filtres de centrales de traitement d'air (CTA) sur d'autres sites, etc.
Ces observations ont permis aux intervenants de mieux comprendre la réalité du travail de ces chauffagistes municipaux, sans pour autant dissiper entièrement la méfiance qui se manifestait par un scepticisme marqué vis-à-vis de l'intervention. Un échange, survenu lors d'un déplacement en voiture vers un bâtiment public au cours de la sixième journée passée avec le collectif, illustre parfaitement ce sentiment. Ce jour-là, Gérard, l'un des agents, l'avait résumé ainsi : « *Tu sais moi je n'y crois pas à votre démarche. Puis de toute façon tu sais ce que dit Napoléon : il n'y a pas de mauvais soldats, il n'y a que de mauvais commandants* ». Par cette référence historique, Gérard laissait entendre son incompréhension face à une méthode qui, selon lui, s'attardait sur la construction d'un dialogue entre chauffagistes alors que, de son point de vue, les véritables problèmes étaient uniquement d'ordre hiérarchique.

L'intervention et la présence des intervenants ont ainsi, d'abord, constitué une véritable « épreuve » pour le collectif. L'instauration progressive du cadre dialogique comme artéfact pour la genèse d'un dialogue au sein de ce collectif métier a eu pour effet de raviver des conflits liés au sentiment éprouvé au sein du collectif de ne pas être entendu par la hiérarchie sur les problèmes de travail qu'il faudrait pouvoir résoudre. Pourtant, après dix jours d'intervention, quelque chose a commencé à changer. Certains professionnels ont pris l'initiative d'aborder plus en profondeur les difficultés concrètes qu'ils rencontraient dans leur travail. Ils ont même commencé à indiquer aux intervenants des sites où il serait utile de se rendre pour préciser l'analyse.

C'est à partir de ce moment-là que les intervenants ont pu intensifier leur présence sur le terrain, en équipant leurs observations d'une caméra pour filmer, avec l'accord de chacun, les activités jugées problématiques pour la qualité du travail selon ces professionnels. Ainsi, le travail de terrain avec ce collectif s'est poursuivi au cours de vingt autres journées durant cette première phase d'intervention, et ce, jusqu'au 10 décembre 2020. L'immersion des intervenants au plus

[31] Pour chaque récit, nous retranscrivons entre guillemets et en italique les propos exacts prononcés issus soit de nos prises de notes soit d'un enregistrement audio ou vidéo.

près du quotidien des chauffagistes ne se limitait pas aux simples observations de leur travail. Elle incluait également des moments plus informels, tels que les pauses et les déjeuners partagés à l'atelier. Ces moments prenaient une signification particulière dans le contexte des mesures sanitaires imposées par la pandémie de COVID-19, avec la mise en place du deuxième confinement[32], l'obligation notamment des distanciations physiques et du port du masque au travail ainsi que les restrictions de sortie hors du travail.
Ce temps long d'observations a permis aux intervenants de mettre la défiance initiale « au travail », de faire l'expérience du quotidien vécu par ces professionnels dans cette période de crise sanitaire, mais aussi de moments de partages interpersonnels plus joyeux associés à la vie ordinaire de l'atelier, depuis leur place d'intervenants.

Ce rapport méticuleux au travail de ces professionnels et aux détails de leur activité avait, petit à petit, porté ses fruits. À titre d'exemple, on peut noter que lors des déplacements des intervenants avec certains chauffagistes, ces derniers en sont venus à les présenter à leurs collègues de la collectivité (concierges, autres agents de maintenance, etc.) en disant simplement : « *ils sont avec nous* ». Cette manière de les introduire contrastait fortement avec les premières présentations, où chaque détail de leur fonction d'intervenants-chercheurs telle qu'ils l'avaient comprise et les raisons de leur présence étaient expliquées.
Ce changement témoignait de la confiance autour de l'intérêt de faire avancer les questions concrètes du travail quotidien, qui s'était progressivement instaurée au fil de l'immersion dans le milieu et des séances de travail en autoconfrontations, d'abord simples, du 19 octobre au 5 novembre 2020, puis croisées, du 12 novembre au 10 décembre 2020.

1.2.1. Moment significatif 1 : Le dialogue en autoconfrontation comme instrument pour entrer dans le détail d'un problème de travail

Nous opérons désormais une première « incursion » dans le récit pour entrer dans une analyse synchronique de l'appropriation du dialogue sur la qualité du travail par ces professionnels. Cette situation initiale est marquée par cette appropriation : on voit des professionnels qui passent d'une défiance initiale à une ouverture à l'exercice d'un dialogue sur la qualité du travail. Ce moment significatif 1 nous permet d'analyser en détail cette appropriation.

Contexte de ce moment significatif

Nous identifions un premier moment significatif d'une genèse instrumentale du dialogue sur la qualité du travail lors de la deuxième séance de travail en autoconfrontation croisée entre Gérard et Jérémy menée le 17 novembre 2020 et comprenant plusieurs apparitions d'un troisième

[32] Ce deuxième confinement national a été mis en place du 30 octobre au 15 décembre 2020. De nombreux secteurs ont pu poursuivre leur activité (c'était le cas du service Thermique de cette collectivité), mais le système de mise en place d'attestations dérogatoires de déplacement a, à nouveau, été mis en place durant cette période.

protagoniste : Cristophe. En effet, au cours de cette séance et nous le verrons, le dialogue engagé permet de dépasser la plainte initiale, souvent adressée aux intervenants, qui avait jusqu'alors empêché une analyse approfondie des problématiques. Durant cette séance de travail, une problématique spécifique est analysée autour d'une situation de maintenance d'une centrale d'air, et ce, en évoluant d'une perception initiale du problème comme étant « unicausal » et attribuée exclusivement à la responsabilité de la direction, vers une prise en compte progressive de multiples problématiques de travail, y compris celles liées à leur propre usage.

Ce moment est significatif pour deux raisons : d'une part, la direction n'apparaît plus comme l'unique responsable des difficultés rencontrées ; d'autre part, un questionnement et une discussion émergent pour la première fois entre pairs sur leur propre manière de réaliser la maintenance, en particulier – nous le verrons – sur une panne détectée par Gérard et sur laquelle il cherche à établir un diagnostic.

Description de la séquence mobilisée

Cette autoconfrontation d'une durée de 66 minutes a permis la co-analyse des 4 films d'activité (FA) suivants :

- FA 4 : Le changement des filtres et le diagnostic d'un problème électronique sur la centrale d'air de la crèche municipale B.
- FA 7 : Le changement des filtres des centrales d'air de l'O.T.
- FA 8 : La recherche d'une fuite au sein du groupe scolaire A.D. (1/2)
- FA 11 : La recherche d'une fuite au sein du groupe scolaire A.D. (2/2)

Pour cette analyse, nous allons nous focaliser sur le dialogue réalisé autour de la première séquence d'activité (FA 4) sur le changement des filtres et le diagnostic d'un problème électronique sur la centrale d'air de la crèche municipale B. Pour cela, nous avons réalisé une retranscription exhaustive de ce passage d'une durée de 40 minutes et 26 secondes comprenant 181 tours de parole.

Afin de rendre l'analyse intelligible, nous avons procédé à une sélection des tours de paroles significatifs du développement de l'objet de l'activité conjointe du collectif. Nous repérons donc 3 objets distincts qui évoluent au cours de cette genèse instrumentale du dialogue :

- Objet 1 : Signifier que le problème est ailleurs
- Objet 2 : Étayer le diagnostic du problème
- Objet 3 : Analyser son activité de dépannage

L'analyse de l'usage instrumental par ce collectif de la méthode de l'autoconfrontation croisée et du dialogue sur la qualité du travail qu'elle cherche à provoquer passe, pour chacune des étapes, par l'identification des composantes de l'artéfact mobilisé, par le repérage du

développement de l'objet de l'activité collective conjointe et par la mise en évidence de la nature des principales médiations qui le permettent.

1.2.2. Analyse synchronique de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 1

- **Objet 1 – Signifier que le problème est ailleurs**

Ce premier temps démarre par l'énoncé fait par l'intervenant de l'objectif de cette séance de travail en autoconfrontation cherchant à revenir sur une problématique que ces professionnels rencontrent dans une opération de maintenance : le changement des filtres de la centrale d'air au sein de la crèche B.

1• Intervenant[33] : L'idée c'est qu'on puisse reprendre à partir de ce qu'on a pu voir sur le terrain, en quoi tout ça [la difficulté des accès aux installations] ce sont des problématiques : il faut qu'on puisse entrer dans le détail. On a la crèche B. dans laquelle vous étiez allés avec Mehdi. Toi [Jérémy] t'y allais ?
2• Jérémy : Oui, j'y allais, mais j'ai dit non [à la hiérarchie] cette année.
3• Gérard : Non, mais il a parfaitement raison, moi j'ai dit que de toute façon ce sera la dernière fois.
4• Intervenant : Ouais, vous nous avez dit que c'était un problème, que c'était « mal foutu ».
5• Gérard : Oui, ça l'est depuis le début, dès la conception. Il y a des choses qui ont été reprises, mais tout, non… Donc, euh… Je veux dire, si t'en prends juste un petit morceau…
6• Intervenant : L'idée, c'est d'instruire un peu ça : c'est quoi les problèmes que ça vous pose quand vous y allez ?
7• Gérard : Ben de toute façon il n'y a pas besoin, on voit tout de suite où est le problème.

[L'intervenant lance les images.]

Ce premier extrait, nous l'avons indiqué, intervient au démarrage de cette séance de travail en autoconfrontation croisée dans laquelle les deux chauffagistes du collectif reprennent connaissance du cadre d'analyse. À cette occasion, ces derniers exposent leur point de vue quant aux problèmes de travail sur lesquels l'intervenant cherche à en provoquer l'analyse. L'**objet de leur activité conjointe** est alors de ***signifier que le problème est ailleurs que dans leur activité de travail et qu'il n'est pas nécessaire d'engager un dialogue entre pairs***.

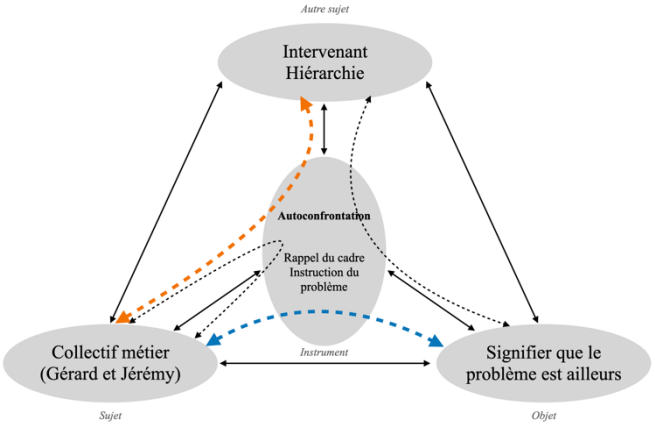
À ce stade, où les images de l'activité observée et filmée ne sont pas encore lancées sur l'ordinateur, **les composantes de la méthode de l'autoconfrontation croisée qui concourent à cet usage instrumental par le collectif métier** sont :

[33] Pour faciliter la lecture des dialogues et parce que notre objet d'analyse principal est l'activité conjointe des différents protagonistes, nous ne distinguons pas les prises de paroles des deux intervenants dans l'ensemble des retranscriptions.

- **Le rappel du cadre de la séance de travail** qui a déjà fait l'objet de plusieurs présentations au cours de l'intervention, mais dont les intentions sont précisées par l'intervenant en ce début de séance.
- **Le dialogue sur la qualité du travail** et plus précisément sa composante d'instruction d'un problème de travail. C'est ce que l'intervenant sollicite en proposant aux deux chauffagistes du collectif de revenir sur une problématique de travail qu'ils rencontrent (en 1 et 4) en cherchant à « instruire un peu ça » (en 6) et d'« entrer dans le détail » (en 1).

Figure 9

Médiations instrumentales dominantes autour de ce 1er objet du moment significatif 1



Note. Nous mettons en évidence en couleur les médiations dominantes à cette étape de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif : en bleu, les médiations vers l'objet et en orange, les médiations interpersonnelles.

Nous identifions **deux types de médiations saillantes qui témoignent de cet usage instrumental par ce collectif métier** (*cf.* figure 9) :

- **Les médiations vers l'objet :** les composantes de la méthode sont l'instrument de ce collectif d'abord pour reprendre connaissance du cadre de la séance. Ensuite, la composante du dialogue amène ces deux chauffagistes à instruire le problème de travail du côté de la répétition d'un discours déjà établi selon lequel « le problème est ailleurs ». Comme le dit Gérard, il « *n'y a pas besoin* » (en 7) de se livrer à cet exercice du dialogue entre collègues. Autrement dit, pour ces agents, l'usage instrumental qu'ils font de l'artéfact dialogique « autoconfrontation » revient à reposer le constat qu'ils ont déjà fait par ailleurs, bien avant l'arrivée des intervenants et lors des premières observations, que le problème qu'ils rencontrent est lié au rapport de subordination problématique, du fait de décisions prises par la hiérarchie qui ont un impact sur leur activité de maintenance et sur lesquelles, pourtant, ils n'ont pas la main.
- **Les médiations interpersonnelles :** autour de cet objet, les principales médiations interpersonnelles sont dirigées vers l'intervenant. Elles marquent le fait que le collectif renvoie, à ce stade, un message à l'intervenant quant à la pertinence de regarder leur

activité propre pour agir sur les problèmes. En d'autres termes, ces médiations signifient aussi le fait que, malgré le caractère inédit de l'adressage à une personne extérieure – ici, l'intervenant –, la méthode ne permet pas encore à ce stade de renouveler le discours de ces opérateurs en ce qui concerne le regard qu'ils peuvent porter sur leurs problèmes de travail. Notons un autre type de médiations interpersonnelles en lien avec l'objet de l'activité conjointe, cette fois-ci à destination de la hiérarchie qui est « convoquée » dans ce dialogue. Les professionnels mentionnent qu'ils lui ont signifié ne plus vouloir intervenir sur cette installation au vu des problèmes qu'ils rencontrent (en 2 et 3).

En somme, l'usage instrumental de l'artéfact dialogique est partiel, et ce parce que ses composantes ne sont pas encore pleinement mises en œuvre. Ainsi, l'artéfact est un instrument pour ces professionnels pour réitérer un constat déjà existant.

- **Objet 2 – Étayer le diagnostic du problème**

Nous faisons ici un saut dans le temps de 30 tours de parole pour montrer que le dialogue a permis un développement de l'objet de l'activité conjointe : le diagnostic plus détaillé des problèmes qu'ils rencontrent en intervenant sur cette installation. On verra ici le rôle joué par l'apparition de nouvelles composantes de l'artéfact dialogique que sont les images filmées, pour recentrer le dialogue. Ces images de l'activité réalisée éloignent temporairement ces professionnels de la défiance ordinaire qui « empêche » de penser en s'arrêtant sur des explications toutes faites.

Donnons d'abord quelques éléments de contexte sur le film d'activité que ces deux professionnels visionnent. Dans ce film d'activité, on peut voir Gérard avec son collègue Mehdi, changer les filtres de la centrale d'air (CTA) d'une crèche municipale. Celle-ci est un site dont les accès pour atteindre les points de maintenance sont particulièrement contraints. En effet, pour accéder aux filtres à remplacer, le chauffagiste doit travailler les bras au-dessus du cœur, sur la pointe des pieds, en équilibre, sur un escabeau pendant un temps prolongé (près de 30 minutes pour le démontage et autant pour le remontage) sans compter le changement de filtres en tant que tel (*cf.* figure 10).

Figure 10

Illustration de l'activité de démontage de faux plafond par Gérard en vue du changement de filtres de la CTA de la crèche B.

En outre, les phases de démontage et de remontage demandent une importante minutie de la part du chauffagiste : les matériaux (qui ne sont pas faits pour être démontés régulièrement) sont fragiles et salissants et il s'agit pour lui de bien conserver l'ordre des pièces (dalles et baguettes) pour qu'elles puissent s'imbriquer à nouveau lors du remontage. Ajoutons qu'en plus de ces éléments, la localisation même de cette CTA dans l'économat de la cuisine de cet établissement pose d'autres problèmes : les chauffagistes ne peuvent y accéder que lorsque la cuisine n'est pas en service (uniquement l'après-midi), ils doivent déplacer l'ensemble des chariots et autres denrées alimentaires pour pouvoir placer leur escabeau convenablement, et ils doivent enfin porter des surchaussures pour tenir les règles d'hygiène en vigueur dans cet environnement. Au bout du compte, cette opération qui pourrait être rapide et banale, leur prend dans son ensemble, une demi-journée à deux, trajets inclus. Pour ces chauffagistes, cette situation est aberrante et c'est pour ces raisons qu'ils ont souhaité l'analyser lors de cette séance de travail.

37• Intervenant : Il y a déjà des modifications qui ont été faites ? C'est quoi ?

38• Gérard : [en pointant les images] C'est ces deux barres !

39• Jérémy : Mais ça nous complique plus la tâche qu'autre chose.

40• Intervenant : Parce qu'avant c'était ça ? [montre les ouvertures de la centrale d'air que l'on voit à l'image]

41• Gérard : Oui, c'était ça, c'est le capot, mais ces capots sont fixés avec des autoforantes, des vis autoforantes. Ça vieillit mal !

42• Jérémy : [se penche vers l'ordinateur et pointe les images avec sa main] En fait, les filtres normalement, ils sortent de contre le mur.

43• Intervenant : Sur le côté ?

44• Gérard : Voilà ! Tu peux les sortir dessus ou dessous, mais normalement c'est sur le côté.

45• Jérémy : Généralement, il y a un rail en haut et un rail en bas et on les met sur le côté. On les enfile comme ça [mime le geste à l'intervenant]. Normalement, ils [les filtres] ne peuvent pas sortir comme ça, ils sortent sur le côté.

46• Intervenant : En fait, l'entrée à la base sur ce modèle ce serait sur le côté ?

47• Jérémy : Oui, ce serait sur le côté, contre le mur.

48• Intervenant : Du coup, c'est vous qui avez demandé de mettre ça [les barres qui tiennent les ouvrants de la CTA pour accéder aux filtres] alors ?

49• Gérard : Oui, parce que ça commençait à être foiré les vis. Comme c'est des autoforantes, il n'y a pas de filetage. C'est de la tôle, donc si tu commences à le démonter plusieurs fois la tôle s'abîme. Alors, comme tu l'ouvres plusieurs fois, tu commences après à changer de diamètre de vis, puis après à la fin t'en as une comme ça [fait un signe d'un gros diamètre avec ses deux mains]. [rires]

50• Jérémy : Mais bon nous on avait demandé [aux serruriers de la collectivité] autre chose, quelque chose de plat, des plaques…

51• Gérard : Pas en « U » comme ils nous ont mis…

52• Jérémy : Ben du coup le « U » il nous empêche encore plus de pouvoir soulever les dalles de faux plafond… Ça rajoute de l'épaisseur… C'est pour ça que du coup, ils ont réglé un problème, mais ils en ont créé un autre… On l'avait vu avec les serruriers pourtant, mais ils nous ont posé ça !

Cet instant de la genèse instrumentale du dialogue est d'abord marqué par un développement de l'artéfact dans ses composantes techniques avec le lancement du film de l'activité de Gérard sur ce changement des filtres de la centrale d'air. De manière concomitante, c'est aussi l'usage instrumental du dialogue qui se développe : celui-ci permet aux deux professionnels d'entrer dans une instruction plus poussée du problème qu'ils rencontrent dans cette intervention de maintenance à partir de l'observation de leur propre activité issue des images filmées que propose l'artéfact. Cet instrument dialogique permet de faire évoluer **l'objet de leur activité conjointe** qui est désormais – contre toute attente par rapport au début de la séquence que nous avons analysée précédemment – d'***étayer le diagnostic du problème rencontré***.

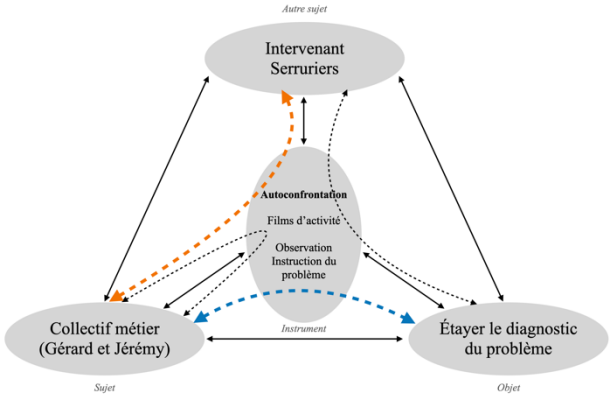
Les composantes de la méthode de l'autoconfrontation croisée qui concourent à cet usage instrumental par le collectif métier sont :

- **Le film d'activité** qui comprend la totalité de l'intervention de maintenance sur la centrale d'air de la crèche B. C'est un site dont la difficulté est particulièrement connue par ces chauffagistes. Aussi, c'est à leur initiative que ce film a pu être réalisé lors de la phase d'observation.

- **L'observation de leur propre activité de travail** : on remarque que cette séquence se base sur des références répétées aux images de l'activité de travail de Gérard sur lesquelles nous reviendrons.
- **Le dialogue sur la qualité du travail** et notamment la composante d'instruction d'un problème de travail qui permet de constater des modifications déjà réalisées sur l'appareil (de 37 à 41), de décrire les caractéristiques de la centrale (de 40 à 46) ou encore de signifier que les modifications réalisées apportent de nouvelles contraintes (de 49 à 52).

Figure 11

Médiations instrumentales dominantes autour de ce 2e objet du moment significatif 1



Note. Nous mettons en évidence en couleur les médiations dominantes à cette étape de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif : en bleu, les médiations vers l'objet et en orange, les médiations interpersonnelles.

Nous identifions **deux types de médiations saillantes qui témoignent de cet usage instrumental par ce collectif métier** (*cf.* figure 11) :

- **Les médiations vers l'objet :** les composantes de l'artéfact que nous venons de décrire sont l'instrument pour ces deux professionnels du collectif de l'étayage du problème de travail qu'ils rencontrent dans cette situation de maintenance. En effet, le problème d'accès initialement imputable uniquement aux choix de conception (qu'on a vu autour du premier objet de cette genèse instrumentale), s'étaye et met en évidence plusieurs problématiques : la présence d'un faux plafond qu'il s'agit de démonter, l'emplacement de cette CTA dans un local peu accessible (qu'à certains horaires et avec la présence de produits alimentaires) ; la compatibilité entre le modèle de CTA choisi et son implantation et les possibilités d'ouvertures de la CTA (passées et actuelles) (de 42 et 47) et qui ont fait l'objet d'une intervention d'autres agents de la collectivité (les serruriers) (de 48 à 52). Tous ces éléments constituent autant de possibilités de mieux comprendre les détails du problème de qualité du travail qui se pose du point de vue des chauffagistes. C'est, pour ces agents, la première expérience de centration sur l'activité concrète grâce à l'artéfact méthodique de l'autoconfrontation.

- **Les médiations interpersonnelles :** autour de cet objet, les principales médiations interpersonnelles sont dirigées vers l'intervenant. En effet, c'est vers lui que se dirige le partage de la compréhension du problème. Notons aussi qu'une autre orientation permet d'identifier des interlocuteurs en lien avec le développement des médiations vers l'objet. Il s'agit des serruriers, des collègues d'un autre service de leur direction, avec lesquels ils ont déjà pu travailler pour reprendre certaines problématiques (en 50, 51 et 52). L'usage de cette nouvelle fonctionnalité de la méthode permet aux chauffagistes de mieux penser le problème entre eux, en convoquant les protagonistes qu'il semble utile d'associer pour pouvoir mieux traiter ce problème. Le dialogue permet donc ici une extension de la surface des protagonistes concernés par le problème : avec ces nouveaux destinataires « convoqués », sans être présents de manière effective, à l'occasion de l'instruction du problème, l'objet et donc ses transformations possibles ne sont plus regardés sous le même angle.

En somme, l'usage instrumental de l'artéfact dialogique permet ici aux professionnels de mieux comprendre et étayer le problème de travail qu'ils rencontrent, en identifiant des éléments précis liés aux conditions matérielles notamment. Grâce à la méthode, ils prennent pour objet leur activité de travail ordinaire pour élargir le périmètre de sa compréhension et redéfinissent à cette occasion les contours du problème et ses solutions potentielles en élargissant dans le même temps, l'étendue des destinataires concernés.

- **Objet 3 – Analyser son activité de dépannage**

La poursuite du dialogue permet un nouveau développement de l'objet de l'activité dialogique conjointe. Ce développement de l'objet est marqué par l'entrée d'un troisième chauffagiste, Cristophe, dont l'arrivée fera « événement » lors de cette séance de travail. Donnons quelques éléments de contexte : au début de l'autoconfrontation, Cristophe se trouve être dans l'atelier dans lequel s'apprête à se dérouler la séance de travail. Il travaille sur une pièce en métal en observant, curieux, ses collègues s'installer auprès des intervenants. Vingt minutes plus tard, il fera deux courtes allées et venues remarquées échangeant quelques notes d'humour à destination de Gérard et Jérémy (*cf.* figure 12) avant, finalement, de s'installer à son tour autour de la table.

Figure 12

Allées et venues de Cristophe durant l'autoconfrontation croisée entre Gérard et Jérémy

Le dernier extrait que nous analysons intervient quelques minutes après ces allées et venues. Cristophe fait alors une nouvelle apparition, cette fois en participant activement à la séance. Adossé à l'établi situé derrière les professionnels, il observe attentivement l'écran de l'ordinateur et son contenu. À ce moment-là, les intervenants ont déjà bien avancé dans l'examen des images montrant la maintenance de la CTA. La co-analyse en cours au moment de l'arrivée de Cristophe porte sur une panne électronique, que Gérard tente de diagnostiquer.

Avant d'analyser l'extrait, il nous faut donner quelques lignes de compréhension de ce problème relativement complexe : cette panne est liée à l'installation électrique et électronique de la centrale d'air. Sur le film d'activité que les professionnels regardent, on peut voir Gérard constater que la CTA redémarre de manière inhabituelle sur des cycles courts affichant des valeurs anormales sur un écran de contrôle déporté (*cf.* figure 13). Gérard cherche alors à enrichir son diagnostic de la panne.

Figure 13

Illustration de l'activité de diagnostic de la panne électronique par Gérard

Pour cela, le chauffagiste doit accéder à la « télégestion », un système électronique centralisé, appelé le « WIT », qui permet de gérer à distance l'ensemble des installations des bâtiments de la ville dont seule une personne en a la charge et l'accès : Nicolas, un des agents du service. Dans cette situation, pour obtenir les informations nécessaires, Gérard l'appelle afin de

poursuivre le diagnostic de la panne, en effectuant, de manière itérative, des essais, des redémarrages, et des modifications des paramètres de l'installation.
Le dernier extrait que nous analysons intervient précisément au moment où les deux professionnels visionnent ces images d'activité.

[Nouvelle entrée de Cristophe dans l'atelier, les professionnels regardent en sa direction.]

134• Gérard : [s'adresse à Cristophe] Eh tu veux ma place ? Ça sera plus simple ! [rires]
135• Cristophe : [sur le ton de la plaisanterie] Je suis chez moi ici, je fais ce que je veux ! [rires]
136• Intervenant : Tiens, tiens, mets-toi là ! [lui propose de s'asseoir]
137• Cristophe : Non, mais je me mets là ! Je veux présider plutôt ! Je veux pas être dans le champ moi. [rires]
138• Intervenant : Mais, t'es pas dans le champ là !
139• Jérémy : [reprenant le fil de la discussion] Si, après sur le WIT…
140• Cristophe : [murmure sur le ton de la plaisanterie pendant que son collègue parle] Faut que je me coiffe ! [rires]
141• Jérémy : …ça nous créé plus de souci que ça nous en résout si vous voulez vraiment le fond de ma pensée !
142• Intervenant : Eh c'est dommage Cristophe que tu sois parti… Parce que… Tu peux lui redire ce que tu as dit ? [s'adresse à Gérard]

[...]

149• Gérard : Ah oui ! Là, à la crèche B., ce que je voulais voir, c'était connaître les valeurs qu'indiquait le WIT par rapport à l'automate. C'est pour ça que j'appelle Nico [Nicolas], pour savoir quel signal il mettait, car je n'y avais pas accès. Avec un ordinateur, j'aurais pu le voir !
150• Cristophe : Pour savoir quoi ? La vanne trois voies si elle était ouverte ?
151• Gérard : C'est un exemple ! Pour voir dans quelle configuration était la centrale avec le WIT.
152• Intervenant : En appelant Nicolas, t'as accès à des valeurs avec le WIT que tu ne peux pas voir sans…
153• Cristophe : [s'adresse à Gérard] Oui et ça te fait quoi de voir ces valeurs ?
154• Gérard : Ben, elle était en panne, c'était pour savoir ce que ça allait demander !
155• Cristophe : Ben les valeurs sont à zéro si elle marche pas.
156• Gérard : Ben non, l'automate mettait autre chose ! [rires]
157• Cristophe : Alors, c'est l'automate qui couille !
158• Gérard : Oui, c'est l'automate qui merde…
159• Cristophe : Alors, ça te sert à quoi d'avoir les valeurs du WIT si c'est l'automate qui merde ?
160• Gérard : Ben si, il me faut les valeurs du WIT.
161• Intervenant : Tu vois la panne ? [en montrant les images vidéos]
162• Cristophe : [en souriant, s'approche de l'ordinateur en se cachant – comme un jeu – derrière son pull pour que la caméra ne voit pas son visage] Quelle panne ?
163• Gérard : C'est l'automate, tu sais bien, c'est ce petit automate vert, tu vois ? [pointe l'écran avec sa main]

164• Intervenant : Alors, vas-y Cristophe, c'est quoi la réponse là ?

165• Cristophe : Y a une soudure qui est morte ! [rires] Je le vois d'ici, pour te dire ! [rire général] Non, mais dis-moi quelle panne là il peut voir Gérard à part changer la carte d'automate ?

166• Gérard : Ben si, parce que là [montre à nouveau l'écran de l'ordinateur] y a un écran ! Y a un petit écran qui me donne des valeurs, c'est ça que je regarde ! [rires] Donc, moi, là, ici, ce que je voulais comparer c'est ce que mettait cet automate avec le WIT, pour voir si c'était cohérent.

167• Cristophe : Oui, il y en a un des deux qui merde…

168• Gérard : C'est certainement lui qui merde. On a un problème de communication entre les deux.

169• Intervenant : Bon, eh bien alors du coup, ça servait à quoi de voir les valeurs pour répondre à Cristophe qui dit : « ça sert à rien » ?

170• Jérémy : Pour voir si c'était reparti je suppose…

171• Gérard : Oui, pour voir si c'était en demande, voir les valeurs indiquées.

172• Cristophe : Bon, après, on n'est pas tous obligés de pouvoir faire les mêmes choses. Moi, si je dépanne et que ça marche pas, mon boulot est fini ! Du moment où on change quelque chose, je m'en fous de savoir ce qui est en panne…

173• Gérard : Ouais, enfin, moi ce qui m'intéresse c'est de savoir, c'est d'avoir tous les paramètres pour pouvoir faire l'analyse du problème. Donc si t'en as qu'un morceau, tu ne peux pas réfléchir… Tu ne peux pas analyser !

174• Cristophe : On me demande pas d'analyser moi ! Enfin, analyser, si, je trouve ça bien, mais à quoi ça sert dans notre boulot à nous ?

175• Gérard : Ben c'est pour résoudre le problème !

176• Intervenant : [avec humour] Bon, on n'insiste pas sur le problème du WIT qui n'est pas un problème ! [rires]

177• Cristophe : Si c'est un problème…

178• Gérard : C'est un outil qui est à notre disposition, autant l'utiliser ! Surtout qu'il a une partie des éléments qui permettent de trouver la réponse !

179• Cristophe : [ironiquement avec humour] Après, c'est qu'il dépanne à l'ancienne, moi j'aurais tout de suite vu la panne… [rires]

180• Gérard : [rires] Sérieusement, tu vas venir, on va rigoler cinq minutes !

181• Cristophe : [rires] Je rigole !

Pour cette analyse et au vu de ce contexte inédit, nous faisons le choix de considérer Cristophe dans le pôle « autres sujets ». Cela nous semble pertinent à la fois du point de vue du cours spécifique de cette autoconfrontation (son arrivée et sa participation imprévue), mais aussi par rapport à l'analyse autour de l'objet de l'activité conjointe (que son arrivée provoque largement) visant à ***analyser l'activité de dépannage***.

Les composantes de la méthode de l'autoconfrontation croisée qui concourent à cet usage instrumental par le collectif métier sont :

- **Le film d'activité** qui est le même que lors du précédent objet issu de la phase d'observation, mais quelques minutes plus tard, après l'intervention sur le changement de filtres de la CTA, au moment où Gérard détecte une panne sur l'organe technique.
- **L'observation de leur propre activité de travail** : on remarque que cette séquence se base sur des références répétées aux images de l'activité de travail de Gérard.
- **Le dialogue sur la qualité du travail** et notamment la composante débat des manières de faire prévue dans la méthode qui permet de soutenir un dialogue qui ne s'adresse plus uniquement à l'intervenant, mais qui s'entreprend désormais entre collègues.

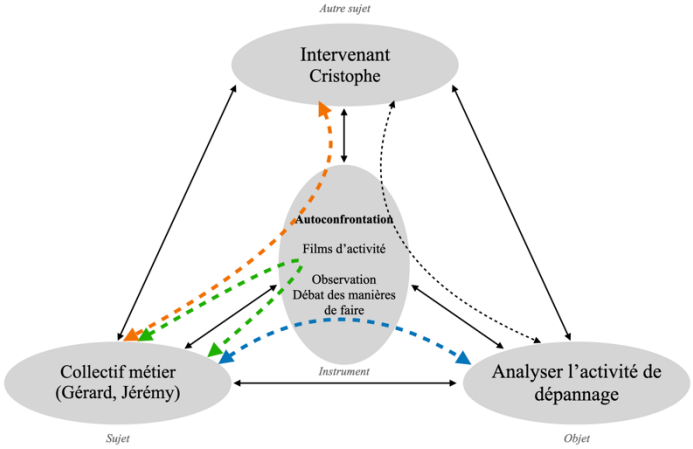
Nous identifions **trois types de médiations saillantes qui témoignent de cet usage instrumental par ce collectif métier** (*cf.* figure 14) :

- **Les médiations vers l'objet :** les composantes de l'artéfact que nous venons de décrire sont l'instrument pour ces deux professionnels du collectif de l'analyse de leur activité de dépannage. Cette analyse passe par une description de la part de Gérard de son activité de détection d'une panne sur la CTA sur la base de l'observation des images du film diffusé (de 149 à 181).
- **Les médiations interpersonnelles :** autour de cet objet, les principales médiations interpersonnelles sont dirigées vers Cristophe, le chauffagiste qui se joint à cette séance de travail. Ce sont ces médiations qui poussent l'usage instrumental par les deux chauffagistes du collectif et notamment Gérard de l'observation du film d'activité et du débat des manières de faire. Ce nouveau destinataire pousse Gérard dans le fait d'entrer dans le détail de son activité à destination de son collègue. C'est un élément important de la genèse instrumental : le dialogue commence ici à se construire entre les professionnels eux-mêmes et non plus seulement vers l'intervenant. Ce dernier est celui qui a largement provoqué le fait que Cristophe reste dans cette séance de travail et alimenté le débat entre ces deux professionnels, mais nous pouvons observer qu'il n'est plus le destinataire unique de l'analyse de l'activité à laquelle se livrent ces chauffagistes.
- **Les médiations réflexives :** l'usage instrumental de la méthode se traduit en médiations réflexives en ce sens qu'en entrant dans le détail de leur activité personnelle et en se l'adressant entre professionnels, nous pouvons observer un premier niveau de controverse qui interroge le métier. Ce faisant, un premier niveau de controverse apparaît quant à la pertinence d'utiliser ou non, en tant que chauffagiste, cet outil d'accès à distance aux données des systèmes d'aération. On le voit dans cet extrait, pour Gérard, cet outil a toute sa pertinence puisqu'il « *a une partie des éléments qui permettent de trouver la réponse* » à la panne (en 178) alors que Cristophe reste lui plus dubitatif sur l'utilité de cet outil pour sa pratique : « *à quoi ça sert dans notre boulot à nous ?* » (en 174). Notons que l'usage instrumental du débat est soutenu par beaucoup d'humour

et d'occurrence de rires, traduisant un certain plaisir éprouvé par ces professionnels à se livrer à cet exercice. Cette controverse professionnelle en reste là dans l'ici et maintenant de cette autoconfrontation, mais « donne à penser » pour chacun en dehors de ce cadre sans que nous puissions y avoir accès. L'apparition de ces médiations réflexives est significative du point de vue de l'appropriation du dialogue sur la qualité du travail. Elles traduisent un questionnement de l'activité individuelle et collective, un nouveau rapport à l'objet, recherché par la méthode.

Figure 14

Médiations instrumentales dominantes autour de ce 3e objet du moment significatif 1



Note. Nous mettons en évidence en couleur les médiations dominantes à cette étape de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif : en bleu, les médiations vers l'objet, en orange, les médiations interpersonnelles et en vert, les médiations réflexives.

En somme, autour de ce troisième objet de l'activité conjointe, l'usage instrumental de l'artéfact permet pour la première fois d'engager un dialogue entre pairs à propos d'une problématique de travail. Ce faisant, cette « amorce » de controverse permet à ces protagonistes de mettre en question le métier. Nous revenons sur cet aspect dans la synthèse des résultats de cette analyse qui suit.

1.2.3. Synthèse des résultats de l'analyse synchronique de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 1

Après l'analyse détaillée que nous venons de réaliser, nous proposons de prendre un peu de hauteur pour identifier plus précisément cette genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 1. Nous présentons ci-dessous une synthèse sous forme de tableau (*cf.* tableau 10) pour reprendre le développement des objets de l'activité conjointe ainsi que les composantes de l'artéfact mobilisées par le collectif métier et les médiations dominantes qui permettent ce développement.

Tableau 10

Synthèse de la genèse instrumentale du dialogue lors du moment significatif 1

Objet	Description de l'objet de l'activité conjointe	Composantes mobilisées de l'artéfact médiateur	Médiations dominantes
Objet 1	– Signifier que le problème est ailleurs et qu'il n'est pas nécessaire d'engager un dialogue entre pairs	– *Composantes symboliques* : le rappel du cadre, l'instruction d'un problème	– Médiations vers l'objet – Médiations interpersonnelles
Objet 2	– Étayer le diagnostic d'un problème de travail	– *Composante technique* : le film d'activité – *Composantes symboliques* : l'observation de l'activité réalisée, l'instruction d'un problème	– Médiations vers l'objet – Médiations interpersonnelles
Objet 3	– Analyser l'activité de dépannage	– *Composante technique* : le film d'activité – *Composantes symboliques* : l'observation de l'activité réalisée, le débat des manières de faire	– Médiations vers l'objet – Médiations interpersonnelles – Médiations réflexives

La genèse instrumentale du dialogue que nous venons d'analyser dans ce moment significatif 1 met en évidence l'appropriation du dialogue contenu en puissance dans la méthode de l'autoconfrontation croisée au sein du collectif métier. À travers cette genèse instrumentale du dialogue, **l'autoconfrontation se fait l'instrument pour analyser des problèmes de travail, en étayer son diagnostic et le mettre en discussion entre collègues**. C'est un résultat important qui « tranche » de la plainte habituelle dont nous pouvons observer des traces dialogiques au démarrage de cette genèse. Synthétisons à présent ces résultats.

Autour du premier objet, les deux professionnels ne s'engagent pas d'emblée dans l'intention que leur partagent les intervenants d'instruire les problèmes de travail entre pairs. À vrai dire, ce cadre nouveau d'autoconfrontation est, à ce stade, **un instrument pour eux afin de redire ce qu'ils ont déjà pu dire par ailleurs**, à de multiples reprises, et qui relevait de l'ordre de la plainte sur leur non-prise en compte dans les décisions qui concernent les installations sur lesquelles ils interviennent. À ce titre, les médiations interpersonnelles et vers l'objet leur permettent de signifier que **le problème se situe ailleurs** que dans leur activité de travail. Les professionnels n'entrent pas dans le cadre d'analyse proposé, mais restent à un niveau habituel de généralité du problème. Cet usage instrumental de l'autoconfrontation permet d'appréhender une certaine contradiction : les professionnels sont à la fois volontaires pour participer à l'analyse inédite de leur propre travail tout en signifiant que celle-ci n'est pas nécessaire.

Les deuxième et troisième objets sont marqués par l'apparition d'une composante technique supplémentaire : la diffusion des films de l'activité de Gérard dont l'usage autour de ces deux

objets est toutefois différent. Lors de la deuxième étape, l'objet de l'activité conjointe vise à **étayer le diagnostic du problème d'accès à la CTA**. L'usage instrumental du dialogue par ces professionnels s'appuie ainsi à la fois sur l'observation de leur propre activité et aussi sur l'instruction du problème. Les médiations vers l'objet et les médiations interpersonnelles permettent donc de dresser un diagnostic plus poussé sur les caractéristiques des accès. Ce problème qui était d'abord, selon les chauffagistes, un problème uniquement relié à la non-prise en compte par les décideurs des interventions de maintenance au moment de la conception.

Autour du troisième objet, **un nouveau « cran » est franchi par la genèse instrumentale du dialogue : celui qui vise cette fois à ce que les professionnels se questionnent entre eux sur leur propre activité**. Ici, l'objet de l'activité conjointe est l'analyse de l'activité de dépannage. Cette analyse est soutenue par de nouvelles médiations prédominantes qui viennent s'ajouter aux médiations vers l'objet et aux médiations interpersonnelles : des médiations réflexives qui permettent de débattre des manières efficientes de réaliser son activité propre. Cet usage par les sujets d'une nouvelle composante artéfactuelle (*i.e.* le débat entre pairs) permet au dialogue sur les critères de qualité du travail de devenir encore davantage un instrument pour interroger l'efficience des gestes de métier (ici en lien avec le diagnostic d'une panne).

Cette première genèse instrumentale du dialogue, comme nous l'avons vu, est un révélateur important de l'appropriation à l'œuvre du dialogue sur la qualité du travail. Nous proposons à présent de poursuivre notre analyse en entrant à nouveau dans le récit et plus précisément dans une première situation intermédiaire. Celle-ci comporte un nouveau moment significatif qui traduit une nouvelle appropriation du dialogue et qui sera analysée.

1.3. Récit 1, situation intermédiaire 1 : Des professionnels qui prennent davantage leur part dans les problèmes de travail

À l'issue de cette autoconfrontation, Gérard a marqué son départ de l'atelier par une simple phrase adressée aux intervenants : « *C'était bien* ». Cette brève remarque semblait, à sa manière, reconnaître quelque chose de l'utilité de cet espace autour de leur activité de travail. Dans les jours qui ont suivi, les intervenants ont constaté un engagement croissant de la part du collectif de chauffagistes envers le dispositif. Cristophe, par exemple, suite à cette première expérience, a exprimé spontanément son souhait d'être accompagné par les intervenants lors d'une de ses interventions de maintenance, se portant ainsi volontaire pour participer à une séance de co-analyse de son travail avec l'un de ses pairs, prévue pour le 19 novembre 2020.

Parallèlement, les demandes des chauffagistes se sont orientées de manière plus précise – en plus d'autres préoccupations – sur la problématique des accès aux centrales d'air pour effectuer leurs opérations de maintenance. Les intervenants ont alors ressenti que les professionnels cherchaient désormais à aborder les problèmes sur un registre différent, dépassant celui de la

plainte ou de la dénonciation. Si les chauffagistes mettaient en avant cette problématique, c'était d'abord en raison de sa récurrence dans leur travail quotidien, mais aussi parce qu'ils estimaient que certains aspects actuels pouvaient être revus. De plus, cette question représentait une « porte d'entrée » pour intégrer leurs interventions de maintenance dans le processus de conception ou de reconception des bâtiments publics.

À ce stade, les intervenants prenaient très au sérieux l'amplification de cette demande. Toutefois, leur priorité était d'aborder ce problème avant tout du point de vue de l'activité de travail, entre professionnels, afin d'éviter qu'il ne se limite à un « simple » diagnostic démonstratif des difficultés rencontrées.
Pour favoriser cela, les intervenants ont décidé de modifier le programme initialement prévu pour l'autoconfrontation entre Cristophe et Jérôme le 19 novembre 2020. Ce matin-là, dans le but de répondre au plus près aux préoccupations des chauffagistes, les intervenants ont proposé que la séance se concentre spécifiquement sur les problèmes rencontrés lors des interventions sur les centrales d'air. Cependant, ils ont précisé qu'il serait nécessaire de recueillir au préalable des matériaux issus de leur activité sur cette situation de travail, afin de pouvoir les mettre en discussion. Bien que surpris dans un premier temps, les deux professionnels ont accueilli cette démarche très favorablement, énumérant rapidement entre eux les sites problématiques sur leurs secteurs respectifs. À la suite de cet échange, les intervenants se sont immédiatement rendus en intervention avec Jérôme sur l'un des sites identifiés, et ont convenu d'un rendez-vous avec Cristophe pour réaliser une autre intervention sur un second site dès le lendemain. La séance d'autoconfrontation, quant à elle, a été reprogrammée au 24 novembre 2020 pour permettre l'analyse de ces nouveaux matériaux.

1.3.1. Moment significatif 2 : Le dialogue en autoconfrontation comme instrument pour délibérer autour du problème d'accès aux centrales d'air

Nous opérons une deuxième « incursion » dans ce récit pour entrer dans une nouvelle analyse synchronique de l'appropriation du dialogue sur la qualité du travail par ces professionnels. Notons avant cela que cette première situation intermédiaire traduit une certaine « prolifération » du dialogue au sein de ce collectif. Ils paraissent désormais davantage demandeurs à parler travail, aidés des intervenants qui accompagnent l'émergence de cette demande. Ce moment significatif 2 nous permet d'analyser plus en détail l'approfondissement de cette demande et même d'aller plus loin, jusqu'à la découverte de nouvelles questions au moyen du dialogue sur la qualité du travail.

Contexte de ce moment significatif

À ce stade du récit, nous identifions un moment significatif qui mérite une analyse approfondie. La séance d'autoconfrontation croisée du 24 novembre 2020 réunissant Jérôme et Cristophe, initialement prévue quelques jours plus tôt, a été réorientée par les intervenants pour aborder une des préoccupations importantes pour ce collectif : les difficultés d'accès aux centrales d'air (CTA). Par conséquent, l'ordre du jour de cette séance s'est articulé autour de deux séquences, chacune présentant un film d'activité illustrant une situation de changement de filtres de CTA, réalisée par l'un des deux agents.

Cependant, un événement inattendu s'est produit au cours de la séance de co-analyse entre les deux chauffagistes. Cet imprévu, nous le verrons dans l'analyse, a surgi lorsque Cristophe, en visionnant le film d'activité de Jérôme, a exprimé sa surprise en constatant que son collègue avait utilisé une chaise d'enfant pour se mettre en hauteur et accéder au faux plafond. Face à l'instabilité et à la « non-adéquation » de ce support pour atteindre une telle hauteur, Cristophe a perçu cette action comme un danger pour Jérôme. Cet étonnement a déclenché un dialogue sur leur propre responsabilité – tant individuelle que collective – en matière de sécurité.

Ce dialogue a révélé un nouvel usage instrumental de la méthode employée : la possibilité, pour ces professionnels, de dialoguer entre eux pour interroger et assumer leur part de responsabilité, au-delà de celle – certes déterminante – de la ligne hiérarchique, vis-à-vis des problématiques qu'ils rencontrent dans leur activité de travail. L'objectif de cette analyse est donc pour nous d'obtenir une compréhension plus fine de cette appropriation.

Description de la séquence mobilisée

Cette autoconfrontation d'une durée de 114 minutes a permis la co-analyse des 3 films d'activité suivants :

- FA 13 : le changement des filtres des CTA du complexe sportif C.
- FA 14 : le changement des filtres de la CTA de l'école maternelle D.F.
- FA 15 : le changement des filtres de la CTA du groupe scolaire P.M.F.

Pour cette analyse, nous avons sélectionné trois extraits au cours des 54 premiers tours de parole autour du film d'activité qui concerne le changement des filtres de la CTA de l'école maternelle D.F. (FA 14). Nous appréhendons la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif autour du développement de l'objet de l'activité conjointe du collectif métier :

- Objet 1 : S'accorder sur les modalités d'analyse
- Objet 2 : Questionner les manières individuelles et collectives d'intervenir en sécurité
- Objet 3 : Envisager des pistes de reconception des accès actuels aux CTA

1.3.2. Analyse synchronique de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 2

- **Objet 1 – S'accorder sur les modalités d'analyse**

Le premier extrait que nous présentons démarre par un échange liminaire entre les deux professionnels et l'intervenant. Ce dernier fait directement référence au contexte dans lequel s'inscrit cette séance de travail en autoconfrontation pour rappeler la demande des professionnels de co-analyser les problématiques qu'ils rencontrent pour accéder aux centrales d'air.

1• Intervenant : L'idée - on vous l'a dit la semaine dernière, on avait un temps de prévu et on a fait autrement - c'est que l'on puisse travailler avec vous les problèmes dont vous nous avez déjà parlé sur les questions d'accès aux CTA à partir des deux sites qu'il vous est apparu important de nous montrer : F. et P.M.F. Il y en a peut-être un que vous souhaitez regarder en premier ?
2• Cristophe : [s'adresse à l'intervenant] Et le truc c'est quoi ? Il faut qu'on commente ? Quel est le but de ces commentaires ?
3• Jérôme : [s'adresse à Cristophe] Après, tu sais toi ce qui t'a embêté, c'est l'histoire que je te disais que c'était quand même bien la porte coulissante sur la centrale, mais toi tu disais que c'est chiant parce que ça reste en faux plafond…
4• Intervenant : Oui, ça par exemple, on peut voir ce qu'en pense Cristophe.
5• Jérôme : Je ne sais pas si tu te souviens…
6• Cristophe : Non, je crois que je n'ai jamais vu ce système.
7• Intervenant : Du coup, on va faire comme ça, c'est Jérôme qui dira à Cristophe à ce moment-là ce qui pose problème. L'idée c'est qu'on puisse voir les problèmes et aussi comment vous faites, vous, pour faire le job malgré les installations telles qu'elles sont…
8• Jérôme : Après, tu verras, ça se passe dans un sanitaire, après est-ce qu'on est obligés dans un sanitaire à avoir toutes les dalles [de faux plafond]… Ce qui serait sympa, ce serait peut-être…
9• Cristophe : [interrompt la parole de Jérôme avec le sourire en lui effleurant le bras] …Ben attends, on va voir [avec les images]. [rires de Cristophe puis de Jérôme]

[L'intervenant lance les images.]

Ce premier extrait nous permet de mettre en évidence **l'objet initial de l'activité** conjointe de ces deux professionnels au démarrage de la séance de travail qui vise à ***s'accorder sur les modalités d'analyse du travail***.

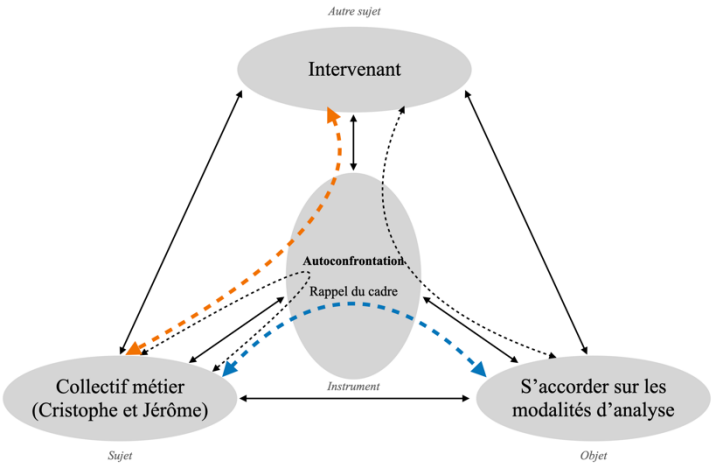
À ce stade, où les images de l'activité observée et filmée ne sont pas encore lancées sur l'ordinateur, **la composante de la méthode de l'autoconfrontation croisée qui concoure à cet usage instrumental par le collectif métier** est **le rappel du cadre de la séance de travail**.

Nous identifions **deux types de médiations saillantes qui témoignent de cet usage instrumental par ce collectif métier** (*cf.* figure 15) :

- **Les médiations vers l'objet :** ce rappel du cadre qui permet de s'accorder sur les modalités d'analyse naît d'une question de Cristophe qui cherche à mieux cerner le genre de dialogue attendu dans cette séance de travail : « *il faut qu'on commente ?* » (en 2). Jérôme, quant à lui, cherchant à répondre à son collègue, pose une autre modalité de l'analyse du côté du problème en lui-même qu'il serait intéressant de mettre en discussion de son point de vue (en 3). Et finalement, alors que les deux professionnels cherchaient d'abord en quelque sorte la « consigne », Cristophe s'en fait l'intermédiaire et convoque une des modalités de la méthode mise en œuvre qui vise à discuter des problèmes en regardant les images de son activité (en 9).
- **Les médiations interpersonnelles :** autour de cet objet, les principales médiations interpersonnelles sont dirigées vers l'intervenant. C'est vers lui qu'est adressée la question initiale de Cristophe autour des modalités d'analyse, avant que ce dernier ne prenne la main pour proposer de regarder les images avant d'entrer dans l'analyse de leur activité de travail.

Figure 15

Médiations instrumentales dominantes autour de ce 1er objet du moment significatif 2



Note. Nous mettons en évidence en couleur les médiations dominantes à cette étape de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif : en bleu, les médiations vers l'objet et en orange, les médiations interpersonnelles.

À ce stade de la genèse instrumentale, l'usage de l'artéfact dialogique se traduit ici par la clarification collective des modalités d'analyse, avec Cristophe qui interroge le cadre et Jérôme qui oriente la discussion vers une analyse des problèmes. Nous allons voir que l'apparition des images fera « événement » et marquera cette genèse instrumentale du dialogue.

- **Objet 2 : Questionner les manières individuelles et collectives d'intervenir en sécurité**

Pour mieux situer ce deuxième extrait qui s'inscrit à la suite du premier, précisons quelques éléments de contexte concernant les images de l'activité de Jérôme que les deux professionnels s'apprêtent à visionner.

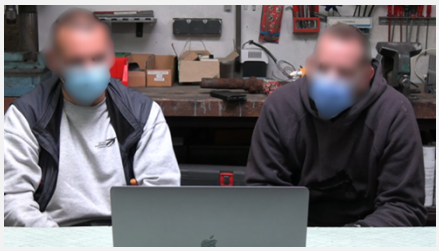
Sur ces images, on observe Jérôme intervenant dans une école maternelle où la centrale d'air est installée dans le faux plafond des toilettes pour enfants, dans une zone de l'établissement dédiée à l'enseignement spécialisé pour des enfants en situation de handicap mental. L'une des classes se trouve dans une salle adjacente à ces sanitaires. Il est 10h45, et Jérôme, conscient du temps qui presse, déclare : « *Il faut qu'on se dépêche. À 11h, les enfants sont normalement tous accompagnés aux toilettes* ». Les temporalités de l'activité de maintenance et celles des usagers entrent souvent en conflit dans les bâtiments publics, à l'instar de cette situation amenant Jérôme à rapidement se mettre au travail. Il commence par démonter les dalles du faux plafond pour accéder à la trappe coulissante de la centrale d'air. L'opération s'avère particulièrement difficile : Jérôme, sur la pointe des pieds, les bras tendus au maximum essaye de dégager chacune des dalles de faux plafond dans une posture contraignante. Après avoir retiré la première dalle avec beaucoup de difficultés, il cherche à se rapprocher davantage du faux plafond en saisissant une chaise d'enfant rangée dans un coin de la pièce, afin de travailler en hauteur.

C'est ce que les deux professionnels observent au moment où l'extrait qui suit commence.

[Les images filmées de l'activité de Jérôme défilent sur l'écran.]

10• Cristophe : [en regardant sur l'écran les images de l'activité de son collègue] Bon après, là ça va, ce n'est pas trop haut. [le plafond est à 220 cm du sol]
11• Jérôme : Après, là je prenais ce qu'il y a autour de moi… [sur les images diffusées à ce moment-là, on voit Jérôme rechercher quelque chose à proximité pour se mettre à hauteur, puis, finalement, utiliser une chaise d'enfant]

12• Cristophe : Han ! Han ! Han ! [les yeux écarquillés surpris de voir son collègue prendre cette chaise]



13• Jérôme : …Ouais, non, mais là, ça ne va pas le faire…[silence]

14• Intervenant : [Au bout de quelques secondes] Vas-y Cristophe, appuie [sur la touche de l'ordinateur diffusant les images pour faire pause], c'est ce genre de commentaire…

15• Cristophe : [met sur pause la séquence] Ah ben là, faut pas montrer ça ! Après c'est toujours pareil, on est hypocrites : quand on fait l'élec [l'électricité], quand on fait l'échelle, on fait jamais comme il faut parce que ça nous prendrait cinq fois plus de temps que c'qu'on fait.

16• Intervenant : Et là, du coup, faudrait faire quoi ?

17• Cristophe : Là qu'est-ce qu'il faut faire ? Là, faut au moins un trois marches [un escabeau de trois marches], tu ne montes pas sur une chaise de gamin ! Bon après, je vous dis ça parce que je vois Jéjé [Jérôme], mais je suis le premier à le faire…

18• Intervenant : Jérôme, qu'est-ce que t'en penses ?

19• Jérôme : Je vous l'ai dit, je me tirais une balle dans le pied là. Dans la voiture, j'ai ce qu'il faut, mais après t'as vu [s'adressant à l'intervenant] ce qu'il faut se trimballer…

20• Cristophe : [s'adressant à son collègue] Oui, voilà, si tu le sais, encore t'y penses, mais si t'es là, qu'il faut se taper l'aller-retour, sortir de l'école, ressonner [pour entrer dans l'école] …

21• Jérôme : Oui, puis en plus il y avait grève, la concierge nous a dit « moi je vous ouvre, mais après vous sortirez comme vous pourrez ».

22• Intervenant : En plus, tu avais découvert à ce moment-là que ta clé [de la porte d'entrée de l'école] ne fonctionnait plus, c'est ça ?

23• Jérôme : Oui, c'est ça, tout à fait. Au départ j'avais la clé du portail. Là c'est sûr que je serais allé chercher le trois marches comme le dit Cris [Cristophe].

24• Intervenant : Et toi Cristophe, tu le fais aussi ?

25• Cristophe : Je fais pareil. À un moment quand t'as une chaise à côté, ben tu prends la chaise. Tu ne vas pas rechercher le truc au-dessus du toit du camion, le défaire…

26• Intervenant : Bon et tu dis, ça il ne faut pas le montrer. Qu'est-ce qu'elle en penserait la direction de ça à ton avis ?

27• Cristophe : On se ferait engueuler, là-dessus on se ferait engueuler.

28• Intervenant : Elle ne peut pas comprendre que là c'est compliqué de prendre un trois marches ?

29• Cristophe : Non, ils ne peuvent pas comprendre. Ils ne peuvent pas comprendre et y a un moment où nous on abuse aussi peut-être un peu. Y a des deux côtés, ce n'est pas que leur faute à la direction de ne pas nous avoir donné le matos. À un moment on surveille chacun notre sécurité. Là, Jéjé [Jérôme], il en est conscient, il surveille sa sécurité…

30• Intervenant : Donc ce n'est pas dangereux là tu dis ?

31• Cristophe : Si ! La chaise craque, il se foule une cheville…

32• Jérôme : [pensif] Après t'as toujours dans le coin de ta tête que là [pointe les images] t'es à l'étage, c'est là où il y a les enfants handicapés [c'est une partie de l'école où se trouvent des classes spécialisées]. Je sais qu'ils ont des horaires où ils vont aux toilettes, donc t'es pris par tout ça. Donc indirectement tu vas prendre ce que tu as sous ta main…

L'étonnement de Cristophe devant les images de son collègue empruntant une chaise d'enfant pour se mettre en hauteur (en 12) créé une « bifurcation » de l'objet de l'activité dialogique conjointe alors envisagé en lien avec les problèmes de conception des centrales d'air et de leurs accès lors du début de la séance à ***questionner les manières individuelles et collectives d'intervenir en sécurité***. Le dialogue sur la qualité du travail proposé dans cette séance permet alors de mettre au jour un conflit de critères dans l'activité de travail de Jérôme. Celui-ci est en lien avec le conflit entre l'enjeu de rapidité de l'intervention pour gêner le moins possible les usagers du bâtiment public et l'enjeu de sécurité qui aurait nécessité à ce que Jérôme aille chercher un équipement dans son véhicule pour effectuer son intervention en hauteur en sécurité (en 13, 19 et 32).

Les composantes de la méthode de l'autoconfrontation croisée qui concourent à cet usage instrumental par le collectif métier sont :

- **Le film d'activité** qui a été réalisé à partir d'une intervention de maintenance de Jérôme sur une centrale d'air. Ce site a été choisi par le chauffagiste à la suite de la proposition des intervenants de spécifiquement conduire une séance de travail sur la problématique des accès aux centrales d'air.
- **L'observation de leur propre activité de travail** qui rend possibles l'analyse de cette activité de travail et l'émergence de la question de la sécurité.
- **Le dialogue sur la qualité du travail** et notamment la composante de l'instruction d'un problème de travail et le fait de « prendre sa part » qui permet à ces professionnels d'entrer dans un niveau de détails encore non atteint jusque-là concernant leur propre sécurité lors de ces interventions humaines.

Nous identifions **trois types de médiations saillantes qui témoignent de cet usage instrumental par ce collectif métier** (*cf.* figure 16) :

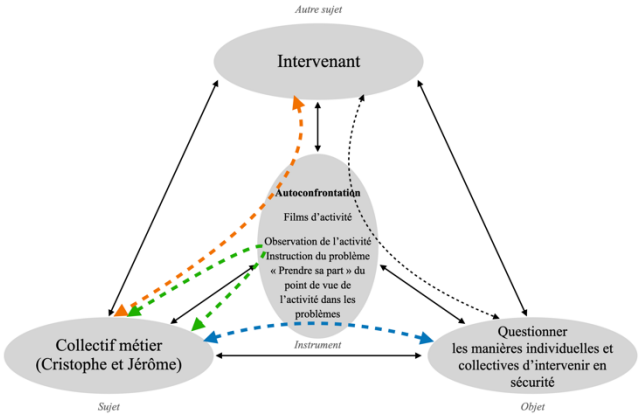
- **Les médiations vers l'objet :** les composantes de l'artéfact que nous venons de décrire sont l'instrument pour ces deux professionnels du collectif de l'analyse de leur activité de maintenance sur cette centrale d'air à partir des images de l'activité de Jérôme. Ces images sont même déclencheurs de cet objet de l'activité par l'étonnement qu'elle suscite (en 12) chez Cristophe qui découvre les images de son collègue. À partir de là, les deux professionnels du collectif métier utilisent les images pour instruire ce conflit (en 10, 11, 12, 21 et 23), ils analysent l'activité réalisée de Jérôme en la recontextualisant à partir de ces images.
- **Les médiations interpersonnelles** mettent en évidence que l'analyse de cette activité est, en premier lieu, à destination de l'intervenant (de 16 à 25). Ce dernier permet de « trianguler » cette question que soulève Cristophe afin qu'elle ne soit pas perçue comme une critique personnelle envers son collègue, mais comme une question d'arbitrage en situation de travail. Aussi, nous pouvons noter un autre destinataire « convoqué » au cours de ce dialogue : la hiérarchie. Celle-ci que nous avons déjà pu

identifier lors du précédent moment significatif comme étant l'instance responsable des problèmes de travail de ces chauffagistes, prend ici un autre statut symbolique. En effet, Cristophe souligne que, parfois, « [eux-aussi, les chauffagistes] *abusent peut-être un peu* » (en 29), convoquant à cet instant la hiérarchie, non plus comme étant l'unique responsable des problèmes qui se posent, mais comme une composante parmi d'autres (individuelle et du collectif) dans la responsabilité de ces problèmes. La défiance se transforme ainsi – sans disparaître – au cours de la genèse du dialogue sur la qualité du travail.

- **Les médiations réflexives :** l'usage instrumental de la méthode se traduit en médiations réflexives en ce sens que nous pouvons observer un « cran » d'analyse supplémentaire qui permet aux deux chauffagistes de questionner non plus seulement la manière individuelle de Jérôme dans cette situation précise, mais les manières collectives de « gérer » leur sécurité. En effet, pour Cristophe, « *on fait jamais comme il faut parce que ça nous prendrait 5 fois plus de temps* » (en 15) tout en considérant la dangerosité d'une telle situation (en 31) reconnaissant qu'il faudrait faire autrement (en 17, 23, 27 et 29). À cette occasion, **le dialogue se fait instrument, par le biais de médiations réflexives, pour questionner les manières d'intervenir en sécurité.** Il permet – et c'est un effet recherché par la méthode – à ces professionnels de « prendre davantage leur part » du point de vue de leur activité de travail sur les problèmes qu'ils rencontrent au quotidien.

Figure 16

Médiations instrumentales dominantes autour de ce 2e objet du moment significatif 2



Note. Nous mettons en évidence en couleur les médiations dominantes à cette étape de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif : en bleu, les médiations vers l'objet, en orange, les médiations interpersonnelles et en vert, les médiations réflexives.

En résumé, l'usage instrumental de l'artéfact permet aux chauffagistes de s'engager dans une analyse de leur activité, déclenchée par l'étonnement suscité par les images. Ce nouvel usage instrumental de la méthode entraîne une bifurcation de l'objet de l'activité conjointe qui interroge les manières de s'y prendre en rapport à la règle de sécurité. Ce faisant, nous pouvons

noter une extension des destinataires : la hiérarchie qui change à cette occasion de place symbolique.

- **Objet 3 – Envisager des pistes de reconception des accès actuels aux CTA**

Ce troisième objet de l'activité conjointe intervient 11 tours de paroles après la fin du précédent extrait. À ce stade, les chauffagistes et l'intervenant reviennent sur la problématique des accès aux CTA.

[La diffusion des images de l'activité de Jérôme se poursuit et montre le chauffagiste remonter une à une les dalles du faux plafond après avoir procédé à l'entretien des filtres de la CTA.]

43• Cristophe : [à Jérôme, en montrant les images] Là, tu vois, c'est vrai que la porte coulissante sur la centrale, c'est bien. Mais c'est le faux plafond qui me gêne tu vois.
44• Jérôme : Oui, c'est ça ! Regarde, j'essaye de pas dégueulasser la plaque de faux plafond…
45• Cristophe : [à l'intervenant] Tu vois, quand il la soulève, il la soulève comme ça [effectue un mime les poings fermés, les mains vers le haut] pour pas foutre les doigts dessus. [à Jérôme] T'essaie de faire un minimum gaffe parce que c'est tout blanc [les dalles du faux plafond] et t'as les mains dégueulasses. Tu ne peux pas te laver les mains toutes les dix secondes. En plus, il a enlevé les filtres, tu vois la gueule de tes doigts après… Quand tu remets la plaque, tu fous du noir partout.
46• Jérôme : Ouais… Puis quand on va la remettre après, c'est pire. Après vu qu'on est dans un sanitaire, est-ce qu'on ne pourrait pas se permettre de faire une ouverture plus adaptée du faux plafond ? Ça ça permettrait d'aller plus vite pour ouvrir aussi, de prendre moins de risques peut-être.
47• Cristophe : C'est clair… sur ton faux plafond là, si on met une grande plaque qui coulisse à la place des dalles de faux plafond, l'accès est facilité et t'as pas à te faire chier… [silence] Tu fais juste glisser et tu accèdes tout de suite à la trappe de la centrale.
48• Intervenant : Ça existe déjà ? Y a des endroits où il y a ça déjà, la grande plaque qui coulisse ?
49• Cristophe : Oui, sur le secteur de Gérard. C'est le seul endroit je crois.
50• Intervenant : Faudrait peut-être qu'on aille voir ?
51• Cristophe : Oui on peut y aller. Moi je ne l'ai jamais vue, mais c'est ce qui serait le plus simple…

Dans ce troisième extrait, les professionnels du collectif reviennent sur le problème de conception des accès aux centrales d'air. Plus précisément, l'**objet de l'activité conjointe** amène ces professionnels à ***envisager des pistes de reconception des accès*** aux CTA.

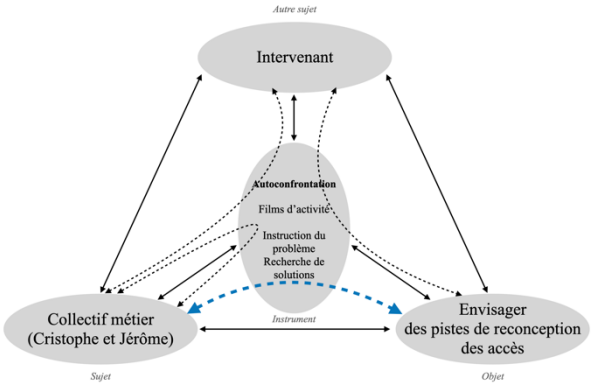
Les composantes de la méthode de l'autoconfrontation croisée qui concourent à cet usage instrumental par le collectif métier sont :

- **Le film d'activité** qui est le même, quelques minutes plus tard, que celui regardé lors de l'extrait précédent. Il montre l'intervention de maintenance sur une centrale d'air de Jérôme.
- **L'observation de leur propre activité de travail** qui rend possible le diagnostic que ces professionnels font des contraintes que présente l'accès à cette centrale d'air.

- **Le dialogue sur la qualité du travail** et notamment la composante de l'instruction d'un problème de travail et la recherche de solutions.

Figure 17

Médiations instrumentales dominantes autour de ce 3e objet du moment significatif 2



Note. Nous mettons en évidence en couleur les médiations dominantes à cette étape de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif : en bleu, les médiations vers l'objet.

Nous identifions **un type de médiations saillantes qui témoignent de cet usage instrumental par ce collectif métier** (*cf.* figure 17) : les médiations vers l'objet. Les composantes de l'artéfact que nous venons de décrire sont l'instrument pour ces deux professionnels du collectif à la fois de l'instruction du problème avec les images de l'activité (de 43 à 45) et de la recherche de solutions (de 46 à 51) au moyen de médiations prédominantes sur l'objet. Ce développement de l'objet ouvre aussi à la possibilité que ces deux professionnels ont avec les intervenants d'aller instruire cette solution possible qui se trouve sur un autre site. Il y a donc un élargissement du périmètre d'investigation pour la suite. C'est un fait inédit que permet à cette occasion la genèse instrumentale du dialogue : celui d'envisager « un autre possible » et en l'occurrence une reconception technique des accès aux CTA.

1.3.3. Synthèse des résultats de l'analyse synchronique de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 2

Nous synthétisons dans le tableau ci-dessous les résultats de cette genèse instrumentale du dialogue au cours de ce moment significatif 2 (*cf.* tableau 11).

Tableau 11

Synthèse de la genèse instrumentale du dialogue lors du moment significatif 2

Objet	Description de l'objet de l'activité conjointe	Composantes mobilisées de l'artéfact médiateur	Médiations dominantes
Objet 1	– S'accorder sur les modalités d'analyse	– *Composante symbolique* : rappel du cadre	– Médiations vers l'objet – Médiations interpersonnelles

Objet 2	– Questionner les manières individuelles et collectives d'intervenir en sécurité	– *Composante technique* : le film d'activité – *Composantes symboliques* : l'observation de l'activité réalisée, l'instruction d'un problème, « prendre sa part » du point de vue de l'activité dans les problèmes	– Médiations vers l'objet – Médiations interpersonnelles – Médiations réflexives
Objet 3	– Envisager des pistes de reconception des accès	– *Composante technique* : le film d'activité – *Composantes symboliques* : l'observation de l'activité réalisée, l'instruction d'un problème, la recherche de solutions	– Médiations vers l'objet

La genèse instrumentale du dialogue que nous venons d'analyser dans ce moment significatif 2 met en évidence l'appropriation du dialogue contenu en puissance dans la méthode de l'autoconfrontation au sein du collectif métier. **À cette occasion, la méthode est l'instrument pour penser un problème (*i.e.* d'accès à la centrale d'air) différemment et trouver des voies inédites d'action dessus pour l'améliorer.**

Autour du premier objet, les deux professionnels cherchent à s'accorder sur les modalités d'analyse à partir d'un rappel par l'intervenant du cadre et de ses consignes. **Ce premier temps est une ouverture, une phase d'exploration des possibles par les sujets afin de s'ouvrir à la découverte d'un nouveau genre de dialogue**. Aussi, si nous pouvons observer son émergence au cours de ce moment significatif, il n'en demeure pas moins que cette genèse instrumentale du dialogue est reliée à une trajectoire instrumentale plus large notamment pour Cristophe, présent lors de l'analyse du précédent moment significatif. En effet, alors qu'il était apparu en cours de séance de travail s'essayant au dialogue proposé, il est, cette fois-ci, présent dès le démarrage, ce qui l'amène à interroger les contours du cadre proposé à cet instant.

Autour des objets 2 et 3, **ce genre de dialogue qu'expérimentent les deux professionnels de ce collectif à l'occasion de cette séance de travail devient l'instrument d'une problématisation accrue du problème de CTA**. Autour de l'objet 2, l'observation de l'activité de travail et l'instruction du problème permet à ces professionnels de prendre leur part du point de vue de leur activité devenant moyen d'interroger les manières individuelles et collectives d'intervenir sur les centrales d'air. Autour de l'objet 3, l'usage instrumental du dialogue appelle une nouvelle composante de l'artéfact : la recherche de solutions. Celle-ci accompagnée de l'observation de l'activité de travail et l'instruction du problème amènent ces professionnels à envisager d'autres formes d'accès possibles faisant apparaître le fait qu'il existe déjà des installations avec des accès plus pratiques.

Le résultat de cette genèse instrumentale du dialogue est le suivant : **le dialogue sur la qualité du travail permet, dans l'exemple de l'accès aux CTA, de reconsidérer le problème sous un autre angle**. Ce dernier n'est plus perçu uniquement comme un problème de conception, imputable exclusivement à la responsabilité de la hiérarchie pour ne pas l'avoir pris en compte. **Il est important de noter que si cette genèse instrumentale du dialogue ouvre la voie à une nouvelle manière de penser le problème, elle annonce également de nouvelles façons d'agir.** Concrètement, cela se traduit ici par l'initiative de se lancer à la recherche d'un site « de référence » où une solution à ce problème aurait déjà été mise en place.

À partir de là, nous proposons de revenir au récit à travers une nouvelle situation intermédiaire qui met en avant la poursuite du dialogue sur la qualité du travail au sein de ce collectif de chauffagistes.

1.4. Récit 1, situation intermédiaire 2 : Des problèmes de travail qui sont aussi des problèmes de métier qui se discutent entre pairs

Les deux autoconfrontations suivantes ont été largement marquées par cette évolution du dialogue : les membres de ce collectif métier se montraient de plus en plus disposés à assumer leur part de responsabilité dans les difficultés qu'ils rencontraient dans leur travail, et à engager un dialogue entre pairs pour en discuter. La défiance ne disparaissait pas totalement pour autant, mais elle se « ressourçait » dans les dialogues expérimentés entre collègues de travail. Les chauffagistes semblaient découvrir que des voies d'action insoupçonnées existaient à leur niveau pour agir sur la qualité de leur travail. La hiérarchie ne constituait ainsi plus le même obstacle pour dialoguer et penser les problèmes et leurs solutions éventuelles.

Lors de la cinquième autoconfrontation croisée, le 3 décembre 2020, les intervenants ont retrouvé Jérémy et Mehdi. Ce jour-là, les deux professionnels sont revenus sur les problématiques d'accès à la centrale d'air de la crèche B., déjà abordées avec Gérard et Cristophe lors de la deuxième autoconfrontation. C'est Jérémy qui a relancé le sujet, précisant qu'il y avait réfléchi depuis leur dernière rencontre. À partir de ce moment (*cf.* figure 18), les deux professionnels, plan à l'appui, ont d'abord entrepris, de leur propre initiative, d'évaluer la possibilité de déplacer la centrale d'air dans un endroit plus accessible. Ensuite, ils ont exploré des solutions pour concevoir un dispositif d'ouverture plus pratique des plaques de la centrale, qui nécessitaient d'être dévissées.

Figure 18

La recherche de solutions par Jérémy et Mehdi en autoconfrontation croisée (ACC 5)

Cette évolution du dialogue n'était pas anodine : les séances de travail se transformaient progressivement en espaces propices de transformations possibles pour ce collectif de chauffagistes, jusqu'à en devenir à leur initiative, comme cela a été le cas quelques jours plus tard, le 9 décembre 2020.

Ce jour-là, les intervenants continuaient leurs observations de terrain et accompagnaient Cristophe et Michael sur le dépannage d'une fuite dans la chaufferie d'une école maternelle. La réparation nécessitait le remplacement d'une section de tuyau en cuivre défectueux par un nouveau, qui devait être soudé au reste de l'installation. Après une première intervention pour sécuriser les installations, les professionnels avaient prévu de revenir sur site l'après-midi pour effectuer le remplacement du tuyau.

C'est pendant la pause déjeuner, alors que le collectif se retrouvait dans l'atelier, qu'une discussion s'engagea sur cette réparation à venir, notamment entre Mehdi et Cristophe. L'échange portait sur la préparation du tuyau de remplacement, qui devait être tordu en plusieurs points pour s'ajuster parfaitement à l'emplacement de l'ancien. Il fallait le plier en « baïonnette », une technique consistant à réaliser deux coudes successifs. La discussion s'animait autour des deux méthodes possibles pour tordre ce tuyau : soit en utilisant un dispositif de cintrage qui applique une force mécanique pour plier le tuyau, soit en le sablant, ce qui, selon eux, permettait une plus grande précision tout en préservant la robustesse du tuyau.

Deux points de vue s'opposaient alors : pour Cristophe, il était « impossible » de tordre le tuyau en le cintrant, car cela risquait de le casser ou de l'endommager, entraînant potentiellement une nouvelle fuite. Selon lui, le sablage permettait de plier le tuyau de manière plus délicate, sans l'altérer. Mehdi, en revanche, trouvait le cintrage tout à fait faisable et peu risqué, affirmant qu'il l'avait « déjà fait ». Une sorte de « provocation professionnelle » s'installa alors, sous le regard de leurs collègues et des intervenants qui encouragèrent l'échange, allant jusqu'à proposer à Mehdi de démontrer à Cristophe et à eux comment il procédait avec l'outil de cintrage.

Mehdi s'exécuta devant l'ensemble du collectif présent dans l'atelier, dans une ambiance de camaraderie qui soutenait cette controverse naissante. Cristophe, taquin, s'adressa aux intervenants en leur disant : « *Ah ben là, filmez-le parce que vous allez voir que c'est*

impossible ». Cette remarque fit rire Mehdi, qui réussit parfaitement son opération sur le tuyau, sous le regard d'un Cristophe bougon et d'un collectif hilare. Mehdi, avec un sourire, proposa ensuite à Cristophe : « *On va voir maintenant comment tu fais la soudure avec ce tuyau, voir s'il n'est pas percé* ». Les intervenants, constatant l'intérêt des chauffagistes, invitèrent les deux chauffagistes à poursuivre cette discussion lors d'une autoconfrontation croisée prévue le lendemain, 10 décembre 2020.

1.4.1. Moment significatif 3 : La comparaison et la controverse dans le dialogue en autoconfrontation comme instrument pour agir sur ses gestes

Nous faisons un troisième et dernier « arrêt sur image » dans ce récit 1. Nous souhaitons analyser plus précisément l'appropriation que nous identifions ici. En effet, les controverses de métier se produisent désormais en dehors des cadres dialogiques proposés par l'intervention et à la demande des professionnels. L'analyse va nous permettre de regarder cela dans le détail.

Contexte de ce moment significatif

Nous identifions ici un troisième moment significatif, lors de la sixième séance de travail en autoconfrontation croisée menée le 10 décembre 2020 réunissant Cristophe et Mehdi, que nous allons analyser de manière plus approfondie. En effet, cette séance de travail entre ces deux professionnels a permis d'explorer en profondeur un aspect clé du dialogue : l'exercice de la comparaison précise des techniques de soudure pour découvrir de nouvelles ressources permettant d'améliorer cette activité pratique. Pour la première fois, le dialogue se concentre directement sur une problématique « métier », sans faire appel à la ligne hiérarchique. Ainsi, cette séance de travail, et plus largement la méthode employée, s'inscrit désormais à leur initiative, devenant un instrument utile pour aborder et résoudre une problématique concrète rencontrée dans leur travail.

Description de la séquence mobilisée

Cette autoconfrontation d'une durée de 80 minutes a permis la co-analyse des 2 films d'activité suivants :

- FA 4 : le changement des filtres et le diagnostic d'un problème électronique sur la centrale d'air de la crèche municipale B.
- FA 18 : la réparation d'une fuite au sein de la chaufferie de l'école maternelle F.B.

Pour cette analyse de la genèse instrumentale du dialogue, nous allons nous focaliser sur un extrait dans lequel nous repérons deux objets distincts de l'activité conjointe de ces

professionnels réalisée lors des 54 premiers tours de paroles autour de la séquence d'activité concernant la réparation d'une fuite au sein de la chaufferie de l'école maternelle F.B. (FA 18) :

- Objet 1 : Évaluer l'efficacité de la méthode de façonnage du tuyau
- Objet 2 : Améliorer son geste de soudure

1.4.2. Analyse synchronique des médiations au cours de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 3

- **Objet 1 – Évaluer l'efficacité de la méthode de façonnage du tuyau**

Le premier extrait intervient au lancement de la séance de travail avec les deux professionnels.

[Les images de l'activité de Cristophe plaçant le tuyau à souder sont lancées.]

1• Intervenant : Bon déjà, il y avait la question du façonnage [du tuyau]… qui a marché !
2• Mehdi : [éclat de rires] Il m'a dit qu'il l'avait tordu à fond ! [rires]
3• Cristophe : [sourire en coin] Non pas trop.
4• Intervenant : Ben regarde [les images].
5• Mehdi : [rires en regardant les images] En fait ça marchait super bien ! [rires]
6• Cristophe : Il a fallu que je le retourne quand même [sourire]. Non, mais c'était nickel : une fois retourné, c'était parfait !
7• Intervenant : Toi [s'adresse à Cristophe] tu ne l'aurais pas fait à la cintreuse ?
8• Cristophe : Je l'aurais fait au sable moi, à l'ancienne.
9• Intervenant : Et comment tu fais ?
10• Mehdi : Tu remplis le tuyau de sable, tu bouches le tuyau…
11• Cristophe : [s'adresse à l'intervenant] Et vu que le tuyau est rempli de sable, tu peux le tordre, il ne va pas s'écraser. Après t'es beaucoup plus libre de faire des trucs plus serrés. Parce qu'avec la cintreuse, tu fais un coude, tu ne peux pas tout de suite repartir dans l'autre sens avec la cintreuse. Donc souvent avec le sable tu peux avoir ce que tu veux.
12• Mehdi : Après, l'avantage de la cintreuse, c'est que le tuyau reste costaud. Alors que quand tu chauffes, si ça rouille, ça peut péter plus vite.

Dans cet extrait, les deux professionnels du collectif reviennent sur le façonnage de Mehdi. Ce dernier cherche à avoir un retour sur le fait que sa technique ait pu fonctionner. Ainsi, les deux professionnels s'engagent dans **une activité conjointe qui a pour objet** d'***évaluer l'efficacité de la méthode de façonnage du tuyau***.

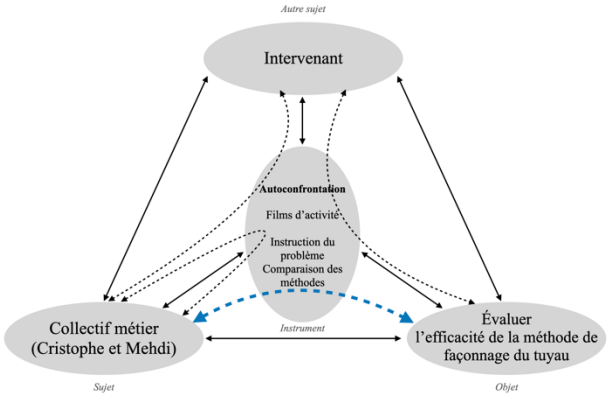
Les composantes de la méthode de l'autoconfrontation croisée qui concourent à cet usage instrumental par le collectif métier sont :

- **Le film d'activité qui** montre Cristophe en train de placer le tuyau préalablement façonné par Mehdi dans la chaufferie de l'école maternelle F.B.

- **L'observation de leur propre activité de travail** qui permet aux deux professionnels de prendre connaissance de la réussite du façonnage préalable de Mehdi en voyant que Cristophe n'a aucun mal à placer le nouveau tuyau en lieu et place de l'ancien.
- **Le dialogue sur la qualité du travail** et notamment la composante de l'instruction d'un problème de travail et la comparaison des méthodes.

Figure 19

Médiations instrumentales dominantes autour de ce 1er objet du moment significatif 3



Note. Nous mettons en évidence en couleur les médiations dominantes à cette étape de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif : en bleu, les médiations vers l'objet.

Nous identifions **un type de médiations saillantes qui témoigne de cet usage instrumental par ce collectif métier** (*cf.* figure 19) : **les médiations vers l'objet.** En effet, les composantes de l'artéfact que nous venons de décrire sont l'instrument pour ces deux professionnels du collectif pour revenir sur les éventuelles difficultés que Cristophe aurait pu rencontrer. Finalement, Mehdi constate que son collègue n'a éprouvé aucune difficulté particulière (de 2 à 6). Cette observation à travers les images incite les deux agents à reprendre la controverse amorcée la veille, pour en arriver à la conclusion que chacune des méthodes de façonnage présente à la fois des avantages et des inconvénients. Au final, ce retour et la « réussite » de Mehdi permettent d'obtenir une évaluation quant aux avantages et inconvénients des méthodes de façonnage du tuyau. Si l'usage instrumental de l'artéfact dialogique permet à ces professionnels d'instruire ce problème et de comparer leurs points de vue au moyen de médiations vers l'objet, la controverse n'ira pas plus loin.

Nous poursuivons l'analyse au tour de parole suivant. Ce nouvel extrait traduit un développement de l'objet de l'activité conjointe.

- **Objet 2 – Identifier des voies d'amélioration du geste de soudure**

Cet objet 2 se déclenche par l'invitation faite par l'intervenant à Mehdi de regarder de plus près l'activité de soudure de Cristophe.

13• Intervenant : Bon alors du coup, ce qui serait bien, ce serait que Mehdi tu puisses dire comment tu aurais fait là [sur la soudure en tant que telle que montrent les images du film d'activité de Cristophe].
14• Mehdi : Déjà pas comme lui [Cristophe] ! [rires] Non, je ne sais pas, on va voir ! [rires]

[Les images de l'activité de Cristophe défilent]

15• Mehdi : Donc là jusque-là, j'aurai fait pareil !
16• Cristophe : Un peu mieux quand même ! [rires]
17• Cristophe : [en souriant] Regarde, je vais allumer le chalumeau…
18• Mehdi : [en riant aux éclats, interrompant la phrase de Cristophe] Ouais, c'est ce que j'allais dire…
19• Cristophe : … il [l'intervenant] se barre vite fait ! [rires]
20• Mehdi : [le ton surpris, les sourcils rehaussés, le sourire figé] Non, mais t'allumes le chalumeau avant de le placer [le tuyau] ? L'emboîture tu l'as déjà faite ? [Il y a quiproquo dans le rire communicatif des deux professionnels regardant Cristophe allumer le chalumeau sur le tuyau pas encore placé : Cristophe rit de la situation voyant l'intervenant s'éloigner de lui qui allume le feu alors que Mehdi rit de la situation ne comprenant pas pourquoi son collègue allume le chalumeau sans avoir placé le tuyau]

21• Intervenant : Comment ça ?!
22• Cristophe : [l'air intrigué], Mais tu la fais comment l'emboîture toi ?
23• Mehdi : L'emboîture tu l'as déjà faite ? Sur l'autre tuyau tu l'as faite ?
24• Cristophe : Ben non je la fais sur le [tuyau] neuf.
25• Mehdi : Ah tu la fais sur le neuf !
26• Cristophe : Pourquoi tu l'aurais faite sur l'autre ?
27• Mehdi : Ah possible oui…
28• Cristophe : Pourquoi ?
29• Mehdi : Là, j'aurais chauffé l'autre côté moi. Là, ça va être un peu plus compliqué. Tu te rends le travail un peu plus facile parce que la position que t'as est plus favorable pour souder dans une emboîture dans ce sens-là [mime le sens avec ses mains : sa main droite s'emboîte dans sa main gauche]. J'aurais fait l'emboîture dans le tuyau de gauche si je soude dans ce sens-là [de la droite vers la gauche], si je soude dans ce sens-là [de la gauche vers la droite], pas de problème, mais là moi je suis droitier donc je vais souder dans ce sens-là [de la droite vers la gauche]. Et là t'as emboîté les deux avant de faire les soudures ?
30• Cristophe : J'ai emboité les deux. La connerie que j'ai faite, c'est que j'ai commencé celle-là [la partie droite du tuyau] qui est plus simple que celle-là [la partie gauche] donc je me suis emmerdé sur celle-là alors que j'aurais fait celle-là…
31• Mehdi : Celle-ci est plus simple ?
32• Cristophe : Ouais, niveau accès. Elle n'était pas collée à l'autre tuyau, on pouvait un peu la décoller du mur, elle était plus tranquille…
33• Mehdi : Ben ouais, fallait commencer par la plus dure.
34• Cristophe : Puis, en plus on a une buse de chalumeau quand même assez longue.

[La diffusion des images se poursuit et montre Cristophe souder le tuyau.]

35• Mehdi : Là, tu vois où j'aurai fait un peu différent… [mime le geste]
36• Cristophe : [regarde les images avec attention] … T'aurais commencé en dessous ?
37• Mehdi : Non, moi j'aurai commencé plus par-derrière.

[Les images avancent]

38• Cristophe : Tu vois, là je vais couler ma baguette [de métal d'apport] et je vais gratter derrière. Là je vais y jeter derrière !
39• Mehdi : Mmh... [acquiesce avec l'air dubitatif] …mais… [hoche de la tête de droite à gauche avec un air dubitatif montrant, avec une légère hésitation, son envie de poursuivre son propos]
40• Intervenant : Vas-y !
41• Cristophe : Ouais, vas-y, vas-y ! [dit-il d'un air complice en décalant rapidement la tête vers son collègue alors qu'il avait les yeux rivés sur les images de son activité]
42• Mehdi : [en rigolant] En fait, pour moi, t'as pas besoin de mettre ta canne [la baguette de métal d'apport] derrière…
[en silence, Cristophe regarde, l'air concentré, les images et hoche légèrement de la tête de bas en haut]
43• Mehdi : Moi, je la mets juste au-dessus et c'est la flamme qui l'amène [le métal d'apport]. T'as pas besoin de mettre…
44• Cristophe : Ouais, mais…
45• Mehdi : C'est pas là où tu mets ton métal d'apport que… Tu peux le laisser au-dessus et faire couler.
46• Cristophe : Mais tu vois là-derrière j'étais vraiment emmerdé par la place quoi…
47• Mehdi : [en souriant] T'es mal placé…
48• Cristophe : Je ne pouvais pas le tourner le chalumeau.
49• Mehdi : La position que t'as, elle est pas confortable, t'es en galère ! La précision qu'il a, on sent bien qu'il est gêné pour mettre sa tige et placer sa flamme donc forcément si t'es gêné, t'es pas précis, tu vois pas bien… J'suis pas sûr que tu vois bien ce que tu fais ?! [s'adresse à Cristophe en le regardant]
50• Cristophe : Ah ben je voyais rien du tout !
51• Intervenant : Et de changer le côté de l'embout, ça aurait tout réglé ?
52• Cristophe : Ça aurait changé un peu, mais c'est surtout de la faire en premier et de l'écarter du mur… Ça m'aurait…
53• Mehdi : … Il aurait été facile…
54• Cristophe : …Je l'aurais écarté de cinq centimètres, putain, mais je la faisais en deux minutes et je pouvais regarder de visu… C'est là, la connerie…

L'**objet de l'activité conjointe** de ces deux professionnels vise à ***identifier des voies d'amélioration du geste de soudure*** à partir du film de l'activité de Cristophe et permet l'émergence d'une controverse professionnelle autour de l'activité de soudure.

Les composantes de la méthode de l'autoconfrontation croisée qui concourent à cet usage instrumental par le collectif métier sont :

- **Le film d'activité** qui montre la suite du dépannage de Cristophe qui est, à ce moment-là de l'extrait, en train de souder le tuyau de remplacement.
- **L'observation de leur propre activité de travail** qui permet aux deux professionnels de regarder méticuleusement l'activité de soudure de Cristophe.
- **Le dialogue sur la qualité du travail** et notamment la composante de l'instruction d'un problème de travail et la comparaison des manières de faire.

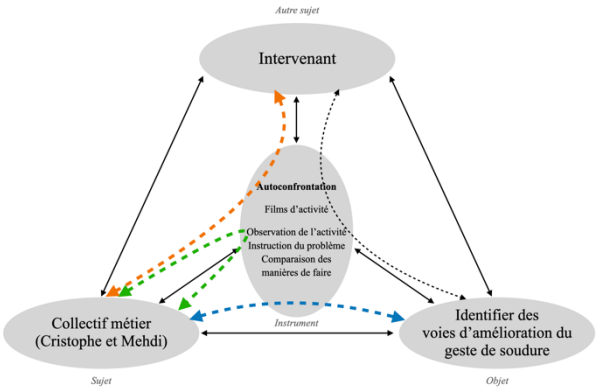
Nous identifions **trois types de médiations saillantes qui témoignent de cet usage instrumental par ce collectif métier** (*cf.* figure 20) :

- **Les médiations vers l'objet :** les composantes de l'artéfact que nous venons de décrire sont l'instrument pour ces deux professionnels de penser autrement le geste de soudure. À cette occasion, les deux agents se prêtent à l'exercice méticuleux de l'analyse des images et de la comparaison des manières de faire. L'usage instrumental de l'artéfact et en l'occurrence du film se traduit dans chacun des tours de paroles et s'accompagne d'un dialogue largement, lui aussi, porté sur des éléments fins à la fois sur l'instruction du problème (la manière de faire de la soudure), mais aussi du point de vue de la comparaison entre la manière de faire de Cristophe et celle de Mehdi.
- **Les médiations interpersonnelles** mettent en évidence un point important concernant le statut instrumental de l'intervenant. En effet, là où ce dernier était le premier destinataire des énoncés des protagonistes de ce collectif métier dans les précédents moments significatifs, on peut observer dans cet extrait que l'analyse se fait désormais entre eux. Ainsi, l'intervenant est à la fois porteur d'une certaine « stimulation » de l'échange pour solliciter davantage de précisions (en 21 et 51), tout en favorisant la comparaison des manières de faire comme instrument de l'analyse conjointe de l'activité (en 13 et 40). Ce faisant, l'intervenant s'« efface » progressivement (4 tours de paroles sur 41) pour laisser le dialogue s'opérer entre les professionnels eux-mêmes pour que ces derniers tiennent la délibération sur la qualité de leur travail.
- **Les médiations réflexives :** l'usage instrumental de la méthode se traduit en médiations réflexives en ce sens que ces dernières soutiennent la remise en question des gestes de Cristophe. Celui-ci est en demande de l'analyse de son collègue Mehdi qui est amené à se projeter et à dire comment, lui, aurait fait s'il avait été dans la situation de son collègue (en 27, 29, 33, 35, 37 et 42). Cette délibération autour des manières de faire possibles avec, pour instrument dialogique, le film d'activité et la comparaison des manières de faire, amène Cristophe à voir différemment sa façon de réaliser la soudure. Le chauffagiste, signifie à l'occasion de l'analyse de sa propre activité avec son collègue, qu'il avait finalement peu de visibilité dans la position dans laquelle il était et dans l'arbitrage qu'il a fait de souder d'abord un côté du tuyau plutôt que l'autre (en 46

et 50). C'est ce qui conclut ce débat : « *je l'aurais écarté de 5 cm, mais je la faisais en 2 minutes et je pouvais la regarder de visu* ». Ici, **la comparaison du geste de soudure dans le dialogue est l'instrument pour trouver de nouvelles voies d'efficacité pour l'action**.

Figure 20

Médiations instrumentales dominantes autour de ce 2nd objet du moment significatif 3



Note. Nous mettons en évidence en couleur les médiations dominantes à cette étape de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif : en bleu, les médiations vers l'objet, en orange, les médiations interpersonnelles et en vert, les médiations réflexives.

En somme, l'usage instrumental de l'artéfact dialogique, notamment du film, permet aux deux professionnels d'analyser et comparer minutieusement leurs gestes de soudure, d'amener une réflexion partagée sur leurs méthodes respectives, et de réévaluer leurs actions pour améliorer leur efficacité au moyen de la controverse et de la comparaison.

1.4.3. Synthèse des résultats de l'analyse synchronique de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 3

Après cette analyse détaillée, nous proposons une synthèse des résultats de cette genèse instrumentale du dialogue (*cf.* tableau 12).

Tableau 12

Synthèse de la genèse instrumentale du dialogue lors du moment significatif 3

Objet	Description de l'objet de l'activité conjointe	Composantes mobilisées de l'artéfact médiateur	Médiations dominantes
Objet 1	– Évaluer l'efficacité de la méthode de façonnage du tuyau	– *Composante technique* : le film d'activité – *Composantes symboliques* : l'observation de l'activité réalisée, l'instruction d'un problème, la comparaison des méthodes	– Médiations vers l'objet

Objet 2	– Identifier des voies d'amélioration du geste de soudure	– *Composante technique* : le film d'activité – *Composantes symboliques* : l'observation de l'activité réalisée, l'instruction d'un problème, la comparaison des manières de faire	– Médiations vers l'objet – Médiations interpersonnelles – Médiations réflexives

La genèse instrumentale du dialogue que nous venons d'analyser met en évidence un résultat important : **le dialogue devient, pour la première fois, un instrument pour ce collectif afin d'analyser un problème de travail qui ne concerne que leurs gestes propres de métier.** Aussi, notons un autre élément qui fait figure de résultat : l'usage de l'artéfact dialogique que représente la méthode de l'autoconfrontation croisée portée par l'intervenant a été demandé par ce collectif. Le dialogue obtient donc ici un nouveau statut instrumental et poursuit sa trajectoire. C'est ce qui lui permet, dans ce moment significatif 3, de devenir assez rapidement un moyen d'évaluer l'efficacité d'une méthode (autour de l'objet 1) puis de débattre des différentes manières de faire une soudure (autour de l'objet 2) à partir d'une analyse méticuleuse de l'activité pratique pour en trouver de nouvelles voies d'efficience.
C'est un résultat important du point de vue de l'appropriation du dialogue sur lequel se termine cette séquence du récit dont nous abordons à présent la situation finale.

1.5. Récit 1, situation finale : La volonté du collectif de discuter des résultats de leur travail avec les intervenants avant de les présenter auprès de la hiérarchie

Cette sixième séance d'autoconfrontation croisée a marqué la fin d'une période d'observations du travail par les intervenants et par la réalisation des séances de co-analyse du travail.
À cette occasion, les intervenants ont précisé que la prochaine étape consisterait à prendre quelques semaines pour produire un montage filmique des analyses co-élaborées, afin que celles-ci puissent être discutées lors d'une nouvelle réunion avec le collectif de chauffagistes au complet. L'objectif de cette réunion, prévue pour le 14 janvier 2021, était double : s'assurer que les analyses présentes soient représentatives du travail réalisé, et obtenir l'accord des chauffagistes pour poursuivre ce dialogue, sur cette base, avec la hiérarchie.

1.6. Le franchissement de frontières au sein du récit 1 : des genèses instrumentales du dialogue aux prémices d'une genèse organisationnelle

Le récit que nous venons d'analyser permet de rendre compte du développement du dialogue sur la qualité du travail au sein de ce collectif de chauffagistes qui s'affiche dorénavant – contre toute attente au vu de la défiance qui prévalait jusque-là – prêt à poursuivre l'expérimentation de ce dialogue pour agir avec la hiérarchie. Aussi, les analyses synchroniques réalisées sur 3 moments significatifs ont permis de caractériser plus précisément l'appropriation faite par le collectif métier de la méthode de l'autoconfrontation croisée en identifiant trois genèses instrumentales du dialogue à l'œuvre au cours de ce récit.

Précisons à nouveau le résultat de ces genèses instrumentales du dialogue (GID) :

- ***Lors du moment significatif 1***, la GID traduit l'appropriation du dialogue sur la qualité du travail au moyen de l'autoconfrontation croisée, qui s'est fait à cette occasion l'instrument de ces professionnels pour conduire une analyse détaillée et contrastée (au sens de la confrontation des points de vue) d'un problème de travail.
- ***Lors du moment significatif 2***, la GID traduit l'appropriation du dialogue sur la qualité du travail au moyen de l'autoconfrontation croisée, qui s'est fait à cette occasion l'instrument de ces professionnels pour délibérer autour des manières d'intervenir en sécurité lors d'une opération de maintenance sur une CTA.
- ***Lors du moment significatif 3***, la GID traduit l'appropriation du dialogue sur la qualité du travail au moyen de l'autoconfrontation croisée, qui s'est fait à cette occasion l'instrument de ces professionnels pour penser et agir sur les gestes de métier.

Ces trois genèses instrumentales du dialogue sur la qualité du travail nous fournissent des indices d'un mouvement plus général[34] du collectif métier au cours de ce récit 1 et engendrent un franchissement de frontières. Lequel exactement ? Avant d'entrer dans le détail, rappelons l'hypothèse de travail que nous souhaitons explorer à ce sujet.

Comme nous l'avons présenté à l'issue de notre exploration théorique (*cf.* chap. 6), l'hypothèse qui guide notre travail d'analyse des matériaux et que nous cherchons à vérifier est la suivante : les genèses instrumentales du dialogue sur la qualité du travail peuvent engendrer des mouvements organisationnels que nous souhaitons lire par le prisme de la genèse organisationnelle.
En ce sens, comme nous l'avons précisé en présentant notre méthode d'analyse des matériaux (*cf.* chap. 7), notre travail nous amène à caractériser plus spécifiquement la genèse

[34] Rappelons que notre analyse opère une « réduction » de l'ensemble de nos matériaux. À ce titre, les GID dont nous rendons compte ici sont autour de trois problèmes de travail. D'autres problèmes ont été travaillés au cours de cette phase de l'intervention avec le collectif de chauffagistes ce qui a pu donner lieu à d'autres GID dont ne nous tenons pas compte.

organisationnelle à partir du franchissement de frontières qu'engendre une multiplicité de genèses instrumentales du dialogue. C'est précisément dans cette compréhension que réside notre contribution au chantier des genèses organisationnelles.
Rappelons, pour poursuivre, qu'un franchissement de frontières répond à trois déplacements conjoints que sont : les déplacements temporels, les déplacements spatiaux et les déplacements expérientiels.

Nous regardons désormais plus précisément le franchissement de frontières qu'ont provoqué les genèses instrumentales du dialogue dans ce récit :

- ***Déplacements temporels***. Au sein du collectif métier, le dialogue réalisé en autoconfrontation croisée a permis aux professionnels de disposer dans le **présent** de la situation d'analyse des situations **passées**. C'est ce que nous avons pu observer au cours des trois moments significatifs analysés. Au moyen du dialogue sur la qualité du travail, ces professionnels ont pu disposer à nouveau de leur activité réalisée passée pour envisager d'autres manières possibles pour penser les problèmes de travail qu'ils rencontrent dans leur activité (*cf.* moment significatif 1 et 2) que pour trouver des voies d'action sur leur activité pratique (*cf.* moment significatif 3). Ainsi, en se prêtant à cette co-analyse de leur activité, ils peuvent donner à leur activité de nouveaux destins et ouvrir de nouveaux **futurs** possibles. Cela vaut, comme nous l'avons constaté, pour leur activité pratique, mais aussi pour l'activité dialogique envisagée avec la hiérarchie.
- ***Déplacements spatiaux***. Lors de ce récit 1, l'expérimentation du dialogue sur la qualité du travail a permis de mettre en place **de nouveaux espaces temporaires** à l'échelle de l'organisation du service de chauffagistes. Il y a d'abord les espaces concrets demandés par la méthode : les réunions collectives, les séances de travail en autoconfrontations simples et croisées et les temps d'observations du travail réel. Mais il y a aussi les différents espaces des interventions de maintenance réalisées par ces chauffagistes. Ces espaces devenant tout à la fois lieux du déroulement de l'activité pratique ordinaire, mais aussi **lieux de réflexivité « extra-ordinaire »** en invitant les intervenants à s'y rendre pour identifier et caractériser à plusieurs les problématiques de travail rencontrées.
- ***Déplacements expérientiels***. C'est dans la fonction du collectif métier que nous pouvons identifier un déplacement expérientiel majeur. En effet, **les résultats des trois genèses instrumentales du dialogue ont en commun le fait qu'elles permettent de questionner une instance « méta » qui dépasse l'activité individuelle des uns et des autres : le genre professionnel**. Par exemple, lors du moment significatif 1 si la question est l'utilisation d'un outil informatique au diagnostic d'une panne, elle se révèle devenir, dans le dialogue, une question de manière de faire : qu'est-ce qu'un chauffagiste doit réaliser comme diagnostic, à son niveau, selon quelles règles et quels attendus du point de vue du métier. Dans le moment significatif 2, c'est, là encore, la règle de sécurité collective qui est questionnée à travers les arbitrages que l'activité

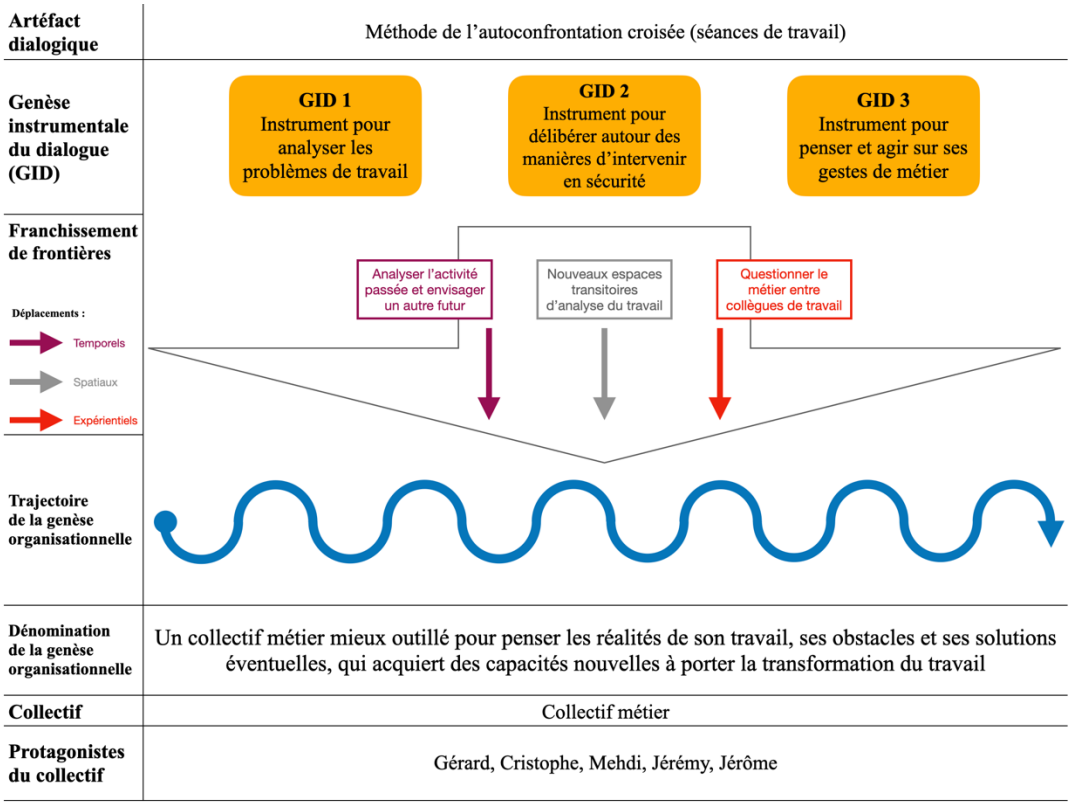
amène inexorablement à réaliser. Enfin, le moment significatif 3 permet d'aller plus loin : la comparaison des manières de faire permet de retoucher un geste de métier (*i.e.* de soudure). À ce moment-là, l'expérience faite permet au collectif, à travers le dialogue entre les protagonistes qui le composent, de devenir un véritable instrument personnel pour que chacun puisse agir autrement dans son activité pratique pour trouver de nouvelles voies d'efficacité.

À l'issue de ce récit 1, nous repérons la présence de ces trois types de déplacements qui signifient un premier franchissement de frontières engendré par les genèses instrumentales du dialogue analysées. Il semble alors que ce franchissement de frontières caractérise une genèse organisationnelle qui permet d'obtenir **un collectif métier mieux outillé pour penser les réalités de son travail, ses obstacles et ses solutions éventuelles, et qui acquiert des capacités nouvelles à porter la transformation du travail**.

Nous souhaitons présenter de manière illustrée ces résultats pour mettre en évidence ce qui nous paraît être le point de départ de la trajectoire de cette genèse organisationnelle (*cf.* figure 21).

Figure 21

Franchissement de frontières dans le récit 1 : illustration des liens entretenus entre les genèses instrumentales du dialogue et la genèse organisationnelle



À la suite de l'hypothèse que nous avons présentée, on peut identifier ici un lien entre genèses instrumentales du dialogue et le début de la trajectoire de la genèse organisationnelle. À cette étape de sa trajectoire, la genèse organisationnelle – qui consiste à ce stade à équiper ce collectif métier – est produite par une multiplicité de genèses instrumentales du dialogue qui permettent aux protagonistes du collectif métier de faire l'expérience de nouveaux rapports à la qualité de leur travail. Ils envisagent, à partir de là, une nouvelle manière d'en discuter avec la hiérarchie grâce à la méthode de l'autoconfrontation issue du dispositif d'intervention mis en place. En effet, le « travail sur le travail » dans lequel les professionnels se sont engagés a permis de trouver des voies inédites de compréhension et de transformation. Il a permis aux protagonistes de ce collectif métier de s'approprier autrement la réalité de leur travail à leur échelle d'abord, mais pas seulement. À plusieurs reprises, au cours de ces analyses dialogiques en autoconfrontation, des processus organisationnels ont été questionnés, devenant à l'occasion d'un dialogue sur la qualité du travail, de nouvelles cibles de transformations potentielles. Les genèses instrumentales du dialogue renouvellent les artéfacts de leur activité quotidienne permettant de constituer de nouveaux instruments pour l'activité collective.

Après avoir identifié ce qui nous semble être de premiers liens entre genèses instrumentales du dialogue et genèse organisationnelle, nous souhaitons à présent continuer notre analyse à partir d'un deuxième récit. Celui-ci nous permettra de poursuivre la compréhension de ces liens par le biais de l'analyse des genèses instrumentales du dialogue qui vont progressivement gagner de nouveaux protagonistes.

2. Récit 2 : « Du dialogue entre pairs au sein du collectif métier à un dialogue avec la hiérarchie »

2.1. Contexte et structuration du récit 2

Ce récit 2 intitulé « Du dialogue entre pairs au sein du collectif métier à un dialogue avec la hiérarchie » débute au lendemain de la dernière séance d'autoconfrontation croisée du 10 décembre 2020 entre Cristophe et Mehdi, et se poursuit jusqu'au mardi 16 février 2021. Il relate et nous permet d'analyser un tournant majeur de l'intervention : le passage de l'expérimentation d'un dialogue sur la qualité du travail entre les pairs de ce collectif métier de chauffagistes à un premier niveau de dialogue avec la ligne hiérarchique qui augure la formation à venir d'un collectif transverse. Ce « moment de bascule » est central dans l'architecture des matériaux que nous présentons. Ce récit illustre comment le collectif métier dans son ensemble, s'est approprié le fruit des co-analyses de leur activité de travail, avant d'accepter de les présenter et de les mettre en discussion avec la hiérarchie. Par la suite, ce récit montre également comment la hiérarchie s'est emparée du travail effectué par ses agents pour initier une phase d'expérimentation de nouveaux moyens organisationnels du dialogue, visant à transformer le travail dans le temps. Nous résumons ci-dessous (*cf.* tableau 13) les propriétés de ce récit 2.

Tableau 13

Matériaux utilisés et propriétés du récit 2

Matériaux utilisés pour la construction du récit	• Journal de bord de l'intervenant • Prises de notes de l'intervenant • Enregistrements audio des réunions de préparation du 14/01 avec le collectif métier et du 28/01 avec la hiérarchie et le collectif métier • Enregistrement vidéo de la réunion de restitution du 28/01
Artéfact dialogique mobilisé dans ce récit	• La méthode de l'autoconfrontation croisée (ici, lors des séances de restitution du montage filmique)
	Propriétés du récit
(1) Récit finalisé	Ce récit 2 a pour objectif de raconter un point de jonction important de l'intervention : celui qui a permis de passer des analyses réalisées avec le collectif de chauffagistes à un démarrage d'un dialogue professionnel centré sur la qualité du travail entre ce collectif et la hiérarchie.
(2) Constance de/des (l')agent(s)	Dans ce récit, nous retrouvons l'ensemble du collectif de chauffagistes, dont les protagonistes engagés dans le récit 1. Aussi se joignent de nouveaux protagonistes : la directrice de la direction du Patrimoine-Bâti et son adjoint.
(3) Intrigue proposée	Ce récit montre comment le collectif de chauffagistes s'est engagé à montrer le fruit de leur travail de co-analyse et comment la hiérarchie s'est approprié cet objet pour donner une suite organisationnelle au développement du dialogue.
(4) Transformation des prédicats	Ce récit montre une certaine continuité du point de vue du collectif de chauffagistes à la suite du récit précédent : ces derniers poursuivent leur ouverture à conduire un dialogue professionnel entre eux et désormais avec la hiérarchie pour transformer les problématiques de travail.

(5) Succession des actions dans un procès structuré	La succession des actions de ce récit est la suivante : – Situation initiale : La préparation du collectif de chauffagistes à porter leurs analyses du travail auprès de la hiérarchie – Situation intermédiaire : Les débuts d'un dialogue centré sur la qualité du travail entre le collectif de chauffagistes et la hiérarchie – Situation finale : L'ouverture à un développement organisationnel du dialogue pour transformer le travail

Les moments significatifs au sein de ce récit 2 permettent de comprendre de manière plus précise, comment ont émergé les genèses instrumentales du dialogue. Nous tirons de ce récit, deux moments significatifs qui font l'objet d'une analyse synchronique :

- Moment significatif 4 : La restitution et le montage comme instrument d'un nouveau dialogue à venir avec la hiérarchie
- Moment significatif 5 : Le dialogue comme instrument pour repenser l'organisation entre chauffagistes et hiérarchie autour des problèmes à résoudre

Le récit commence à présent par sa situation initiale qui met en place les conditions préalables à la restitution des co-analyses réalisées par les chauffagistes auprès de la hiérarchie.

2.2. Récit 2, situation initiale : La préparation du collectif de chauffagistes à porter leurs analyses du travail auprès de la hiérarchie

La réunion de restitution des co-analyses du travail avec la hiérarchie était programmée pour le 28 janvier 2021. Cependant, avant cette date, il s'agissait pour les intervenants et le collectif de chauffagistes de s'accorder sur les éléments qui seraient effectivement restitués ce jour-là.

Pour ce faire, les intervenants ont compilé, au sein d'un nouvel artéfact dialogique, un montage filmique regroupant les résultats des analyses du travail réalisées en autoconfrontation avec les professionnels. Lors de la conception de ce montage, les intervenants ont pris le parti d'inclure deux types de séquences filmiques : d'une part, des films d'activité montrant les problèmes de travail rencontrés par les professionnels, et d'autre part, des extraits des dialogues en autoconfrontation illustrant le développement de l'initiative de ces professionnels face à ces problèmes. D'une durée de vingt-neuf minutes, ce montage avait pour double objectif de servir de support à la poursuite du dialogue au sein du collectif, en s'appuyant sur les échanges réalisés par binôme, tout en se préparant à jouer le rôle d'intermédiaire pour le dialogue à venir avec la hiérarchie, à une échelle plus large.

C'est lors d'une réunion tenue le 14 janvier 2021, à laquelle les onze chauffagistes ont tous répondu présents, que ce montage a pu leur être présenté. Ce jour-là, l'ambiance était légèrement tendue et le collectif restait dans l'expectative. Après un rappel du contexte et des choix effectués pour la réalisation du montage, les intervenants ont lancé la projection des

images. Devant ce film, le collectif semblait affecté : tous étaient attentifs, à l'écoute, et s'échangeaient parfois des regards suivis de rires, témoignant d'une certaine complicité devant ces scènes de leurs propres activités. Contre toute attente, à l'issue de la diffusion et avant que la discussion ne commence, les chauffagistes ont tous spontanément applaudi.

2.2.1. Moment significatif 4 : La restitution et le montage comme instrument d'un nouveau dialogue à venir avec la hiérarchie

Nous commençons ici à réaliser une incursion dans ce récit 2 pour porter une analyse synchronique sur l'appropriation du dialogue lors de cette réunion de restitution.

Contexte de ce moment significatif

À ce stade du récit, nous identifions un moment significatif lors de cette réunion de présentation du montage auprès du collectif de chauffagistes, qui mérite une analyse plus approfondie. En effet, ce moment illustre le long chemin parcouru par ce collectif en termes d'appropriation du dialogue. Alors que le dialogue était initialement évité, il est désormais sollicité à l'initiative de certains chauffagistes. Cette analyse nous permettra de mieux situer cette appropriation collective. Nous verrons qu'à l'issue de la diffusion du film, le collectif a choisi de soumettre le fruit de leur travail à la discussion avec la hiérarchie, dans le but d'expérimenter avec eux les nouvelles modalités de dialogue qu'ils avaient d'abord exercées entre eux.

Description de la séquence mobilisée

Cette réunion de 58 minutes, dont 29 minutes de projection du film, a fait l'objet d'un enregistrement audio. Ce moment significatif intervient à l'issue de la diffusion du montage à partir de la 38^{e} minute et comprend 26 tours de parole continus. L'analyse de cette genèse instrumentale du dialogue porte sur le développement de deux objets de l'activité conjointe du collectif :

- Objet 1 : Vérifier la pertinence des analyses contenues dans le montage
- Objet 2 : Présenter les analyses réalisées à la hiérarchie

2.2.2. Analyse de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 4

- **Objet 1 – Vérifier la pertinence des analyses contenues dans le montage**

Ce premier extrait intervient directement après la diffusion du montage filmique au collectif.

[La diffusion du montage se termine sous les applaudissements spontanés de l'équipe.]

1• Intervenant : Bon, voilà, nous on se dit que c'est ce qu'il faut montrer à la direction comme base aux échanges avec eux. Qu'en pensez-vous ?
2• Cristophe : Ben, ça reflète quand même pas mal de nos problèmes quoi !
3• Jérémy : C'est dommage qu'il n'y ait pas la sonde débranchée sur le service des eaux… C'est des choses qui arrivent, que des entreprises extérieures viennent et nous cassent des choses.
4• Intervenant : C'est vrai oui, on pourrait le rajouter. On va le faire !
5• Gérard : De toute façon, c'est jamais personne [qui est responsable du problème] ! Regarde, là c'est encore arrivé à J.Z. [une école élémentaire]…
6• Cristophe : [en coupant Gérard l'air malicieux] …Alors, ben ça y est, c'est utile maintenant Gérard ? [sourire]
7• Gérard : De quoi ?
8• Cristophe : Ben ça ! [en parlant du travail qui est conduit avec eux dans cette intervention] [rires de Cristophe suivi par ses collègues]
9• Gérard : Ben oui, ça par exemple, oui.
10• Cristophe : C'est bien ! Ça évolue, y a que les imbéciles qui ne changent pas d'avis ! [rires]
11• Gérard : J'ai pas changé d'avis par rapport à l'utilité de ce qu'on fait là… [rires des collègues]
12• Cristophe : [avec le sourire] Il va falloir, il va falloir !
13• Gérard : On verra bien à la fin ! J'espère avoir tort !
14• Cristophe : Ah, nous aussi !

Ce moment significatif est marqué par **l'usage instrumental d'un nouvel artéfact dialogique : le montage filmique**. Nous le regardons ainsi, car il marque une rupture avec le cadre des séances de travail en autoconfrontation croisée, mais cet artéfact fait toujours partie du même système d'instruments que représente la méthode de l'autoconfrontation croisée. Ainsi, en tant qu'artéfact dialogique, le montage filmique est doublement composé. Sa première composante est *technique* et comprend le contenu des co-analyses du travail réalisées par les chauffagistes en autoconfrontation. Sa seconde composante est symbolique, et véhicule le genre d'activités basé sur un dialogue sur la qualité du travail et cherchant à le poursuivre y compris dans cette séance de travail avec le collectif au complet.

Dans ce premier extrait, **l'objet de l'activité conjointe** du collectif métier vise à ***vérifier la pertinence des analyses contenues dans le montage***.

Les composantes de la méthode de l'autoconfrontation croisée qui concourent à cet usage instrumental par le collectif métier sont :

- **Le montage filmique** qui met en évidence deux types de séquences issues des co-analyses du travail réalisées avec ce collectif de chauffagistes : les images de leur activité de travail et les images des séances de travail en autoconfrontation.
- **Le dialogue sur la qualité du travail** et notamment la composante de l'instruction d'un problème de travail qui permet ici aux professionnels de prendre la pertinence du

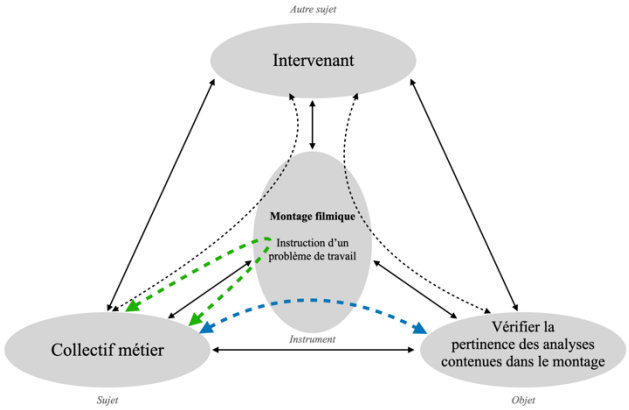
contenu présent dans le montage comme un problème qu'il s'agit de mettre au travail entre eux.

Nous identifions **deux types de médiations saillantes qui témoignent de cet usage instrumental par ce collectif métier** (*cf.* figure 22) :

- **Les médiations vers l'objet :** les composantes de l'artéfact que nous venons de décrire sont l'instrument pour ces professionnels de suggérer une modification de l'artéfact proposé par l'intervenant (en 3) tout en soulignant sa pertinence et sa représentativité (en 2).
- **Les médiations réflexives :** on observe dans cette séquence que cet artéfact dialogique est un moyen pour ce collectif de se requestionner sur les bénéfices de sa participation à ce travail. En effet, dans la suite de l'échange (de 5 à 14), nous pouvons constater que Cristophe prend pour moyen ce cadre dialogique pour en revenir sur son utilité auprès de son collègue Gérard qui s'est montré par le passé plus en retrait de la démarche engagée (*cf.* récit 1).

Figure 22

Médiations instrumentales dominantes autour de ce 1er objet du moment significatif 4



Note. Nous mettons en évidence en couleur les médiations dominantes à cette étape de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif : en bleu, les médiations vers l'objet et en vert, les médiations réflexives.

À ce stade, l'usage instrumental de l'artéfact permet aux professionnels du collectif métier de proposer des ajustements tout en reconnaissant sa pertinence. À cette occasion, ils deviennent co-concepteurs de l'artéfact dans la perspective d'un usage dans un nouveau contexte (la présentation auprès de la hiérarchie).

- **Objet 2 – Présenter les analyses réalisées à la hiérarchie**

Le second extrait que nous présentons ci-dessous intervient dans la continuité directe du précédent.

15• Alexandre : [spontanément en riant après un court silence] Ils [la hiérarchie] vont finir par nous enlever toutes les chaises dans les WC dans les groupes scolaires pour pas qu'on monte dessus !
16• Gérard : Ça c'est probable ! C'est le genre de mesure qui coûte rien.
17• Mehdi : Non, faut pas le voir de ce côté-là. Faut voir qu'il n'avait pas les clés…
18• Gérard : Non, mais nous on ne le voit pas de ce côté-là, mais je te garantis que ce sera interprété différemment !
19• Mehdi : Ben si il sort de l'école, il n'est pas sûr de re-rentrer-là ! [à propos de la séquence où Jérôme utilise une chaise d'enfant pour intervenir en hauteur]
20• Intervenant : C'est ça, je trouve que ce n'est pas le problème de la chaise, mais le problème de la clé.
21• Gérard : Oui, mais c'est le problème de la chaise qui sera retenu, tu verras…
22• Cristophe : Ce serait hypocrite de dire le contraire, c'est vrai qu'on fait pas bien tout le temps !
23• Jérôme : De toute façon on en a discuté, j'étais d'accord. Si je suis pris en faute, enfin en « faute », ben j'assume !
24• Cristophe : C'est la réalité du truc !
25• Gérard : Oui, mais ils vont te le détourner et ça va te revenir dans la gueule !
26• Jérémy : Oh, tant pis, pas grave. Faut être honnête après tout, c'est vrai des fois on monte sur des chaises ! Faut qu'ils le sachent aussi. C'est la réalité du truc !

Dans ce premier extrait, **l'objet de l'activité conjointe** du collectif métier vise à ***vérifier la pertinence des analyses contenues dans le montage***.

Les composantes de la méthode de l'autoconfrontation croisée qui concourent à cet usage instrumental par le collectif métier sont :

- **Le montage filmique** et plus précisément l'emprunt d'une image précise (film ACC 4), celle de l'activité de Jérôme où celui-ci fait une entorse à la règle de sécurité pour travailler en hauteur (*cf.* moment significatif 2).
- **Le dialogue sur la qualité du travail** et notamment la composante de **l'instruction d'un problème de travail** et la **contradiction comme modalité de délibération**.

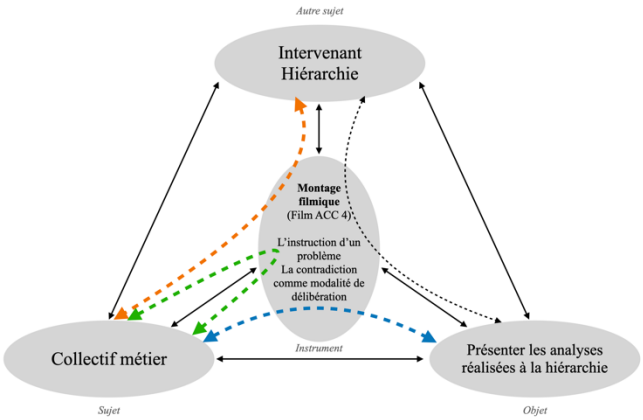
Nous identifions **trois types de médiations saillantes qui témoignent de cet usage instrumental par ce collectif métier** (*cf.* figure 23) :

- **Les médiations vers l'objet :** les composantes de l'artéfact que nous venons de décrire sont l'instrument pour ces professionnels de prendre une décision quant à la présentation de ces analyses à la hiérarchie.
- **Les médiations interpersonnelles :** ici, la méthode permet à nouveau à ce collectif métier de convoquer la hiérarchie en tant que future destinataire du travail qu'ils ont réalisé jusqu'à présent. Deux points de vue s'opposent ainsi dans le collectif concernant la réaction possible de la hiérarchie face aux analyses.
- **Les médiations réflexives :** les deux points de vue au sujet de la réaction possible de la hiérarchie devant les images du travail de co-analyses qu'ils ont réalisé amène ce collectif à délibérer pour se questionner sur leur position commune. Nous l'avons souligné, deux points de vue s'opposent. Alexandre, rapidement approuvé par Gérard

(en 16), affiche certaines réticences à l'égard de la réaction supposée de la hiérarchie qui verra ces images : « *ils [la hiérarchie] vont finir par nous enlever toutes les chaises dans les WC* ». Mais cette crainte se discute. D'abord par Mehdi qui revient pour cela sur des éléments de l'instruction de ce problème (en 17 et en 19). Ensuite par Jérôme, qui revient sur le travail réalisé en autoconfrontation et dont nous avons analysé la genèse instrumentale du dialogue, prêt à « prendre sa part » y compris auprès de la hiérarchie sur ce problème. Enfin, par le collectif prêt à prendre ce « risque » comme le souligne Cristophe : « *Ce serait hypocrite de dire le contraire, c'est vrai qu'on fait pas bien tout le temps !* » (en 23).

Figure 23

Médiations instrumentales dominantes autour de ce 2nd objet du moment significatif 4



Note. Nous mettons en évidence en couleur les médiations dominantes à cette étape de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif : en bleu, les médiations vers l'objet, en orange, les médiations interpersonnelles et en vert, les médiations réflexives.

En somme, autour de ce nouvel objet de l'activité conjointe, l'usage instrumental de l'artéfact dialogique permet au collectif de chauffagistes de délibérer autour de deux points de vue opposés pour finalement prendre une décision quant à la présentation de leurs analyses à la hiérarchie. Nous proposons de revenir plus en détail sur cela à l'occasion d'une synthèse des résultats de cette genèse instrumentale du dialogue.

2.2.3. Synthèse des résultats de l'analyse synchronique de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 4

Pour prendre de la hauteur sur l'analyse fine que nous venons de réaliser, nous proposons de synthétiser sous forme d'étapes le développement de l'objet de l'activité conjointe (*cf.* tableau 14).

Tableau 14

Synthèse de la genèse instrumentale du dialogue lors du moment significatif 4

Objet	Description de l'objet de l'activité conjointe	Composantes mobilisées de l'artéfact médiateur	Médiations dominantes
Objet 1	– Vérifier la pertinence des analyses contenues dans le montage	– *Composante technique* : le montage filmique – *Composante symbolique* : l'instruction d'un problème	– Médiations vers l'objet – Médiations réflexives
Objet 2	– Présenter les analyses réalisées à la hiérarchie	– *Composante technique* : le montage filmique (plus précisément l'ACC 4) – *Composantes symboliques* : l'instruction d'un problème, la contradiction comme modalité de délibération	– Médiations vers l'objet – Médiations interpersonnelles – Médiations réflexives

À travers cette analyse nous pouvons identifier que la méthode de l'autoconfrontation croisée se fait **l'instrument de ce collectif pour envisager la poursuite du travail avec la hiérarchie pour agir sur les problèmes concrets qu'ils rencontrent**. Elle traduit ainsi l'appropriation d'un dialogue qui permet d'envisager des coopérations nouvelles avec la hiérarchie qui « tranchent » de la défiance et de l'opposition initiale. Les résultats de cette genèse instrumentale du dialogue sont intéressants à au moins deux titres.

En premier lieu, parce que celle-ci marque **une forme de conception qui se poursuit dans l'usage**. Les chauffagistes deviennent des co-concepteurs de cet artéfact dialogique qu'est le montage filmique : ils ajoutent de nouveaux éléments (en étape 1), s'emploient à poursuivre un dialogue centré sur la qualité du travail à l'échelle du collectif au complet, et assument collectivement – non sans discussion entre eux – de le présenter à la hiérarchie (en étape 2).

En second lieu, **cet épisode de genèse instrumentale du dialogue que nous identifions ici s'inscrit dans une histoire plus large**, jalonnée par d'autres genèses depuis le début de l'intervention. À ce titre, la délibération selon le principe du contradictoire – c'est-à-dire en cherchant les angles morts et les différences pour mieux comprendre le problème et sa solution potentielle – que nous avons analysée lors de l'étape 2, est significative à la fois d'**une continuité et d'une discontinuité dans le déroulement de cette genèse**. Il y a ici une continuité pour certains, qui choisissent de reconnaître et d'assumer leur part de responsabilité dans les problèmes de travail qu'ils rencontrent, y compris en ce qui concerne les écarts de sécurité. En revanche, il y a une discontinuité pour d'autres qui ramènent ce travail aux réactions habituellement attendues face à ce type de problématique. Nous reviendrons sur cet aspect dans le prochain moment significatif, qui mettra en lumière la poursuite de la trajectoire instrumentale liée à cette question.

À présent, nous proposons de revenir au récit, dans sa situation intermédiaire. Celle-ci permet de rendre compte du temps de préparation de la restitution avec la hiérarchie.

2.3. Récit 2, situation intermédiaire : Les débuts d'un dialogue centré sur la qualité du travail entre le collectif de chauffagistes et la hiérarchie

Lors de la séance de travail entre le collectif de chauffagistes et les intervenants, ces derniers ont obtenu l'accord explicite des professionnels pour présenter le fruit des analyses co-conduites à la directrice de la Direction du Patrimoine Bâti ainsi qu'à son adjoint. Les intervenants ont également précisé qu'ils réaliseraient un temps de préparation en amont de la réunion de restitution, exclusivement avec la hiérarchie. Pour les intervenants, cette étape était essentielle pour préparer la direction au dialogue à venir, d'une part en raison du contexte initial de défiance, et d'autre part, parce que malgré les points réguliers entre les intervenants et la direction au cours de leurs présences, les restrictions liées à la pandémie de COVID-19 avaient tout de même limité les échanges.

Les intervenants se montraient particulièrement attentifs, car bien que la directrice fût favorable à la réalisation de ce travail au sein de sa direction, elle émettait parfois des doutes quant à cette démarche. Elle attendait de voir ce que ce dialogue avec le collectif pourrait réellement apporter, sans nourrir d'illusions quant aux résultats possibles.
Cette réunion préparatoire avec la direction s'est tenue le matin du 28 janvier 2021, en amont de la réunion de restitution avec l'ensemble du collectif et de la hiérarchie prévue pour l'après-midi. Les intervenants ont choisi de ne montrer que deux extraits, représentant environ dix minutes des vingt-huit que comptait le montage vidéo final. Ces deux extraits portaient sur des problématiques liées à la réception de chantier et aux accès aux centrales d'air.

La directrice et son adjoint ont abordé les images de manière progressive. Au départ, ils les ont perçues comme un simple compte-rendu « classique » censé documenter les problèmes rencontrés par l'équipe de chauffagistes. Par exemple, après le premier extrait, ils ont interrompu la projection pour demander aux intervenants la chronologie exacte des événements. Les intervenants les ont alors invités à poursuivre cette discussion l'après-midi, en présence du collectif. Cependant, lorsque les images compilées de l'intervention de Jérôme sur un changement de filtre et du dialogue qui s'en est suivi en autoconfrontation avec Cristophe ont été visionnées[35], la perception de la directrice a évolué. En entendant Cristophe dire : « *Y a un moment où nous, on abuse aussi peut-être un peu* », la directrice a été interpellée. Elle a réagi avec humour, en disant : « *Ça, s'il vous plaît, il faut me l'encadrer.* »

Après la diffusion des images, les deux dirigeants ont abordé les problèmes visibles dans le film un par un, tentant d'y apporter des réponses en s'épargnant le dialogue nécessaire avec le

[35] Pour cet extrait, il s'agit de celui analysé dans le moment significatif 2.

collectif. Concernant la réception de chantier, ils ont questionné le processus interne, cherchant à comprendre comment il prenait en compte à la fois les interventions de maintenance et les agents qui les assurent. En ce qui concerne les accès aux CTA, un vif débat a émergé sur la question des règles en vigueur.
Le directeur adjoint a insisté sur le respect des procédures, affirmant : « *Normalement, ils devraient porter des gants pour changer les filtres des CTA, ça leur éviterait de laisser des traces* ». De son côté, la directrice a exprimé un point de vue différent. Pour elle, si cette règle n'était pas respectée, c'était peut-être parce qu'elle nécessitait d'être réévaluée : « *On ne va demander d'appliquer une règle si elle n'est pas pratique pour eux* », a-t-elle rétorqué à son adjoint. À ses yeux, l'enjeu n'était pas tant de rappeler la procédure, mais plutôt de trouver des moyens pour faciliter l'accès à ces centrales d'air qui posait manifestement problème.
L'échange entre les deux dirigeants sur ce sujet a été intense, et le désaccord est resté entier à l'issue de la discussion. Pour la directrice, il fallait trouver des moyens de collaborer avec les chauffagistes pour améliorer ces interventions humaines, tandis que pour le directeur-adjoint, le respect des procédures en vigueur demeurait la priorité.

Une grande partie de la réunion s'est concentrée sur ce niveau de discussion entre les deux dirigeants, tandis que les intervenants s'attachaient à recentrer la discussion sur l'objectif principal de la démarche : poursuivre le dialogue, non seulement entre les dirigeants, mais aussi avec et au sein du collectif de chauffagistes. Les intervenants ont insisté sur l'importance de continuer à expérimenter ce dialogue, centré sur la qualité du travail, à une plus grande échelle, tout en veillant à ce que les problèmes identifiés ne soient pas simplement renvoyés à des processus organisationnels défaillants qui, jusqu'à présent, n'ont pas permis de les résoudre malgré le fait qu'ils aient été « remontés ».

À la fin de la réunion, la directrice a particulièrement adhéré à cette approche, tandis que son adjoint est resté plus réservé. Quoi qu'il en soit, cette réunion préparatoire a permis aux deux dirigeants de prendre connaissance des problèmes en profondeur, de les « prendre au sérieux », et de reconnaître les efforts du collectif pour aborder les questions complexes malgré un historique de défiance particulièrement important.

Après cette matinée, les intervenants ont préparé la salle pour la réunion de l'après-midi avec l'ensemble du collectif et la hiérarchie. Cette réunion revêtait une importance particulière pour tous les participants, non seulement en raison du dialogue inédit qui pourrait avoir lieu, mais aussi en raison du contexte dans lequel elle se déroulait. En effet, rassembler près de quinze personnes dans un même lieu en pleine pandémie de COVID-19 constituait une entorse aux règles en vigueur pour la collectivité, et la dérogation n'avait pas été facile à obtenir de la part de la directrice. C'est donc dans la salle du réfectoire commun à tous les services que cette réunion s'est tenue (*cf.* figure 24), dans une atmosphère plutôt conviviale.

Figure 24

Illustration de la réunion de restitution entre le collectif de chauffagistes et la hiérarchie

Les intervenants ont pris la parole pour retracer le parcours qui a conduit à ce temps de restitution, avant de lancer la diffusion du montage filmique. La directrice a également pris la parole, exprimant qu'elle plaçait « *bon espoir dans la démarche* » après avoir visionné un échantillon des images le matin même.

2.3.1. Moment significatif 5 : Le dialogue comme instrument pour repenser l'organisation entre chauffagistes et hiérarchie autour des problèmes à résoudre

Nous effectuons une nouvelle incursion dans ce récit pour analyser un moment important qui traduit une extension de l'appropriation à de nouveaux protagonistes qu'est la hiérarchie à l'occasion de cette restitution. C'est cette genèse instrumentale du dialogue que ce moment significatif vise à étudier.

Contexte de ce moment significatif

La réunion de restitution mérite une analyse plus approfondie, car elle constitue un point de jonction crucial, tant du point de vue des protagonistes présents (agents et direction) que pour son rôle central dans le développement du dialogue à venir dans l'organisation. L'analyse synchronique nous permettra d'examiner, à ce moment précis, la survenue de la genèse instrumentale du dialogue. Ici encore, le montage vidéo sert d'artéfact dialogique, jouant un rôle clé pour prolonger et enrichir le dialogue au cours de cette réunion.

Description de la séquence mobilisée

Cette réunion de 120 minutes a fait l'objet d'un enregistrement vidéo. L'extrait que nous allons analyser ci-dessous intervient à la 41e minute après une introduction de la séance par les

intervenants et la diffusion du montage dans son intégralité. Pour l'analyse, nous repérons deux objets différents de l'activité conjointe des protagonistes présents :

- Objet 1 : Discuter les problèmes analysés par le collectif de chauffagistes
- Objet 2 : Envisager les moyens organisationnels nécessaires à la poursuite de l'analyse dialogique des problèmes de travail pour les transformer

2.3.2. Analyse synchronique de la genèse instrumentale du dialogue lors du moment significatif 5

- **Objet 1 – Discuter les problèmes analysés par le collectif de chauffagistes**

Ce premier extrait intervient tout juste après la fin de la diffusion du montage filmique. La directrice prend la parole en premier.

1• Marie-Laure (directrice) : Moi je… je vais vous dire… Les problèmes qu'il y a là je ne les connaissais pas tous, mais on en avait parlé, j'en connaissais un certain nombre. Et le fait de les voir sur ce film, je ne peux pas vous dire à quel point c'est plus vivant pour moi que… que les mots. Moi je trouve que c'est hyper parlant !
2• Alexandre (chef d'équipe) : [en souriant] On vous invite d'ailleurs sur site quand vous voulez hein… C'est encore plus parlant.
3• Marie-Laure (directrice) : [en souriant] Il est hors de question que vous me filmiez par contre… Ça c'est clair !
[rire général]
4• Marie-Laure (directrice) : Donc… il y a effectivement des questions que vous devez travailler entre vous… par exemple quand vous discutez de « comment on doit bien souder » ou… voilà moi j'ai pas d'avis… mis à part instaurer ces discussions pour que vous puissiez en parler. Moi je sais pas, mais ça me semble intéressant que vous puissiez échanger sur la manière dont vous vous y prenez quoi.
5• Cristophe : Ouais ouais. On essaie de s'améliorer comme ça.
6• Marie-Laure (directrice) : C'est vrai que ça c'est super intéressant... Il y a aussi des problèmes matériels alors… Je ne dirai rien sur le fait de monter sur une chaise d'enfant parce que…
[rire général]
7• Cristophe : Pourquoi vous diriez rien ? Vous pouvez hein, on en a parlé !
8• Jérôme : Non, mais en plus on y a réfléchi ensemble on s'est demandé si on vous montrait la séquence, et moi j'assume on peut en parler ouais.
9• Marie-Laure (directrice) : Moi la question que je me suis posé c'est euh… votre trois-marches là, c'est lourd ?
10• Jérôme : Non, non…
11• Marie-Laure (directrice) : Est-ce qu'il y a des roulettes ? Enfin, est-ce qu'il y a moyen d'améliorer les choses pour vous, pour que ce ne soit pas pénible ?
12• Jérôme : Comme je l'explique dans le film en fait, c'est juste un moment… Déjà vous avez vu la difficulté pour rentrer dans l'école… Moi si j'avais eu la clé pour rentrer avant, y'aurait pas eu de problème j'aurais pu aller le chercher le trois-marches.
13• Marie-Laure (directrice) : Ah oui d'accord… Mais au départ vous le saviez que vous alliez devoir monter sur quelque chose non ?

14• Jérôme : Effectivement. Mais là j'ai été confronté à ce moment-là à ce problème de clé donc après voilà, dans ma tête je me suis dit : « je vais pas faire des allers-retours ça va être compliqué ». Et puis en plus les enfants allaient bientôt aller aux toilettes donc il fallait aller vite.
15• Marie-Laure (directrice) : Oui d'accord. Ouais, il y a un problème parce que du coup quand vous faites ça vous ne vous mettez pas en sécurité.
16• Cristophe : Mais même nous on le fait souvent on monte sur la chaise quand on a pas le temps.
17• Alexandre (chef d'équipe) : Ouais, mais bon c'est pas parce qu'on le fait que c'est bien !
18• Marie-Laure (directrice) : C'est pour ça est-ce que…
19• Cristophe : …Nous, on est comme tout le monde : quand on passe devant une installation et qu'on a besoin de l'escabeau, on va prendre une chaise parce que c'est plus facile que de retourner au camion surtout si c'est compliqué d'entrer dans le bâtiment. Après, il faut décrocher l'escabeau, revenir…
20• Patrick (directeur-adjoint) : Mais la question c'est est-ce que vous avez ce qu'il faut pour travailler là ?
21• Jérôme : Oui oui, non, mais là… oui.
22• Cristophe : Là c'est aussi à nous de faire attention à ça. Pour moi et même Jéjé [Jérôme acquiesce] on a le matériel donc… Mais moi j'ai aussi un autre souci. Au-delà de ce qu'on se dit là, c'est que ce qu'on dit soit pris en compte, même sur d'autres problèmes. Parce que nous ça fait quand même longtemps qu'on a l'impression qu'on dit les problèmes… Depuis deux ans, trois ans, quatre ans, cinq ans… On l'a dit cinq fois, on l'a dit tous les ans et au bout de ça, on en a marre et on dit plus rien vous voyez. Donc il faut que ce soit pris en compte…
23• Intervenant : Oui c'est bien le but de cette expérimentation, c'est que ce que vous dites puisse être pris en compte. Ça ne veut pas dire que la direction sera d'accord avec ce que vous dites, il faudra le rediscuter...
24• Cristophe : Oui voilà… et que ce soit pris en compte parce que nous, on a l'impression que c'est pas le cas, que la direction baisse les bras là-dessus…

Cet extrait représente un moment de bascule important. C'est un point de jonction entre le travail réalisé par le collectif de chauffagistes et la prise de connaissance qu'en fait la hiérarchie. L'analyse nous permet ici de caractériser ce point de jonction à travers notamment les nouveaux rapports qui s'établissent entre le collectif métier et la hiérarchie au moyen de cet artéfact dialogique. Dans ce premier extrait, l'objet de l'activité conjointe est : ***discuter des problèmes analysés par le collectif*** de chauffagistes au moyen du montage filmique comme artéfact dialogique.

Les composantes de la méthode de l'autoconfrontation croisée qui concourent à cet usage instrumental par le collectif métier sont :

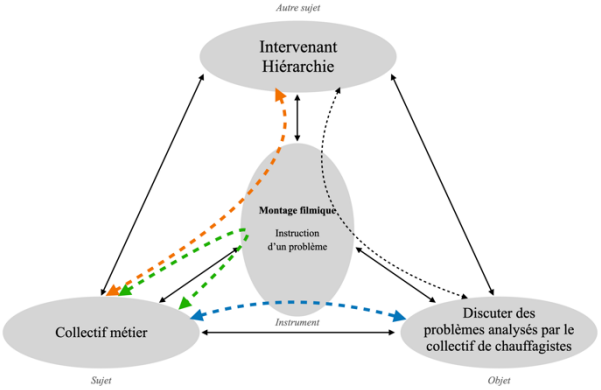
- **Le montage filmique** enrichi à la suite de sa présentation au collectif métier (*cf.* moment significatif 4).
- **Le dialogue sur la qualité du travail** et notamment la composante de l'instruction d'un problème de travail qui permet au collectif métier d'entrer à nouveau dans le détail du problème de sécurité en lien avec l'accès aux centrales d'air avec la hiérarchie.

Nous identifions **trois types de médiations saillantes qui témoignent de cet usage instrumental par ce collectif métier** (*cf.* figure 25) :

- **Les médiations vers l'objet :** les composantes de l'artéfact que nous venons de décrire sont l'instrument de la discussion autour du problème de sécurité initialement analysé par les chauffagistes. Les chauffagistes s'appuient sur le film pour revenir sur l'activité réalisée qui est au centre de l'interaction entre eux et la hiérarchie.
- **Les médiations interpersonnelles :** ces médiations traduisent l'instruction conjointe du problème auquel se livre le collectif métier avec la hiérarchie. Ce dialogue s'engage à partir de la prise de parole de la directrice qui signifie que les images filmées compilées dans le montage rendent les choses bien « plus parlantes » pour elle (en 1) et donc, sur cette base, discutables autrement. Plus précisément, ils entrent dans l'instruction du problème d'accès, et d'autres problèmes également sur lesquels nous ne pouvons revenir dans le cadre de notre analyse, qui avait déjà commencé en autoconfrontation (*cf.* moment significatif 2) et s'était poursuivie lors de la restitution avec l'ensemble des chauffagistes (*cf.* moment significatif 4). La hiérarchie constate que la situation n'est pas sans risque du point de vue de la sécurité (en 15), elle interroge la compatibilité des outils qu'ont les agents à leur disposition pour effectuer leurs opérations de maintenance en hauteur (en 9, 11, 13 et 20). La délibération s'engage donc autour de la poursuite de l'instruction du problème, et non du côté du rappel à la règle.
- **Les médiations réflexives :** nous pouvons observer qu'au-delà du problème en lui-même, le collectif commence à aborder les modalités même de ce dialogue. C'est ce que l'on voit lorsque Cristophe évoque l'enjeu que le dialogue puisse permettre à ce que les choses soient « *prises en compte* » (en 22 et 24) et qui est repris ensuite par la directrice lorsqu'elle évoque la distinction de plusieurs strates de dialogues possibles qu'évoque la directrice qui, en fonction de ses objets, pourrait être uniquement entre chauffagistes (en 4).

Figure 25

Médiations instrumentales dominantes autour de ce 1er objet du moment significatif 5



Note. Nous mettons en évidence en couleur les médiations dominantes à cette étape de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif : en bleu, les médiations vers l'objet, en orange les médiations interpersonnelles et en vert, les médiations réflexives.

En somme, à cet instant de la genèse instrumentale du dialogue, l'usage instrumental de l'artéfact permet d'élargir le périmètre de la délibération et d'inclure la hiérarchie dans la poursuite du dialogue sur les problèmes que le collectif métier a analysé.

- **Objet 2 – Envisager les moyens organisationnels nécessaires à la poursuite de l'analyse dialogique des problèmes de travail pour les transformer**

25• Marie-Laure (directrice) : [le doigt levé, à Cristophe] Alors… Il y a moi aussi quelque chose que je veux vous dire et je vais le faire maintenant pour pas oublier… Je voudrais une photo extraite de ce film… Avec une bulle sur « nous on abuse aussi peut-être un peu » ! Et dédicacée par vous s'il vous plaît !
[rire général]
26• Cristophe : Moi je suis nature hein, on n'est pas là pour se cacher ou… des fois on est responsables !
27• Marie-Laure (directrice) : Oui oui et j'ai beaucoup apprécié ce que vous dites là… Moi je trouve qu'il y a beaucoup plus de dialogue qu'auparavant. Ça résout pas les choses de dire ça, il y a plein de problèmes à résoudre, on le voit bien. Mais il faut prendre le temps de construire les choses.
28• Cristophe : Mais oui, mais il faut que ça soit pris en compte ! Dans tous les problèmes qu'on a vus, moi, je mettrai des priorités. Y a des choses qui sont beaucoup moins importantes ou qu'on peut régler entre nous…
29• Marie-Laure (directrice) : [avec le sourire] Alors, moi je suis d'accord pour que vous en régliez entre vous !
[rire général]
30• Cristophe : Le plus possible ! [rires]
[rire général]
31• Cristophe : Faut arriver aussi à parler des « gros problèmes », mais pas non plus se focaliser que sur ça pour arriver aussi à avancer sur les petits…
32• Intervenant : Oui si tout le monde est d'accord avec ça ce serait sans doute très bien de prendre les choses dans l'ordre. Je voudrais aussi insister sur la nécessité qu'il y a maintenant, pour que ce dialogue qui va mieux puisse continuer, c'est qu'il faut l'organiser. Là on va avoir beaucoup à réfléchir dans la suite autour de cette question. Comment on organise les choses à partir de là pour que ça dure dans le temps et que ça permette aussi de résoudre des problèmes, et pas juste de se parler mieux, même si c'est important c'est sûr ?
33• Alexandre (chef d'équipe) : Oui il faut qu'on ait une méthode !
34• Marie-Laure (directrice) : Oui c'est clair... Pour moi il y a plusieurs niveaux. Il faut à la fois organiser le dialogue au sein de votre équipe parce que vous aussi vous êtes pris par le quotidien et si on ne l'organise pas vous n'aurez pas le temps pour discuter comme vous l'avez fait là. Donc moi je trouve que c'est un acquis. Ces discussions entre vous, il faut les pérenniser. Donc il y a une instance au niveau de l'équipe et puis aussi quelque chose avec la direction et la conception parce qu'on voit bien que beaucoup de vos problèmes sont liés aussi à la manière dont votre travail est pris en compte ou pas à ce niveau-là, dans la conception des ouvrages.

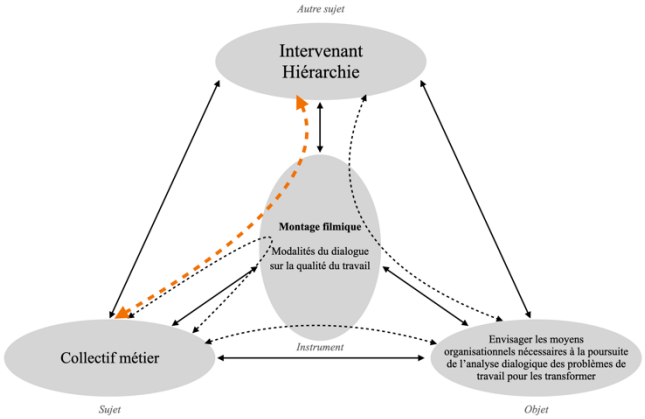
Nous observons dans ce second extrait un déplacement de l'**objet de l'activité conjointe** de ce collectif métier qui s'entreprend désormais, avec la hiérarchie à ***envisager les moyens organisationnels nécessaires à la poursuite de l'analyse dialogique des problèmes de travail pour les transformer***.

Les composantes de la méthode de l'autoconfrontation croisée qui concourent à cet usage instrumental par le collectif métier sont :

- **Le montage filmique** auquel il est fait référence à plusieurs endroits de l'extrait pour préciser le genre d'activités dialogique qu'il s'agit de faire perdurer.
- **Le dialogue sur la qualité du travail** et notamment ses modalités de mise en œuvre.

Figure 26

Médiations instrumentales dominantes autour de ce 2nd objet du moment significatif 5



Note. Nous mettons en évidence en couleur les médiations dominantes à cette étape de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif : en orange, les médiations interpersonnelles.

Nous identifions **un type de médiations saillantes qui témoignent de cet usage instrumental par ce collectif métier** : **les médiations interpersonnelles** (*cf.* figure 26). En effet, ces médiations témoignent d'une première coordination entre le collectif métier et la hiérarchie pour envisager des modalités, cette fois-ci organisationnelles, afin que le dialogue sur la qualité du travail puisse se poursuivre. Précisons une chose, la genèse instrumentale du dialogue qui advient dans l'activité de ce collectif métier au cours de l'extrait est « chargée » d'une autre genèse instrumentale : celle que nous avons analysée précédemment (*cf.* moments significatifs 2 et 4). On le voit à travers les prises de parole de la directrice qui constate qu'il y a « *beaucoup plus de dialogue qu'auparavant* » (en 27). Pour cela elle s'appuie – non sans humour (en 25) – sur la responsabilité prise par les chauffagistes de ce collectif de prendre leur part dans les problématiques qu'ils rencontrent dans leur activité. Le dialogue sur la qualité du travail qui a permis cela et auquel elle se joint lors de ce moment significatif est inédit dans son activité de direction – nous y reviendrons – et l'amène à proposer de le poursuivre en l'expérimentant cette fois-ci à l'échelle organisationnelle, et ce à au moins deux niveaux : au sein du service entre chauffagistes puis avec la direction (en 34). À ce titre, ces médiations interpersonnelles et les nouveaux rapports qu'elles nouent entre chauffagistes et hiérarchie augurent d'une coopération différente qui se traduira, comme nous le verrons dans les prochains récits, par la formation d'un collectif transverse.

2.3.3. Synthèse des résultats de l'analyse synchronique de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 5

Après l'analyse détaillée que nous venons de mener, nous proposons une lecture plus générale de cette genèse instrumentale du dialogue (*cf.* tableau 15).

Tableau 15

Synthèse de la genèse instrumentale du dialogue lors du moment significatif 5

Objet	Description de l'objet de l'activité conjointe	Composantes mobilisées de l'artéfact médiateur	Médiations dominantes
Objet 1	– Discuter des problèmes analysés par le collectif de chauffagistes	– *Composante technique* : le montage filmique – *Composante symbolique* : l'instruction d'un problème	– Médiations vers l'objet – Médiations interpersonnelles – Médiations réflexives
Objet 2	– Envisager les moyens organisationnels nécessaires à la poursuite de l'analyse dialogique des problèmes de travail pour les transformer	– *Composante technique* : le montage filmique – *Composante symbolique* : les modalités du dialogue sur la qualité du travail	– Médiations interpersonnelles

L'analyse de ce moment significatif 5 permet de mettre en évidence que **la méthode de l'autoconfrontation croisée est l'instrument à la fois pour partager les co-analyses du travail réalisées par les chauffagistes, mais aussi pour envisager des modalités organisationnelles** pour poursuivre le dialogue sur la qualité du travail pour agir sur les problèmes de travail identifiés. Ainsi, cette genèse instrumentale du dialogue témoigne à la fois de l'appropriation du dialogue par ce collectif métier, mais aussi par la hiérarchie qui souhaite s'en emparer et l'organiser au sein de sa direction.

La genèse instrumentale du dialogue que nous venons d'analyser permet de souligner deux résultats particulièrement intéressants.

Le premier est en rapport avec **l'expansion du dialogue sur la qualité du travail**. Celui-ci se poursuit à travers un point de liaison entre le collectif de chauffagistes et la hiérarchie. Concrètement, c'est ce que nous avons pu analyser autour de l'objet 1 de cette genèse concernant le problème d'accès à la centrale d'air en sécurité. On observe ici une véritable jonction : cette genèse instrumentale du dialogue entre ce collectif métier et la hiérarchie est provoquée par celles qui sont advenues au sein du collectif métier et que nous avons pu analyser lors des moments significatifs 2 et 4. Autrement dit, c'est l'appropriation du dialogue sur la qualité du travail dont rend compte le montage filmique qui affecte l'activité de cette directrice

et qui lui permet de s'engager dans ce même dialogue en se joignant à l'instruction du problème d'accès aux conséquences non souhaitées du point de vue de la sécurité.

Le second résultat que notre analyse met en avant est principalement en lien avec l'objet 2 de cette genèse et permet de mettre en évidence un collectif métier qui devient à cette occasion, avec la hiérarchie, **co-concepteur pour et dans l'usage des moyens organisationnels qu'il faudrait mettre en œuvre pour poursuivre ce dialogue** afin d'agir sur les problèmes repérés. Ainsi, le dialogue entre chauffagistes et hiérarchie les amène à proposer des « repères de conception » comme le fait qu'il y ait des espaces de dialogue à plusieurs niveaux de l'organisation ou encore que soient pris en compte des « petits » problèmes en plus des gros pour obtenir des résultats concrets dans un empan temporel court. Ce faisant, le collectif métier et la hiérarchie deviennent par-delà leurs fonctions, à l'occasion de cette genèse instrumentale du dialogue, co-porteur de la méthode qui était jusqu'à là uniquement tenue par les intervenants.

Nous verrons dans les prochains récits (*cf.* chap. 9) que cette genèse instrumentale est la pierre angulaire de la poursuite du dialogue dans l'organisation. Avant cela, nous souhaitons revenir au récit et à sa situation finale qui permettent de mettre en évidence les effets obtenus auprès de cette directrice après cette réunion de restitution.

2.4. Récit 2, situation finale : L'ouverture à un développement organisationnel du dialogue pour transformer le travail

À l'issue de la réunion de restitution, un certain « enthousiasme » se dégageait tant du côté des chauffagistes que de la direction. Bien que la directrice n'ait eu que peu de temps pour approfondir ses impressions, elle proposa aux intervenants de revenir sur cette expérience quelques jours plus tard. Ce jour-là, dans son bureau, ils ont discuté de la réunion de restitution. À la question posée par les intervenants : « *Quel est votre avis sur cette réunion ?* », la directrice a répondu avec un sourire et une pointe d'humour : « *Ravie… c'est le mot !* ». Elle a ensuite ajouté : « *J'ai trouvé les gars super constructifs. Leur niveau de compréhension des enjeux est assez impressionnant. Bon… je pense que ce que vous avez fait y est pour beaucoup, mais il y a aussi les efforts que nous menons depuis plusieurs années. Là, il y a eu un basculement que l'expérimentation a permis d'opérer. C'est juste dingue !* ». La directrice semblait affectée de ce qui avait pu se passer, de la posture de ses agents et du travail qu'ils avaient entrepris dans le cadre de cette démarche.
Pour les intervenants, cette nouvelle disposition de la directrice ouvrait des perspectives prometteuses pour la poursuite de l'intervention. Désormais, la directrice exprimait clairement son souhait d'expérimenter l'installation organisationnelle du dialogue, afin de trouver des moyens d'agir pour traiter les situations réelles jugées problématiques par le collectif de chauffagistes. Elle envisageait également de mettre en place des dispositifs pérennes pour anticiper et gérer les problèmes futurs qui ne pouvaient pas être complètement anticipés.

2.5. Le franchissement de frontières au sein du récit 2 : des genèses instrumentales du dialogue à la poursuite de la genèse organisationnelle

Le récit que nous venons d'analyser permet de rendre compte du développement du dialogue sur la qualité du travail au cours d'un « point de jonction » important de l'intervention qui a permis au collectif métier de partager les analyses du travail co-conduites avec les intervenants et de les poursuivre avec la hiérarchie. Comme nous l'avons vu, cette poursuite de l'appropriation du dialogue prend sa source dans un nouvel artéfact dialogique issu de la méthode de l'autoconfrontation croisée, à savoir le montage filmique. Ainsi, les genèses instrumentales du dialogue que nous avons analysées au cours de ce récit ont permis de mettre en lumière un dialogue inédit entre chauffagistes, puis entre chauffagistes et la hiérarchie. De plus, ce dialogue a ouvert une première réflexion sur la manière dont ce travail pourrait se poursuivre au-delà du cadre initial de l'autoconfrontation croisée pour résoudre les problèmes identifiés.

Précisons à nouveau le résultat des deux genèses instrumentales du dialogue (GID) analysées :

- ***Lors du moment significatif 4***, la GID traduit l'appropriation du dialogue sur la qualité du travail au moyen du montage filmique issu des autoconfrontations croisées, qui s'est fait à cette occasion l'instrument pour l'ensemble du collectif métier, dans la préparation d'un nouveau dialogue à venir avec la hiérarchie.
- ***Lors du moment significatif 5***, la GID traduit l'appropriation du dialogue sur la qualité du travail au moyen du montage filmique issu des autoconfrontations croisées, qui s'est fait à cette occasion l'instrument pour l'ensemble du collectif métier et de la hiérarchie, afin d'instruire conjointement les problèmes de travail des chauffagistes et envisager des moyens de poursuivre ce dialogue dans l'organisation.

Ces deux nouvelles genèses instrumentales du dialogue sur la qualité du travail analysées nous permettent de poursuivre notre enquête sur les liens entretenus entre ces dernières et les transformations organisationnelles. Pour cela, nous souhaitons à nouveau, comme pour le récit précédent, identifier le franchissement de frontières que ces GID engendrent. La caractérisation de ce nouveau franchissement de frontières nous permet d'obtenir des indices sur la poursuite de la trajectoire de la genèse organisationnelle en train de se faire.

Nous regardons désormais plus précisément le franchissement de frontières qu'ont provoqué les genèses instrumentales du dialogue dans ce récit 2 :

- ***Les déplacements temporels***. Ce récit 2 rend majoritairement compte d'**une projection de chacun des protagonistes dans le futur**. C'est d'abord le cas dans le moment significatif 3 où le collectif métier se projette et projette l'adressage du résultat des analyses du travail qu'ils ont réalisées à la hiérarchie. À ce moment-là, les chauffagistes participent à la conception de l'artéfact qui permet de supporter l'échange à venir entre

eux et la hiérarchie. Les genèses instrumentales du dialogue permettent aussi un autre déplacement temporel lors de la réunion de restitution. En effet, à ce moment-là, le collectif métier et la hiérarchie reviennent sur une activité réalisée des chauffagistes poursuivant ainsi son instruction de manière élargie. Puis, le collectif et la hiérarchie se projettent conjointement dans une organisation future souhaitée pour poursuivre le dialogue réalisé et trouver des solutions aux problèmes rencontrés par les chauffagistes. Ils énumèrent un certain nombre de premiers « repères » organisationnels pour poursuivre un dialogue sur la qualité du travail en dehors du seul périmètre initial du collectif de chauffagistes.

- ***Les déplacements spatiaux***. Ce récit 2 est marqué par un déplacement spatial important : **le dialogue initialement engagé lors des séances de travail en autoconfrontations croisées se poursuit dans de nouveaux espaces temporaires** à savoir la réunion de restitution d'abord avec le collectif de chauffagistes puis la réunion de restitution avec la hiérarchie. Ces deux espaces sont, en tant que tels, inédits dans l'histoire de ce service et de cette direction en marge de l'organisation classique et permettent la rencontre de protagonistes qui n'en ont pas l'habitude.
- ***Les déplacements expérientiels***. À l'occasion de ce récit 2, chacun des protagonistes du collectif de chauffagistes fait l'expérience de mettre au jour ses manières de faire, les arbitrages de son activité quotidienne y compris ceux qui se discutent, ceux qui leur permet de tenir la qualité de leur travail. D'une certaine manière, **les chauffagistes portent leur « responsabilité » du point de vue de leur activité de travail** permettant – potentiellement – de nouer de nouveaux rapports avec la hiérarchie. Cette expérience inédite « tranche » avec le climat initial de défiance et permet la « tentative » d'une nouvelle forme de coopération entre chauffagistes en dehors des « remontées » classiques des problèmes. Ce déplacement expérientiel, on peut aussi le repérer auprès de la hiérarchie et notamment de la directrice de la DPB qui témoigne lors de la restitution de la manière dont elle est affectée par le travail auquel se sont livrés les chauffagistes. À travers cela, cette directrice traduit le fait que ces professionnels se déplacent dans son activité de direction : ils deviennent une ressource potentielle d'efficacité. Plus largement, on repère **une expérience inédite de délibération** à la fois sur la poursuite de l'instruction conjointe d'un des problèmes entre les chauffagistes et la hiérarchie, mais aussi dans l'esquisse qu'ils font d'un processus de co-conception d'une organisation du dialogue future au sein de cette direction qui permettrait d'agir sur ces problèmes.

À partir de là, il nous semble que ce franchissement de frontières nous renseigne sur la poursuite de la trajectoire de la genèse organisationnelle à l'œuvre dans le cours de l'intervention. Rappelons qu'à l'issue du récit 1, nous avions laissé cette trajectoire à un stade où elle permettait de rendre compte d'un collectif métier mieux outillé pour penser les réalités de son travail, ses

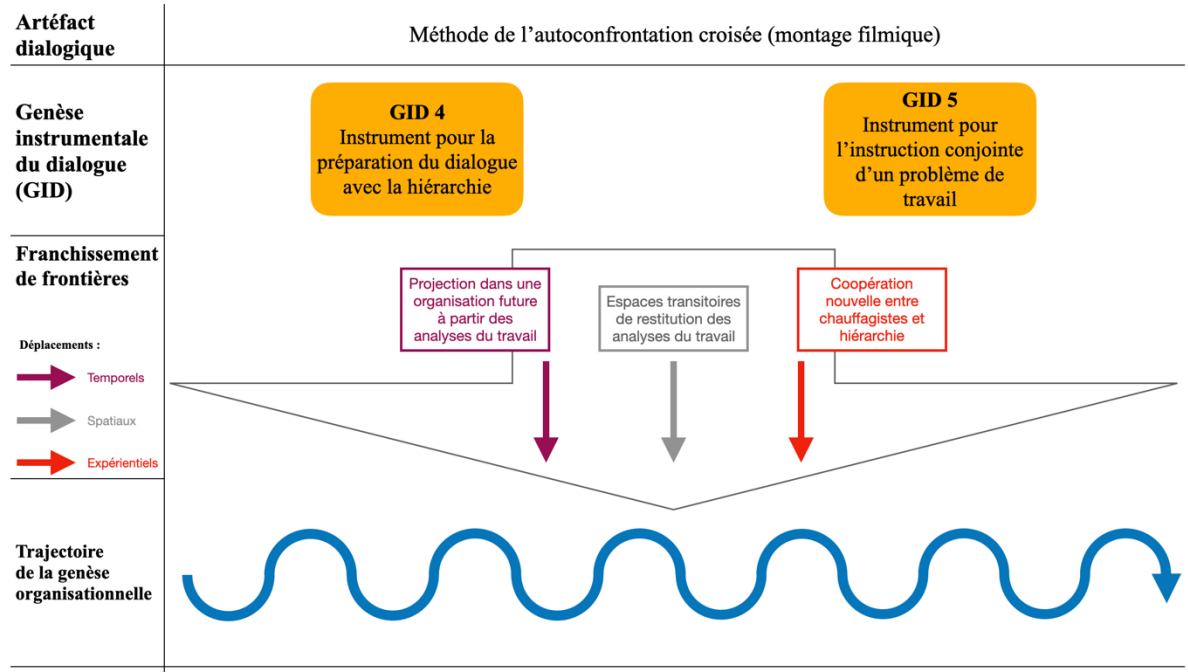
obstacles et ses solutions éventuelles et ayant acquis des capacités nouvelles à porter la transformation du travail.

À l'issue de ce récit 2, **la genèse organisationnelle se traduit par une coopération renouvelée entre chauffagistes et hiérarchie à partir d'une vision partagée des réalités du travail concret pour trouver des voies d'action sur les problèmes rencontrés dans un dialogue basé sur la qualité du travail**.

Nous souhaitons présenter de manière illustrée ces résultats pour mettre en évidence ce qui nous paraît être la poursuite de la trajectoire de cette genèse organisationnelle (*cf.* figure 27).

Figure 27

Franchissement de frontières dans le récit 2 : illustration des liens entretenus entre les genèses instrumentales du dialogue et la genèse organisationnelle



Cette nouvelle étape de la genèse organisationnelle en train de se faire continue à nous apprendre sur les rapports entretenus entre genèses instrumentales du dialogue et genèse organisationnelle. En effet, il nous semble que nous pouvons à nouveau constater que les genèses instrumentales du dialogue engendrent un franchissement de frontières autour d'une

coopération renouvelée basée sur le dialogue sur la qualité du travail entre chauffagistes et hiérarchie traduisant, à ce stade, la poursuite de la trajectoire de la genèse organisationnelle.
Ce franchissement de frontières est, de notre point de vue, fondamental pour la poursuite de l'expérimentation du dialogue dans l'organisation. À cette occasion, la hiérarchie « s'empare » de l'expérience faite par le collectif de chauffagistes et s'interroge avec eux sur l'organisation à mettre en place pour continuer le dialogue sur la qualité du travail et agir sur les problèmes rencontrés.

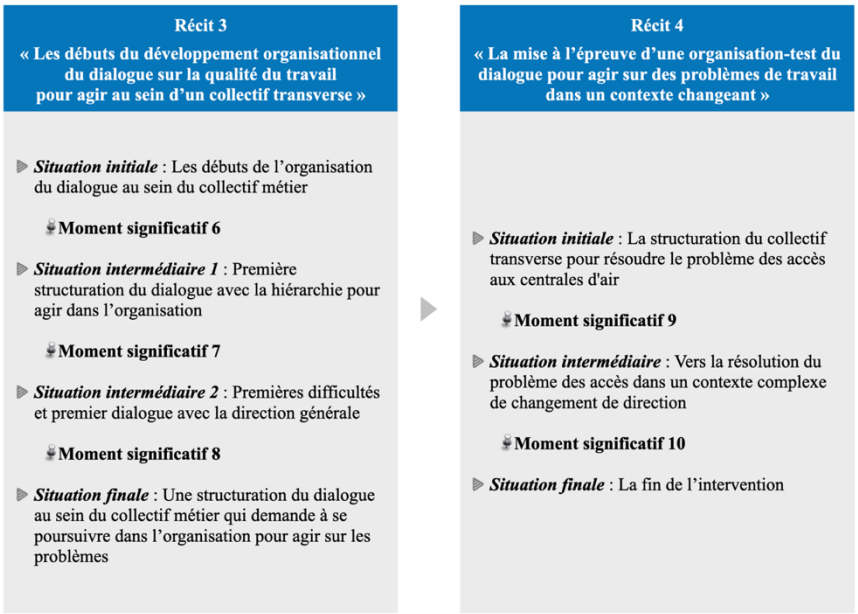
Ainsi, ce franchissement de frontières rend compte d'une directrice qui souhaite expérimenter de nouveaux instruments organisationnels de coopération entre elle et les chauffagistes. C'est ce que l'intervention a accompagné dans sa phase 2 et que nous allons analyser à présent au sein du prochain chapitre (*cf.* chap. 9) à partir de deux nouveaux récits. Ces récits nous permettront d'analyser de nouvelles genèses instrumentales du dialogue et d'en tirer, comme nous l'avons fait, les franchissements de frontières qu'elles provoquent. Ces derniers continueront à nous renseigner sur la trajectoire de la genèse organisationnelle.

Chapitre 9. Analyse des genèses instrumentales du dialogue au sein du collectif transverse au cours de la phase 2 de l'intervention : la mise en mouvement de l'organisation

Dans ce chapitre, nous réalisons l'analyse des données issues de la seconde phase de l'intervention. Pour ce faire, nous procédons, comme pour le chapitre précédent, à la construction de deux nouveaux récits mettant en avant des événements importants de l'intervention afin d'obtenir des données nous permettant de porter un regard diachronique sur les genèses instrumentales du dialogue sur la qualité du travail. Aussi, pour entrer davantage dans le détail de ces genèses, nous effectuons pour chacun de ces deux récits des analyses synchroniques de moments significatifs par le biais d'une caractérisation de l'usage instrumental des différentes composantes de l'artéfact dialogique « méthode du référent-métier » dans le développement des dialogues entre les protagonistes d'un collectif transverse en expansion. Les résultats de ces genèses instrumentales du dialogue nous amènent ensuite à caractériser le franchissement de frontières qu'elles engendrent, nous permettant de mieux comprendre la poursuite de la trajectoire de la genèse organisationnelle dans cette intervention. Ce chapitre présente deux récits successifs, organisés chronologiquement, chacun structuré en trois phases (situation initiale, situation(s) intermédiaire(s) et situation finale) et comprenant cinq moments significatifs faisant l'objet d'une analyse synchronique. Pour faciliter la lecture, nous fournissons une représentation schématique de cette organisation ci-dessous (*cf.* figure 28).

Figure 28

Schéma de l'organisation générale du chapitre 9



1. Récit 3 : « Les débuts du développement organisationnel du dialogue sur la qualité du travail pour agir au sein d'un collectif transverse »

1.1. Contexte et structuration du récit 3

Ce récit intitulé « Les débuts du développement organisationnel du dialogue sur la qualité du travail pour agir au sein d'un collectif transverse », s'étend du 3 février 2021 au 12 avril 2021 et débute peu après la restitution des analyses effectuées auprès de la hiérarchie et la décision de poursuivre le développement du dialogue sur la qualité du travail au sein de l'organisation (*cf.* récit 2, chap. 9).

Ce récit illustre les premiers pas vers la structuration organisationnelle de ce dialogue grâce à un nouvel artéfact dialogique « méthode du référent-métier ». Cette méthode a permis à deux chauffagistes du collectif métier, désignés par leurs pairs, de poursuivre le dialogue dans le collectif transverse, en s'appuyant sur de nouveaux outils et espaces dédiés. Ce faisant, l'appropriation du dialogue s'est poursuivie au moyen de cette nouvelle méthode et c'est précisément ce que nous cherchons à caractériser par ce récit et les moments significatifs qu'il comprend.

Durant cette période, plusieurs problèmes de travail, principalement ceux analysés en autoconfrontations lors de la première phase de l'intervention, ont commencé à être pris en charge au sein d'une organisation du dialogue à construire chemin faisant. Ce récit met particulièrement en lumière l'un de ces problèmes particulièrement significatif du point de vue des genèses instrumentales du dialogue en train de se faire dans l'organisation : la difficulté d'accès aux centrales d'air. Nous résumons ci-dessous les caractéristiques de ce récit 3 (*cf.* tableau 16).

Tableau 16

Matériaux utilisés et propriétés du récit 3

Matériaux utilisés pour la construction du récit	• Journal de bord de l'intervenant • Prises de notes de l'intervenant • Enregistrement vidéo de la réunion du 03/02/21 entre les référents-métier et le collectif métier • Enregistrement vidéo de la réunion du 09/03/21 entre les référents-métier et la hiérarchie • Enregistrement vidéo de la réunion du 1er comité de pilotage du 12/04/21
Artéfact dialogique mobilisé dans ce récit	• La méthode du référent-métier (la fonction de référent-métier, les espaces de dialogues dédiés, les outils mis en place et le dialogue sur la qualité du travail)
	Propriétés du récit
(1) Récit finalisé	Ce récit 3 a pour objectif de mettre en évidence les prémices de la structuration organisationnelle du dialogue sur la qualité du travail pour agir.

(2) Constance de/des (l')agent(s)	Ce récit met en scène, outre les intervenants, le collectif métier dont deux chauffagistes référents-métier, la hiérarchie et la direction générale.
(3) Intrigue proposée	Chacune des étapes de la structuration du dialogue présente son lot de difficultés qu'il s'agit pour les deux référents-métier et le collectif transverse de surmonter par-delà les habitudes.
(4) Transformation des prédicats	Le récit est marqué par le développement des fonctions artéfactuelles de la méthode du référent-métier et permet de montrer comment de nouvelles fonctions, de nouveaux espaces et de nouveaux outils ont pu émerger ainsi que la formation d'un collectif transverse.
(5) Succession des actions dans un procès structuré	La succession des actions dans ce récit est la suivante : – Situation initiale : Les débuts de l'organisation du dialogue au sein du collectif métier – Situations intermédiaires : (1) Première structuration du dialogue avec la hiérarchie pour agir dans l'organisation ; (2) Premières difficultés et premier dialogue avec la direction générale – Situation finale : Une structuration du dialogue au sein du collectif métier qui demande à se poursuivre dans l'organisation pour agir sur les problèmes

L'analyse synchronique de l'usage instrumental de la méthode du référent-métier par les collectifs au cours de ce récit 3, passe par l'élaboration de trois moments significatifs :

- Moment significatif 6 : Le référent-métier comme instrument pour organiser l'action sur les problèmes de travail au sein du collectif métier
- Moment significatif 7 : Le référent-métier comme instrument pour organiser l'action sur les problèmes de travail avec la hiérarchie au sein d'un collectif transverse
- Moment significatif 8 : Le dialogue comme instrument pour faire évoluer l'organisation

Nous proposons à présent d'entrer dans le récit. La situation initiale que nous décrivons ci-dessous prend la suite directe de la réunion de restitution sur laquelle nous a laissé le récit 2 (*cf.* chap. 8).

1.2. Récit 3, situation initiale : Les débuts de l'organisation du dialogue au sein du collectif métier

Nous sommes peu de temps après la restitution auprès de la hiérarchie du travail de co-analyse mené entre les professionnels et les intervenants, le 3 février 2021. Ce jour-là, les intervenants avaient rendez-vous avec le collectif de chauffagistes et leur chef d'équipe, suite à l'accord donné par la hiérarchie pour poursuivre l'expérimentation du dialogue sur la qualité du travail à l'échelle de l'organisation. Les intervenants ont ainsi pu à nouveau présenter les grands principes de la méthode du référent-métier, notamment l'idée qu'un membre du collectif puisse être désigné par ses pairs pour porter le dialogue sur la qualité du travail du collectif métier entre chauffagistes jusqu'à différents niveaux de l'organisation avec la hiérarchie au sein d'un collectif transverse.

La réunion avec la hiérarchie s'étant déroulée moins d'une semaine auparavant, chacun a eu l'occasion de revenir en collectif pour discuter de ce moment considéré comme assez « inédit » à bien des égards. Un certain enthousiasme à poursuivre la démarche semblait gagner le collectif de chauffagistes, à tel point que, lorsque la discussion s'est engagée sur le choix d'un référent-métier, aucun agent n'a exprimé d'opposition à endosser ce nouveau rôle. Dès le premier tour de table, Mehdi s'est porté volontaire et a proposé qu'il y ait non pas un, mais deux référents-métier au sein du collectif, pour faciliter la prise en main du dispositif. Cette proposition a résonné favorablement au sein de l'équipe, qui a alors commencé à lister les critères que devraient remplir les candidats « idéaux », tels que l'expérience en tant que chauffagiste, l'ancienneté au sein de la collectivité ou encore le fait d'avoir une certaine ténacité face aux problèmes rencontrés. Après la candidature spontanée de Mehdi, certains membres du collectif ont suggéré Cristophe pour compléter le binôme. Cependant, le chef d'équipe a soulevé un problème d'organisation : Cristophe, déjà fortement impliqué dans des responsabilités syndicales, n'était disponible en moyenne que trois jours par semaine, ce qui compliquerait la planification des créneaux de réunion. Ce nouveau critère a resserré le choix des candidats possibles, et Jérôme s'est alors proposé, en soulignant que la direction « *pourrait être surprise* »[36], lui qui avait plutôt l'habitude de rester en retrait des échanges au-delà du périmètre de ce collectif métier.

À l'issue de cette réunion, la « pierre angulaire » de la poursuite du dispositif a été posée avec la nomination d'un binôme de référents-métier. Il a également été convenu avec le chef d'équipe que, dans un premier temps, les deux référents bénéficieraient d'un temps hebdomadaire d'une heure trente, en coopération avec les intervenants, pour accomplir leurs nouvelles missions comme, par exemple : l'instruction (éventuellement sur site) et la formalisation des problématiques à discuter au sein du collectif métier, la préparation des réunions avec ce même collectif, la préparation des réunions à venir avec le collectif transverse incluant la hiérarchie, la tenue du tableau de suivi des problèmes, ou encore la contribution à la mise en œuvre des solutions décidées collectivement.

La première réunion hebdomadaire entre les référents et les intervenants était programmée pour la semaine suivante, le 11 février 2021. Lors du premier rendez-vous, les deux référents-métier attendaient de pied ferme l'arrivée des intervenants : ils avaient préparé un cahier vierge, prêt à être rempli à partir de leurs nouvelles missions de référents. C'est d'ailleurs la première chose qu'ils leur ont montré lorsqu'ils sont arrivés, plaisantant avec humour sur le fait qu'il l'avait « *sorti des oubliettes* » et montrant l'étiquette avec le prix en francs, symbole de l'ancienneté de cette fourniture et du caractère « hors du commun » de l'exercice à venir.

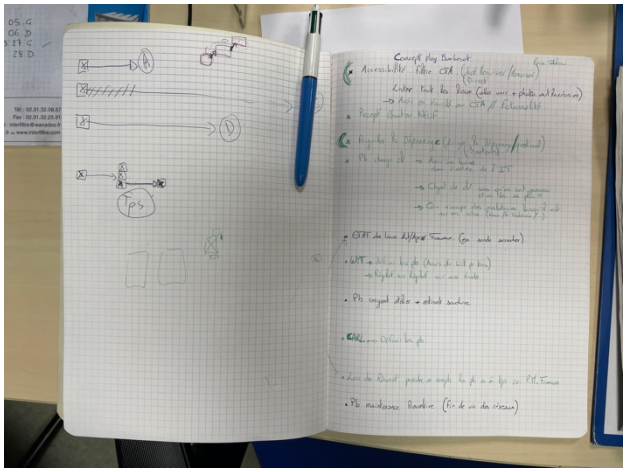
Dès lors, les référents-métier et les intervenants se sont rapidement mis au travail, ciblant l'enjeu de cette réunion : dresser une liste des problèmes de travail recensés lors des premiers mois

[36] Pour rappel, nous mettons dans les récits entre guillemets et en italique les verbatim issus des enregistrements ou de notre prise de notes.

d’intervention, qui pourraient faire l'objet d'une instruction plus poussée dans un dialogue à venir avec la hiérarchie au sein du collectif transverse. Pour ce faire, ils sont repartis du film issu du montage filmique réalisé en phase 1, examinant les problèmes un par un et évaluant leur pertinence pour les inclure dans la liste que Mehdi commençait à rédiger dans son cahier (*cf.* figure 29). Au bout d’une heure trente de réunion, une première liste de problèmes était constituée.

Figure 29

La première liste des problèmes de travail (au 11/02/21)



Note. Cette photo du cahier comporte la première liste des problèmes recensés. On peut y voir sur la page de droite : l’accessibilité aux CTA, la réception des chantiers, l’aiguillage du dépannage, les problèmes de disponibilité des clés, la télégestion, la prise en compte des opérations de maintenance dans le cahier des charges des nouveaux bâtiments publics, le rangement de l’atelier, etc.

Les référents-métier et les intervenants ont profité de cette occasion pour définir les enjeux à venir : il était essentiel que cette liste soit accompagnée de priorités et qu’elle soit partagée avec les collègues du collectif métier au centre de l'expérimentation, avant d'engager ensuite un dialogue avec la direction. Deux actions ont alors été envisagées. La première consistait à organiser une réunion avec l’ensemble du collectif de chauffagistes, et la seconde portait sur l'outil de travail, à savoir le cahier. Bien que ce dernier soit utile pour la prise de notes par le binôme, il présentait des limites en termes de circulation entre les référents, le collectif, et la hiérarchie. Les intervenants ont alors proposé des exemples d’outils utilisés dans d’autres interventions aux objectifs similaires, notamment un tableur numérique permettant de regrouper l’intitulé des problèmes, leur description et d'autres informations. Mehdi et Jérôme ont trouvé l'idée intéressante, bien qu'ils aient exprimé leurs propres difficultés à maîtriser l'outil informatique.

Cette séance de travail a également permis de commencer à formaliser la liste des problèmes sur un tableur numérique, une première pour les deux référents. Avec l'aide des intervenants, ils ont vérifié que les agents disposaient d’un logiciel tableur sur leur ordinateur, ce qui était le cas. Constatant les difficultés des deux chauffagistes avec la saisie informatique, l'un des

intervenants a secondé les référents dans cette tâche pour amorcer la création du tableur et la définition des libellés des colonnes (*cf.* figure 30). En fin de séance, il a été envisagé que le manque de compétences en utilisation du tableur soit considéré comme un problème en soi, et qu'une formation serait bénéfique pour les deux référents. À l'issue de cette première réunion, les intervenants se sont donc accordés avec Jérôme et Mehdi sur le fait que les deux agents poursuivraient la formalisation du tableur et qu'ils le mettraient en discussion avec l'équipe avant le prochain rendez-vous hebdomadaire.

Figure 30

Première version numérique du tableau de suivi des problèmes de travail (au 12/02/21)

Feuille1

prio	Problème	Dates de recueil	description du problème	Personnes concernées	Axe de solution thermique	décision prise	délai	avancement/état	contraintes/complexité
1	Accessibilité CTA (Faux plafond)		12/02/21						
	Accessibilité (TOIT)		12/02/21						
	Réception de chantier		12/02/21						
2	Aiguiller le dépannage		12/02/21						
	Recharge clefs winkhaus		12/02/21						
	Mise a dispo des clefs a jours		12/02/21						
	accompagnement des prestataires accès au site		12/02/21						
	CARL		12/02/21						
	WIT		12/02/21						
	rangement ateliers/temps pratique		12/02/21						
	Rénovation installation (avis thermique)		12/02/21						
	maintenance préventive réseaux		12/02/21						
	Priorisation des travaux réseaux défaillants		12/02/21						
	problèmes retour radiateurs de prêts (clim)		12/02/21						

La semaine d'après, les choses ne se sont pas déroulées comme prévu. La réunion avec les référents a dû être reportée à la semaine suivante. Nous étions le 23 février 2021, et bien que la réunion ait été programmée pour le matin, Jérôme n'a pas pu y assister, car il avait été chargé par son chef de remplacer un radiateur. Cette tâche n'était pourtant pas urgente, ce qui a conduit les intervenants à s'interroger sur ces deux reports successifs et à s'entretenir avec le chef d'équipe pour mieux comprendre la situation. Ce dernier s'est excusé pour ces décalages, reconnaissant qu'il n'avait pas encore intégré ces nouveaux temps dédiés aux référents dans l'organisation du service. Soucieux de corriger cela, le chef d'équipe a décidé d'inclure le créneau hebdomadaire pour Jérôme et Mehdi dans le calendrier des missions, évoquant également l'utilité d'enregistrer ce temps dans le logiciel de gestion des charges de travail des agents.

De plus, une date a été fixée, le 3 mars 2021, pour organiser une réunion avec l'ensemble de l'équipe afin de faire le point sur les progrès réalisés et de discuter du travail accompli par les deux référents avant la première réunion entre ces derniers et la direction, prévue pour le 9 mars 2021. Dans ce contexte, le temps passé avec les référents a été limité, mais il a tout de même permis de faire avancer la formalisation du tableau (*cf.* figure 31) et de préparer l'ordre du jour de la réunion du 3 mars avec l'équipe, qui incluait les points suivants : partager les problèmes de travail inscrits dans le tableau, les prioriser et commencer à aborder les points prioritaires.

Figure 31

Deuxième version numérique du tableau de suivi des problèmes de travail (au 03/03/21)

Priorisation	Problèmes	Date de recueil	Description du problème	Personnes concernées	Axe de solution thermique	Décision prise	Délai	Contraintes/Complexité	Avancement/État
1	Rangement ateliers/temps pratique	12/02/21	Laisser-aller dans le rangement de l'atelier	Equipe thermique					
2	Accessibilité CTA(Faux plafond)	12/02/21	Difficultés d'accès aux CTA en faux plafond : 11 sites identifiés Maternelle Fousson, crèche Barbecot, Cantine Jean Macé, GS Briand Aristide, GS Mercoeur, Maison de quartier Champratel, RAM Lafayette, Accueil urbanisation grande salle) et DCE, Garage Limousin (bureau), les serres						
3	Aiguiller le dépannage	12/02/21	Mauvaise définition du problème et de l'interlocuteur sur place						
4	CCTP	03/03/21	Prise en compte des opérations de maintenance thermique lors du cahier des charges						
	Accessibilité (TOIT)	12/02/21							
	Réception de chantier	12/02/21							
	Recharge clefs winkhaus	12/02/21							
	Mise a dispo des clefs a jours	12/02/21							
	Accompagnement des prestataires accès au site	12/02/21							
	CARL	12/02/21							
	WIT	12/02/21							
	Rénovation installation (avis thermique)	12/02/21							
	Maintenance préventive réseaux	12/02/21							
	Priorisation des travaux réseaux défaillants	12/02/21							
	Problèmes retour radiateurs de prêts (clim)	12/02/21							

1.2.1. Moment significatif 6 : Le référent-métier comme instrument pour organiser l'action sur les problèmes de travail au sein du collectif métier

Nous opérons ici une première pause dans ce récit pour analyser de manière détaillée l'appropriation du dialogue au moyen de la méthode dialogique du référent-métier lors de cette première réunion entre référent-métier et le collectif de chauffagistes.

Contexte de ce moment significatif

Ce moment significatif 6 dans l'appropriation du dialogue se déroule lors de la première réunion entre les référents-métier et le collectif de chauffagistes, en prévision de la réunion à venir entre les référents et la hiérarchie. Ce moment est particulièrement significatif, car il témoigne du développement du dialogue à travers l'utilisation de nouveaux artéfacts dialogiques. Parmi ces derniers figurent la fonction de référent-métier, qui se fait une place dans l'organigramme, et le tableau de suivi des problèmes, qui permet d'organiser les informations et de prévoir les objets de discussion à venir avec le collectif métier ou le collectif transverse. De plus, l'espace de discussion créé par cette réunion constitue également une ressource matérielle nouvelle pour le déploiement du dialogue.

Description de la séquence mobilisée

Cette première réunion rassemble l'ensemble du collectif métier, dont le chef d'équipe ainsi que les intervenants. Seul Mehdi, l'un des deux référents-métier n'a pas pu être présent ce jour-là. Nous tirons de cette séquence de 57 minutes, 2 extraits en rapport avec l'instruction des deux problèmes de travail inscrits dans le tableau de suivi :

- Le premier concerne le rangement de l'atelier et a donné lieu à une recherche de solutions en interne pour organiser le rangement collectif de l'atelier.
- Le second concerne l'accessibilité aux CTA en faux plafond et a permis de mettre en place les moyens pour poursuivre l'étayage du diagnostic de ce problème en recensant notamment l'ensemble des sites concernés.

Afin de rendre compte de cette analyse, nous avons procédé à une sélection des tours de paroles et repéré deux objets de l'activité conjointe du collectif métier avec le référent-métier :

- Objet 1 : S'organiser collectivement pour poursuivre l'instruction des problèmes d'accès aux centrales d'air
- Objet 2 : Améliorer l'organisation du rangement de l'atelier

L'analyse à laquelle nous soumettons nos matériaux permet d'examiner avec plus de précision l'usage instrumental qui est fait de l'artéfact dialogique qui est, pour la première fois ici, **la méthode du « référent-métier » dont nous rappelons ses composantes : le dialogue sur la qualité du travail, la fonction du référent-métier et le tableau de suivi des problèmes**. Nous nous intéressons donc à la manière dont cette nouvelle fonction organisationnelle de conduite du dialogue est mobilisée, pour ce moment significatif 6, dans l'activité conjointe du collectif métier (puis, pour les prochains moments significatifs dans celle d'un collectif transverse en expansion).
Cette mobilisation et ses caractéristiques révèlent en effet la manière dont la méthode est appropriée par les protagonistes aux différents niveaux, pour étendre le dialogue au-delà de l'autoconfrontation avec une diversité de protagonistes à même de déterminer des moyens d'agir pertinents sur chaque problème analysé.

Notons aussi que, dans un objectif de clarté de l'analyse de l'activité conjointe à chacun de ces niveaux, le référent-métier est ici envisagé, à l'intérieur du modèle de l'activité SACI (Rabardel, 1995), à la fois comme partie prenante du collectif métier, mais aussi comme un « autre sujet » en interaction, au moyen de la méthode, avec le collectif. Pour les besoins de notre analyse, nous choisissons d'accorder une place particulière au référent-métier : il fait partie du collectif métier et transverse tout en s'en détachant aussi, du fait des nouvelles tâches qui lui incombent liées à sa fonction.
Rappelons que le but de la méthode du référent-métier consiste à opérer un « transfert sur la méthode », c'est-à-dire à permettre aux agents eux-mêmes de conduire le dialogue expérimenté

jusque-là dans une organisation des tâches, des fonctions et des espaces modifiés, et ce dans la perspective du départ de l'intervenant. Dans ce cadre, le référent-métier s'approprie progressivement de nouveaux moyens pour conduire ce dialogue de manière concrète : dans sa capacité à animer des réunions, à investiguer un problème dans l'activité réelle, etc. (comme nous avons commencé à le voir dans la situation initiale de ce récit 3). Tous ces éléments nous permettent de considérer que le référent-métier prend une nouvelle place au sein du collectif métier : il est celui à qui on adresse désormais les difficultés pour qu'il puisse mieux les comprendre et en discuter ensuite aux autres niveaux de l'organisation au sein d'un collectif transverse. Il a une position qu'on pourrait alors comparer – en restant prudent bien sûr – à celle d'un intervenant, c'est-à-dire une position spécifique de conduite de ce genre original d'activités à partir d'un dialogue centré sur la qualité du travail. En cela, il constitue pour le collectif métier un « autre sujet » dans la triade de leur activité conjointe. Après avoir posé ces éléments, nous entrons à présent dans l'analyse de ce moment significatif.

1.2.2. Analyse synchronique des médiations au cours de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 6

- **Objet 1 – S'organiser collectivement pour poursuivre l'instruction des problèmes d'accès aux centrales d'air**

L'extrait ci-dessous intervient dès le démarrage de la réunion. Après une introduction par le référent-métier, le collectif poursuit le dialogue autour du problème d'accès aux centrales d'air bien identifié lors de la phase 1 de l'intervention. C'est Jérôme, en tant que référent, qui anime la conduite de la réunion.

[Quelques minutes avant la réunion, Jérôme prépare la table en installant les tableaux de suivi des problèmes qu'il a préalablement imprimés sur une feuille A3.]

1• Jérôme (référent) : Bon, déjà merci d'être venus à cette réunion... C'est pour vous présenter le tableau qu'avec Mehdi puis Antoine et Damien [les intervenants], on avait commencé un peu à voir. Donc là, ce qu'on voulait surtout voir avec vous, c'est ce tableau avec une première classification qui n'est pas figée : on a sorti comme c'est sorti de notre tête : il y a un ordre, mais on peut le modifier. Aujourd'hui, ce qu'on voulait voir en premier c'était l'accessibilité aux CTA : c'est surtout ce qu'on avait priorisé.

2• Cristophe : Les CTA c'est bien si on arrive à en faire changer, mais ce qui serait bien pour les CTA c'est qu'ils le prennent en compte dès le début dans le projet.

3• Intervenant : On est d'accord, mais en fait pourquoi on a mis ça en premier, c'est parce que dans le truc qu'on est en train de construire, c'est qu'il puisse y avoir des réunions régulières entre la direction et Jérôme et Mehdi et que ça continue de discuter entre vous. Et donc on s'est dit : il faut pas partir tout de suite sur un truc

trop gros… On voulait se « mettre en jambe », mais ce point [de la prise en compte lors de la conception] est bien présent en dessous [dans le tableau].
4• Jérôme (référent) : Ben je vais parler du secteur 2 du coup, il y avait « RAM LF », il y avait les « Serres », et la « cantine J.M. ».
5• Gérard : Tu peux rajouter le nouveau site « A.B. ».
[Jérôme le prend en note directement sur sa version du tableau]
6• Jérôme (référent) : Donc on est d'accord [en regardant le tableau] : les Serres, RAM LF et A.B. ? Et donc Gérard, sous le couvert de Mehdi, sur votre secteur, il y a le « Limousin », y a les « cuisines de la crèche B. », l' « urbanisme » et la « DCE ». On a aussi fait [avec Mehdi] une priorisation sur les secteurs : en 1 l' « urbanisme », en 2 « crèche B. », en 3 la « DCE » et en 4 « Limousin ».
7• Gérard : Oui, moi ça me va, je vais te dire, c'est kif-kif bourricot…
8• Jérôme (référent) : Du coup, messieurs, ce qui serait sympa de faire, ce serait des photos pour qu'on se rende mieux compte des problèmes parce qu'en fonction des sites, ce ne seront pas les mêmes. Puis faudra voir avec les menuisiers pour voir ce qu'on peut faire, car y a des endroits où on ne pourra pas forcément mettre une trappe qui coulisse.
9• Jérémy : Après tu peux faire un système qui s'ouvre vers le bas…
10• Alexandre (chef d'équipe) : Après, y a plus simple, tu mets un volet roulant !
11• Cristophe : C'est pas bête !
12• Intervenant : Après, il faudra en discuter avec les serruriers et les menuisiers pour voir ce qui est possible ! Du coup, comment vous faites pour avoir les détails : vous pouvez envoyer des photos à Jérôme et Mehdi ?
13• Jérémy : Oui ! Faut qu'on puisse attaquer ce problème !

Dans ce premier extrait de dialogue, les chauffagistes, à l'initiative du référent-métier, s'engagent dans la reprise de la problématique des accès aux centrales d'air. Il cherchent à avancer, dans le dialogue, sur l'instruction du problème qu'ils avaient jusqu'alors conduite en binôme au cours des autoconfrontations. Dans la mesure où il s'agit désormais de se projeter dans des transformations concrètes de ces accès, ils cherchent à obtenir une vision exhaustive de l'ensemble des sites où se présente cette problématique. L'**objet de l'activité conjointe** amène le collectif de chauffagistes, avec le référent-métier, à ***s'organiser collectivement pour poursuivre l'instruction des problèmes d'accès aux centrales d'air*** qui sera ensuite présentée et discutée dans une réunion prévue avec la hiérarchie.

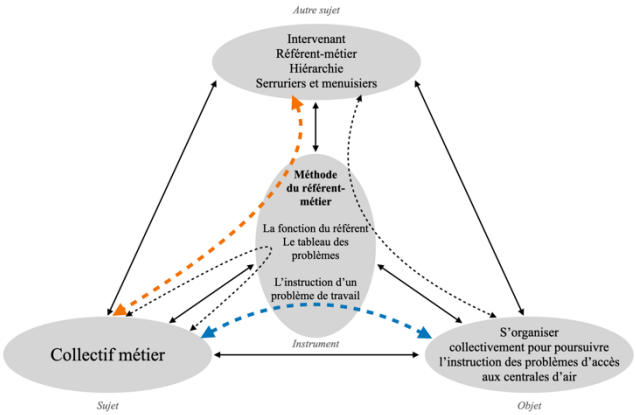
Pour cela, **plusieurs composantes artéfactuelles concourent à l'usage instrumental de la méthode du référent-métier par le collectif métier** :

- **La fonction du référent-métier** : celui-ci anime la réunion après l'avoir préparée en amont avec son binôme référent-métier et les intervenants (*cf.* récit 3, situation initiale). C'est lui qui introduit la séance et en présente les objectifs de partage du tableau et d'instruction de certains problèmes jugés prioritaires (en 1).
- **Le tableau de suivi des problèmes de travail** : le tableau soutient la structuration du dialogue à plusieurs reprises dans cet extrait (en 1, 6 et 8). Il permet au référent-métier de recenser de manière exhaustive les sites problématiques pour, ensuite, définir une méthode collective pour la poursuite de l'instruction du problème en prenant des photos de chaque site et de leurs contraintes d'accès (en 8).

- **Le dialogue sur la qualité du travail** et plus précisément ici **l'instruction du problème** qui se réalise au cours de cette séquence et que le référent-métier cherche à organiser concrètement. Ce dialogue permet, dans cette séquence, d'instruire plus en détail le problème avant de se lancer dans sa résolution en ayant une représentation concrète de ses conséquences sur l'activité des chauffagistes. C'est pour cela que le référent propose à ses collègues de prendre des photos (en 8). Aussi, devant les idées de solutions qui émergent (de 9 à 13), le dialogue permet de ne pas se « précipiter » dans la solution, mais de les mettre en discussion, à partir d'un diagnostic plus poussé des contraintes de chaque site, avec les collègues serruriers et menuisiers qui seront, par la suite, maîtres d'œuvre des transformations à conduire.

Figure 32

Médiations instrumentales dominantes autour de ce 1er objet du moment significatif 6



Note. Nous mettons en évidence en couleur les médiations dominantes à cette étape de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif : en bleu, les médiations vers l'objet et en orange, les médiations interpersonnelles.

Nous identifions **deux types de médiations saillantes qui témoignent de cet usage instrumental par ce collectif métier** (*cf.* figure 32) :

- **Les médiations vers l'objet :** les composantes de la méthode du référent-métier que nous venons de mettre en lumière sont l'instrument du collectif métier pour établir une représentation à la fois commune et exhaustive des sites présentant des problèmes d'accès aux centrales d'air. En procédant ainsi, ces composantes permettent au collectif de structurer le processus de recherche de solutions, qui, dans ce cas, nécessite une analyse approfondie préalable avant de poursuivre le dialogue avec la hiérarchie et d'envisager des transformations concrètes pour résoudre cette problématique.
- **Les médiations interpersonnelles :** la méthode du référent-métier et ses composantes permettent d'établir de nouveaux rapports entre le collectif métier et les divers protagonistes impliqués dans son activité dialogique conjointe. On peut d'abord constater cette dynamique à travers Jérôme, le référent-métier, qui, tout en étant membre du collectif métier, occupe une position particulière en raison de sa nouvelle fonction.

À cet égard, la méthode se fait l'instrument pour construire ce nouveau type de rapports entre collègues. Le référent-métier prépare la réunion, en dresse l'ordre du jour, et l'anime. Le collectif métier, lui, le « missionne » pour coordonner l'instruction du problème d'abord à cette échelle puis avec la hiérarchie et auprès d'autres protagonistes utiles. De plus, la méthode instaure ici un nouveau rapport avec la hiérarchie, puisque l'instruction du problème est directement adressée à celle-ci ainsi qu'aux menuisiers et serruriers, qui recevront un diagnostic détaillé du problème avant toute intervention.

En somme, l'usage instrumental de la méthode du référent-métier permet, à ce stade, au collectif métier de structurer et coordonner la recherche de solutions aux problèmes d'accès aux centrales d'air. Nous verrons comment cette structuration se poursuivra par la suite. À présent, nous allons regarder de plus près la prise en charge d'une autre problématique, cette fois-ci interne au service, dans le cadre de cette organisation nouvelle du dialogue.

- **Objet 2 – Améliorer l'organisation du rangement de l'atelier**

L'extrait précédent a permis à ce collectif de s'accorder pour poursuivre la résolution du problème d'accès aux centrales d'air. L'extrait ci-dessous intervient à la suite du précédent et concerne un autre problème inscrit dans le tableau : le rangement de l'atelier du service.

13• Jérôme (référent) : Après on avait parlé – c'est un peu plus terre à terre entre guillemets – c'est qu'on avait parlé du rangement et du stockage de l'atelier parce qu'à ce niveau-là on est tous concernés autant pour retrouver le matériel que pour avoir le matériel sous la main !
14• Jérémy : C'est moins important, mais c'est important de pouvoir travailler dans de bonnes conditions.
15• Jérôme (référent) : Du coup, c'est intéressant parce qu'on avait parlé qu'il y avait sans doute des périodes plus propices au rangement que d'autres. C'était de voir ensemble peut-être éventuellement une réorganisation, de rassembler des choses plus à main… Puis de faire…
16• Jérémy : … De jeter ! [rires]
17• Jérôme (référent) : Oui, aussi ! Puis voir ensemble ce qu'on pourrait garder ou ce qu'on pourrait ne plus garder parce que ça n'a plus d'intérêt. Puis on avait parlé d'un « roulement » pour le rangement de l'atelier en fonction de nos emplois du temps.
18• Intervenant : Donc ce que vous proposez c'est de faire un roulement et qu'en période de chauffe ou hors période de chauffe ce ne soit pas pareil, c'est ça ?
19• Jérôme (référent) : Oui, tout à fait !
20• Alexandre (chef d'équipe) : [les temps de rangement] Qu'ils soient beaucoup plus espacés quoi.
21• Jérôme (référent): Est-ce qu'on garde les choses comme ça ? Est-ce que les câbles… [en les montrant dans l'atelier]
22• Jérémy : Faut tout trier, faut tout ranger ! Faudrait presque repartir de zéro !
23• Jérôme (référent) : Est-ce qu'on fait le rangement en équipe ? Par secteur ?
24• Jérémy : Moi je pense que si tu veux que ça se tienne… Si tu fais par équipe, il y aura toujours des impératifs, des machins… Moi je pense qu'il vaut mieux se dire une journée par mois on s'y met tous…
25• Cristophe : Par mois ? Par semaine ! Je pense qu'il vaut mieux passer une heure par semaine que quatre heures d'un coup…

26• Jérémy : Je pense alors qu'il vaut mieux le faire tous ensemble parce qu'il y a toujours des choses qui trainent. Par exemple la pompe [montre une pompe posée sur l'établi], moi j'arrive tu me dis : « tu ranges l'atelier », moi les deux pompes, j'sais pas où elles vont ! Donc elles vont rester là et c'est le problème…

27• Jérôme (référent) : C'est vrai !

28• Michael : En même temps, pourquoi ? Pourquoi elles sont là ? Les pompes, on a fini son chantier, on revient, on les met à la poubelle… La benne elle est là-bas ! [à l'extérieur, devant l'atelier]

29• Cristophe : Ça oui, mais c'est toujours pareil…

30• Jérémy : Après, moi, ça m'est déjà arrivé de ramener un truc ici et de me dire on va le démonter, on va voir si on peut le réparer…

31• Cristophe : Oui, si ça se trouve t'as pas la pièce pour finir de le monter et t'attends trois semaines et le truc il reste sur l'établi, ça arrive !

32• Intervenant : Du coup, ce serait possible tous ensemble ?

33• Alexandre (chef d'équipe) : Ça fait peut-être beaucoup tous ensemble.

34• Jérôme (référent) : Après faudra qu'on supporte que si ça va pas bien et que Alexandre [le chef d'équipe] nous râle dessus…

35• Jérémy : Ah ben moi j'ai toujours dit qu'il fallait que le chef mette le poing sur la table : « vous vous arrêtez pas, vous allez ranger l'atelier » !

36• Jérôme (référent) : Oui c'est ça.

37• Cristophe : Y a le rangement de l'atelier, y a le stock aussi !

38• Alexandre (chef d'équipe) : Après faudrait peut-être mettre deux personnes sur le stock…

39• Intervenant : Je pense qu'il y a deux choses différentes : la question du stockage, on voit bien que c'est un problème supplémentaire. Faudrait peut-être le rajouter ce problème-là – je ne sais pas ce que t'en penses Jérôme –, mais sur la question du rangement de l'atelier, c'est le fait de se dire : c'est quoi la fréquence, c'est quoi le roulement, est-ce que c'est toute l'équipe, un binôme…

40• Alexandre (chef d'équipe) : Au début, faut, à la limite, une après-midi pendant deux ou trois mois. Après une fois que tout est rangé, une heure par semaine ça devrait suffire. On peut commencer première semaine d'avril, un jeudi [car ce jour-là l'effectif est présent au complet].

Dans ce second extrait, les chauffagistes abordent un point qu'ils ont souhaité faire apparaître dans le tableau de suivi des problèmes : le rangement de l'atelier. En effet, le collectif métier fait le constat que l'atelier est aujourd'hui en désordre et devrait à la fois être rangé et que ce rangement soit tenu dans le temps. L'**objet de leur activité conjointe** est : ***améliorer l'organisation du rangement de l'atelier***.

Pour cela, **plusieurs composantes artéfactuelles concourent à l'usage instrumental de la méthode du référent-métier par le collectif métier** :

- **La fonction du référent-métier :** dans cet extrait, le référent-métier joue à nouveau un rôle central en animant la discussion. Il place ce point, déjà présent dans le tableau, à l'ordre du jour de la réunion, en soulignant le problème que le désordre pose dans leur activité de travail (en 13) et en proposant des modalités pour structurer cette discussion (en 15).
- **Le dialogue sur la qualité du travail** dont plusieurs de ses sous-composantes artéfactuelles viennent soutenir la délibération du collectif sur l'amélioration de l'organisation du rangement de l'atelier dont **l'instruction du problème, la confrontation des points de vue, et l'exploration des options possibles**. Cela permet au collectif d'envisager différentes façons de se répartir les tâches, que ce soit par binôme ou en groupe (de 23 à 33), et de déterminer la fréquence pertinente de ce rangement (en 25 et 40). Le dialogue entre les agents permet de peser les avantages et les inconvénients, tout en remettant en question les pratiques quotidiennes de chacun, notamment en ce qui concerne l'entreposage des pièces au retour d'une intervention de maintenance (de 25 à 30). En fin de compte, le chef d'équipe s'engage à mettre en place un roulement prenant en compte le besoin initial d'un rangement plus intensif, nécessitant l'implication de toute l'équipe, suivi par un entretien hebdomadaire de cet ordre sur un temps plus court.

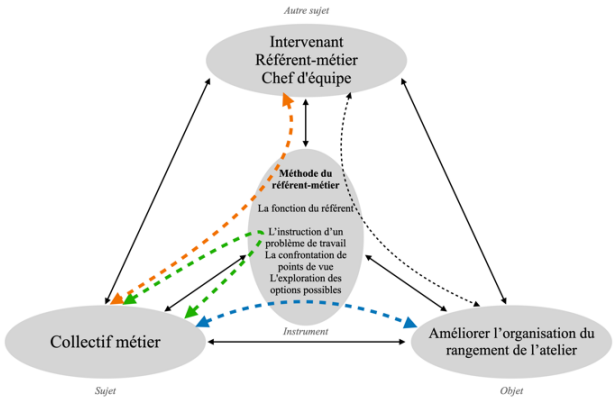
Nous identifions **trois types de médiations saillantes qui témoignent de cet usage instrumental par ce collectif métier** (*cf.* figure 33) :

- **Les médiations vers l'objet :** les composantes de la méthode sont l'instrument de ce collectif métier à la fois pour délibérer et confronter leur point de vue autour du problème du rangement de l'atelier, mais aussi de l'action sur ce problème en établissant, une organisation interne au service pour ranger l'atelier tout au long de l'année.
- **Les médiations interpersonnelles :** autour de cet objet, la délibération a pu être animée par le référent-métier. La décision prise collectivement a pu, ensuite, être actée par le chef d'équipe qui, par cette méthode, fait l'expérience de nouvelles ressources : une nouvelle manière de gérer le processus de décision interne au service. Aussi, sur cet objet, chacun s'avère être le garant du rangement effectif de l'atelier tout en ayant deux forces de rappel : entre collègues d'abord avec les référents-métier puis hiérarchique avec le chef d'équipe.
- **Les médiations réflexives :** la méthode a pu être l'instrument d'un questionnement du collectif autour du rangement. Ce dernier a pu s'interroger lui-même à la fois sur les différents usages propres de l'atelier ainsi que sur la disponibilité des pièces du stock ou de leur entreposage en retour d'intervention. De plus, ces médiations ont permis, au

moyen de la méthode, d'interroger les points de vue de chacun pour construire une organisation du rangement efficace et pérenne.

Figure 33

Médiations instrumentales dominantes autour de ce 2nd objet du moment significatif 6



Note. Nous mettons en évidence en couleur les médiations dominantes à cette étape de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif : en bleu, les médiations vers l'objet, en orange, les médiations interpersonnelles et en vert, les médiations réflexives.

En somme, l'usage instrumental de la méthode du référent-métier dans cet extrait permet au collectif métier de structurer et d'organiser une délibération autour du problème du rangement de l'atelier. Cette délibération est facilitée par l'animation du référent qui a conduit à une décision collective, actée par le chef d'équipe, visant à instaurer une organisation pérenne et efficace pour l'entretien de l'atelier tout au long de l'année.

1.2.3. Synthèse des résultats de l'analyse synchronique de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 6

Maintenant que nous avons apporté une analyse détaillée, nous proposons de synthétiser les résultats de cette genèse instrumentale du dialogue et qui traduit une appropriation inédite du dialogue pour organiser la délibération autour des problèmes de travail au sein de ce collectif de chauffagistes (*cf.* tableau 17).

Tableau 17

Synthèse de la genèse instrumentale du dialogue lors du moment significatif 6

Objet	Description de l'objet de l'activité conjointe	Composantes mobilisées de l'artéfact médiateur	Médiations dominantes
Objet 1	– S'organiser collectivement pour poursuivre l'instruction des problèmes d'accès aux centrales d'air	– *Composante technique* : le tableau de suivi des problèmes – *Composantes symboliques* : la fonction du référent-métier, l'instruction d'un problème de travail	– Médiations vers l'objet – Médiations interpersonnelles

Objet 2	– Améliorer l'organisation du rangement de l'atelier	– *Composantes symboliques* : la fonction du référent-métier, l'instruction d'un problème de travail, la confrontation des points de vue, l'exploration des options possibles	– Médiations vers l'objet – Médiations interpersonnelles – Médiations réflexives

La genèse instrumentale du dialogue que nous venons d'analyser dans ce moment significatif 6 met en évidence l'appropriation du dialogue via la méthode du référent-métier au sein du collectif. La méthode du référent-métier et ses composantes instrumentales se font, ici, le système d'instruments de ce collectif métier pour dialoguer et agir sur les problèmes de travail qu'ils rencontrent.

En effet, ce moment significatif 6 est marqué par **un changement important de l'artéfact dialogique utilisé.** Là où les cinq moments significatifs précédents permettaient d'appréhender l'usage instrumental de la méthode de l'autoconfrontation (*cf.* chap. 8), celui-ci est le premier qui permet d'analyser l'usage instrumental de la méthode du référent-métier.

Ainsi, l'analyse de cette genèse instrumentale du dialogue révèle **une continuité avec certains usages instrumentaux déjà identifiés grâce à la méthode de l'autoconfrontation**, tels que l'instruction d'un problème de travail ou la confrontation des points de vue. Ce nouvel artéfact dialogique permet donc de **poursuivre l'installation du dialogue** sur la qualité du travail au sein de ce collectif métier. Cette installation gagne en profondeur, car nous observons de **nouveaux usages instrumentaux désormais incarnés par l'un des membres du collectif, le référent-métier**. Ces usages instrumentaux incluent l'organisation de ce temps de réunion, la préparation de l'outil (tableau), et l'animation du dialogue sur la qualité du travail. Ces nouveaux usages instrumentaux reflètent un transfert de fonctions, autrefois portées par l'intervenant dans le cadre de l'autoconfrontation, désormais prises en charge progressivement et de manière étayée par un protagoniste interne à la structure.

En définitive, **cette genèse instrumentale du dialogue conduit à une transformation organisationnelle à deux niveaux**. Le premier niveau concerne **la manière dont le dialogue est structuré au sein du service des chauffagistes**, illustré par l'exemple de la recherche de solutions, qui passe par une définition plus précise des problèmes, coordonnée par le référent-métier. Le second niveau se manifeste dans le résultat de la délibération autour du second objet, qui permet au chef d'équipe de valider **une nouvelle organisation interne du rangement de l'atelier**.

Nous poursuivons notre analyse par un retour au récit et sa première situation intermédiaire dans laquelle l'usage instrumental de la méthode s'élargit à un collectif transverse incluant la hiérarchie pour trouver des voies de résolutions des problèmes de travail.

1.3. Récit 3, situation intermédiaire 1 : Première structuration du dialogue avec la hiérarchie pour agir dans l'organisation

La réunion animée par le référent-métier avec le collectif de chauffagistes a produit de premiers résultats. Elle a permis de valider la liste des problèmes à traiter dans le cadre de la démarche, tout en progressant sur deux d'entre eux avant d'en faire l'objet d'une réunion à venir avec la hiérarchie : le rangement de l'atelier et l'accessibilité aux centrales d'air. Lors d'une discussion de suivi avec les intervenants, Jérôme a exprimé son étonnement d'avoir pu mener une telle réunion, tandis que le chef d'équipe a également partagé sa satisfaction de pouvoir travailler ainsi avec son équipe.

Les jours suivants ont bénéficié de cette « énergie » nouvelle, permettant aux référents de poursuivre, en collaboration avec les intervenants, la formalisation du tableau priorisant les problèmes identifiés par le collectif sous une forme partageable. En ce qui concerne l'accès aux centrales d'air, Mehdi et Jérôme ont pu, munis de leur cahier, approfondir l'analyse en se rendant sur les sites concernés dans leurs secteurs respectifs, prenant des photos et formalisant une description des spécificités des problèmes rencontrés sur chacun des sites (*cf.* figure 34).

Figure 34

Visite par les référents des sites concernés par le problème d'accessibilité aux CTA

Au total, onze sites ont été identifiés et renseignés dans le tableau des problèmes par les référents-métier afin de le partager à la direction lors de la réunion du 9 mars 2021.

1.3.1. Moment significatif 7 : Le référent-métier comme instrument pour organiser l'action sur les problèmes de travail avec la hiérarchie au sein d'un collectif transverse

Nous faisons ici une deuxième pause dans le récit pour analyser de plus près l'appropriation au cours d'un nouveau moment significatif. Celui-ci nous permet d'appréhender l'usage instrumental de l'artéfact dialogique au sein d'un collectif transverse incluant la hiérarchie.

Contexte de ce moment significatif

Nous identifions un nouveau moment significatif dans l'appropriation du dialogue autour de cette problématique d'accès aux centrales d'air que nous prenons pour illustration tout au long des récits de l'intervention. Cette réunion a rassemblé Jérôme, le référent-métier (Mehdi, n'ayant pas pu être présent ce jour-là), le chef d'équipe des chauffagistes, la directrice, son adjoint et les intervenants. Ce sera la première réunion d'une longue série à suivre, qui associera ensuite d'autres protagonistes selon les problèmes à traiter. Ce moment nous permet de mettre en évidence l'usage instrumental de la méthode et de ses composantes (la fonction de référent-métier, le tableau de suivi, et le dialogue sur la qualité du travail qu'ils véhiculent) à ce nouvel « étage » de l'organisation.

Description de la séquence mobilisée

Nous avons sélectionné une séquence de deux extraits continus de cette réunion filmée d'une durée totale de 59 minutes. Les deux extraits concernent la problématique d'accès aux centrales d'air. Afin de rendre l'analyse intelligible, nous avons procédé à une sélection des tours de parole significatifs du développement de l'objet d'activité collective conjointe :

- Objet 1 : Partager l'avancée du diagnostic du problème d'accès aux centrales d'air
- Objet 2 : Organiser la recherche de solutions pour améliorer les accès aux centrales d'air

L'analyse nous permet d'examiner l'usage instrumental de l'artéfact dialogique qu'est la méthode du référent-métier autour de ces deux objets par un collectif élargi et à géométrie variable en fonction des problèmes pris en charge : le **collectif transverse**. En effet, à cette occasion, le nombre de protagonistes concernés par les problèmes de travail rencontrés par les chauffagistes s'élargit et devient un collectif transverse c'est-à-dire à un ensemble de protagonistes aux places et aux fonctions hétérogènes, mais concernés par le même problème concret de travail, élaborant ensemble pour mieux le comprendre et ainsi mieux le résoudre. Dans cette réunion, ce collectif transverse est composé du référent-métier, du chef d'équipe des chauffagistes ainsi que de la directrice et de son adjoint.

1.3.2. Analyse synchronique des médiations au cours de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 7

- **Objet 1 – Partager l'avancée du diagnostic du problème d'accès aux centrales d'air**

L'extrait que nous présentons ci-dessous intervient au démarrage de la réunion après que Jérôme ait pu distribuer à chacun un exemplaire papier du tableau de suivi des problèmes.

1• Jérôme (référent) : On a discuté des soucis qu'il y avait sur les accès aux CTA… On a priorisé ça en 1 [s'appuyant sur le tableau qu'il prend comme fil directeur]. On a fait le tour des sites. Nous on est sectorisés comme vous le savez. Sur ces sites-là, on a juste sorti les sites où on a mis le doigt sur les soucis. Sur le secteur 1, il y avait la maternelle D.F. et la maison de quartier Ch. Après [suit les lignes du tableau], sur le secteur 2, il y avait le RAM LF, les Serres et A.B. Après, il y a le secteur 4, on a – on va avoir des supports visuels, j'ai demandé à des collègues des photos – le Lim, les cuisines de la crèche B., l'Urbanisme…

2• Marie-Laure (directrice) : [en regardant le tableau] L'Urbanisme c'est quoi ? Ce qui a à côté de l'hôtel de ville ?

3• Alexandre (chef d'équipe) : Oui, c'est l'ancienne police municipale.

4• Marie-Laure (directrice) : Ah d'accord. [en annotant le tableau]

5• Jérôme (référent) : Et après j'ai la DCE, il y a la grande salle et le couloir.

6• Marie-Laure (directrice) : Juste, par rapport à ce que vous dites, j'ai deux remarques. Il y a deux sites qui appartiennent à la métropole : le Lim et la DCE. Donc il faut qu'on voit pour leur demander de prendre en charge les travaux, car c'est pas nous. Vous pouvez vous en occuper Patrick ?

7• Patrick (directeur-adjoint) : Oui.

8• Marie-Laure (directrice) : La deuxième remarque : aujourd'hui on essaie d'avoir une normalisation des noms des bâtiments au travers la dénomination CARL [un logiciel de maintenance] donc si je réagis sur ce que vous avez dit [regarde Jérôme] : quand vous citez des bâtiments, essayez de vous référer à ça, comme ça on perd pas de temps à essayer de se comprendre sur « quels sont les bâtiments ». Ça simplifiera le dialogue.

9• Jérôme (référent) : Oui. [prend ce point en note la remarque sur le tableau]

10• Marie-Laure (directrice) : Ça fait sept lieux à faire en interne donc faut qu'on arrive à les faire dans un délai correct. [s'adresse à Patrick] Est-ce qu'avant l'été c'est un délai correct ?

11• Patrick (directeur-adjoint) : Avant l'été c'est compliqué, avant la fin de l'année c'est faisable.

Dans cet extrait, le référent-métier, après avoir partagé le tableau de suivi des problèmes à la hiérarchie, rend compte de l'instruction du problème d'accès aux centrales d'air déjà effectuée au sein du collectif métier. Autour de ce problème, de son diagnostic et de sa résolution à venir, se forme alors le collectif transverse dont **l'objet de l'activité conjointe** est ici de ***partager l'avancée du diagnostic du problème d'accès aux centrales d'air***.

Pour cela, plusieurs composantes artéfactuelles concourent à l'usage instrumental de la méthode du référent-métier par ce collectif transverse :

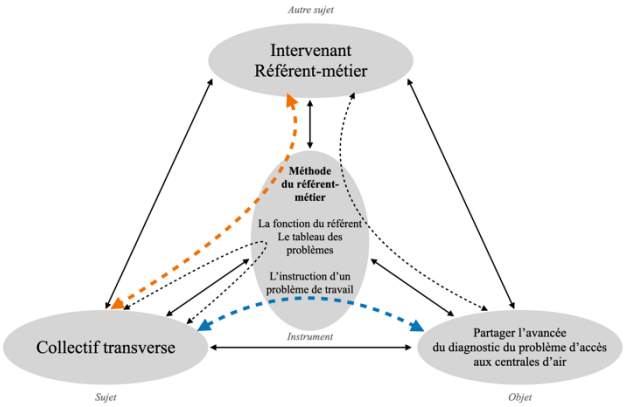
- **La fonction de référent-métier** : c'est le référent-métier qui introduit cette réunion et surtout qui en propose l'ordre du jour convenu avec ses collègues du collectif métier (le partage de l'organisation interne au service mise en place, la première liste de problèmes et ses priorités, le détail de certains problèmes dont celui des accès aux centrales d'air).
- **Le tableau de suivi des problèmes de travail :** le tableau soutient la structuration du dialogue. Ce faisant, il est retouché dans l'usage par la directrice qui propose d'employer la nomenclature normalisée des sites de la Ville pour « simplifier le dialogue » à la fois dans cette réunion, mais aussi ultérieurement, pour que chaque protagoniste puisse se repérer et gagner du temps dans l'échange (en 8). Notons qu'elle propose de distinguer deux périmètres différents : les sites gérés par la municipalité et ceux gérés par une autre collectivité, la métropole (en 6), car ils ne concernent pas tout à fait le même réseau de protagonistes. Dit autrement, tout au long de cet extrait, le tableau de suivi instrumente l'activité dialogique de ce collectif transverse qui l'instrumentalise en retour en apportant des modifications (en 4 et en 9).
- **Le dialogue sur la qualité du travail :** ce dialogue est mobilisé notamment dans sa composante d'**instruction du problème de travail**. Ce dialogue permet à Jérôme, le référent-métier, de se faire le relai du premier relevé effectué collectivement avec l'ensemble des chauffagistes (*cf.* moment significatif 6) pour le partager à la hiérarchie. L'objectif est de trouver des moyens de traiter ce problème à partir d'un diagnostic d'abord élaboré par les chauffagistes. Au cours de cette réunion, le dialogue se fait l'instrument, pour ce collectif transverse, de la construction d'une représentation commune du problème et, en l'occurrence de la localisation des sites concernés.

Nous identifions **deux types de médiations saillantes qui témoignent de cet usage instrumental par ce collectif transverse** (*cf.* figure 35) :

- **Les médiations vers l'objet :** les composantes de la méthode que nous venons d'énumérer sont l'instrument, pour ce collectif transverse, de la construction d'une représentation commune, à partir de l'activité de travail des chauffagistes, du problème d'accès aux centrales d'air.
- **Les médiations interpersonnelles :** la méthode est l'instrument de la construction de nouveaux rapports et notamment dans la présence même d'un agent chauffagiste du fait de sa fonction de référent au sein d'une réunion avec sa direction. Ces nouveaux rapports se traduisent aussi dans la formation du collectif transverse : cette nouvelle entité doit sa formation au partage d'un objet commun, ici, la résolution des problèmes de travail rencontrés par les chauffagistes dans leur activité.

Figure 35

Médiations instrumentales dominantes autour de ce 1er objet du moment significatif 7



Note. Nous mettons en évidence en couleur les médiations dominantes à cette étape de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif : en bleu, les médiations vers l'objet et en orange, les médiations interpersonnelles.

Dans ce premier extrait, l'usage instrumental de la méthode du référent-métier par le collectif transverse permet la structuration du dialogue entre le collectif métier et la hiérarchie pour obtenir une représentation commune du problème d'accès aux centrales d'air. Au bout du compte, et c'est ce que nous allons voir à présent, le collectif transverse s'engage dans un premier niveau de structuration de recherche de solutions.

- **Objet 2 – Organiser la recherche de solutions pour améliorer les accès aux centrales d'air**

Le second extrait que nous présentons intervient à la suite directe du précédent et est marqué par un changement d'objet d'activité conjointe que nous allons analyser.

12• Intervenant : Peut-être que la question c'est aussi : comment on discute de ça avec ceux qui vont réaliser les travaux de modification de ces accès ?
13• Marie-Laure (directrice) : [s'adresse à Alexandre, le chef d'équipe] Alors, la question c'est… est-ce que vous avez commencé à regarder si on peut le réaliser en interne, en régie ou est-ce qu'il faut faire intervenir des entreprises extérieures ?
14• Alexandre (chef d'équipe) : Oh non… Je pense qu'on peut voir ça en interne… Voir la charge et dans quels délais…
15• Intervenant : Excusez-moi, je suis un peu embêtant. Mais, si vous faites ce que vous faites d'habitude c'est-à-dire ça, la procédure habituelle : aller voir les menuisiers et leur demander de les faire. Sauf que dans l'instruction du problème qui a été faite, il a été dit à plusieurs reprises que ces demandes ont déjà été faites. Donc c'est bien…
16• Marie-Laure (directrice) : …Ces demandes ont été faites c'est-à-dire ?
17• Intervenant : Sur la crèche B. par exemple, il y a déjà eu une demande et ça a été refusé.
18• Marie-Laure (directrice) : Il avait été fait une…
19• Alexandre (chef d'équipe) : …une demande de travaux

20• Patrick (directeur-adjoint) : Quand ?
21• Alexandre (chef d'équipe) : Il y a deux ans.
22• Patrick (directeur-adjoint) : Une demande avait été faite et avait fait chou blanc parce que personne s'en est occupée… Bon…
23• Intervenant : C'est pour ça qu'il faut qu'il y ait une discussion en amont avec les menuisiers dans le cadre du dispositif.
24• Patrick (directeur-adjoint) : Pas qu'avec les menuisiers. Il y en a sept [accès] là. En termes de méthode, il faut qu'Alexandre [le chef d'équipe] voit et dise : « voilà les sept sites aujourd'hui il faudrait qu'on fasse ça, voilà des pistes de solutions. En interne, est-ce qu'on peut le faire ou non ? ».
25• Intervenant : Oui, mais pour cela, il faudrait que ce soit plus instruit : aujourd'hui on visualise pas bien la solution. Il faudrait d'abord consolider sur les sept sites par les chauffagistes, ce que Jérôme et Mehdi ont demandé à leurs collègues, c'est-à-dire les photos, les contraintes que ça pose et qu'à partir de là on déclenche une réunion pour qu'il y ait un calendrier, qu'on sache si les choses se font en interne ou non…
26• Marie-Laure (directrice) : Moi je suis plutôt d'accord avec ça. [s'adresse à Jérôme] Enfin je ne sais pas ce que vous en pensez ?
27• Jérôme (référent) : Oui, tout à fait.
28• Intervenant : Ce que j'ai essayé de dire tout à l'heure, c'est qu'il faut que les choses soient dans le cadre de cette démarche et pas qu'Alexandre aille voir, seul, les menuisiers. Pour moi, la prochaine étape c'est qu'on refasse le plus tôt possible une petite réunion avec les personnes ici présentes et en présence des gens qui sont concernés par ce problème-là et qu'on leur montre et qu'on discute…
29• Marie-Laure (directrice) : Très bien, donc alors, en résumé, il y a une réunion sur les sept sites avec Alexandre, Mehdi et Jérôme, avec Warren Dubois [le chef d'équipe des menuisiers], Geoffrey Clément et Jules Dangremont [le chef d'équipe des serruriers et son adjoint], et nous [directrice et directeur-adjoint] dans lequel Mehdi et Jérôme présentent ce qui a été instruit et les premières pistes de solutions que vous envisagez. Ok et donc là on discute si c'est faisable en interne ou pas avec un calendrier.

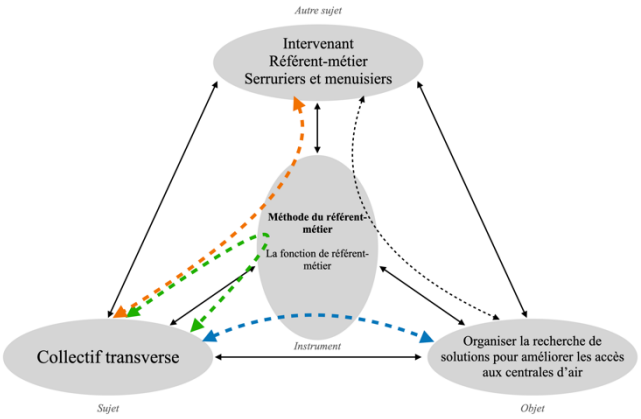
Ce second extrait permet de poursuivre le dialogue autour du problème des accès aux centrales d'air (CTA), mais cette fois-ci en questionnant le processus par lequel la résolution de ce problème passera. **L'objet de l'activité conjointe** de ce collectif transverse est, dans cet extrait, d'***organiser la recherche de solutions pour améliorer les accès aux centrales d'air*** portant simultanément sur les problèmes à résoudre (*i.e.* l'accès aux centrales d'air) et sur l'organisation qu'il faudrait mettre en œuvre pour y parvenir dans un dialogue renouvelé dans le fonctionnement du service.

Pour cela, une composante artéfactuelle principale concoure à l'usage instrumental de la méthode du référent-métier par ce collectif transverse : il s'agit de la fonction du référent-métier. Dans cet extrait, son usage n'est pas direct et nous pouvons davantage constater une recherche exploratoire de son usage instrumental. Le début de l'extrait est particulièrement significatif de cela. Alors que les protagonistes clarifient les moyens nécessaires, en termes de délais et de personnes concernées, pour mener à bien les travaux d'amélioration des accès, la directrice convoque, des processus habituels en s'appuyant sur son adjoint et sur le chef d'équipe des chauffagistes pour qu'ils prennent en charge la recherche de solutions (de 12 à 15). Finalement, ce n'est qu'après un rappel de la part des intervenants de défaillances passées de processus organisationnels (de 15 à 23) – qui sont, par ailleurs, à la source de la demande initiale

formulée par cette directrice – que la fonction du référent-métier est à nouveau envisagée comme un incontournable pour poursuivre le travail sur la recherche de solutions. Il est ainsi acté que la poursuite du travail sur cette problématique des accès aux centrales d'air se décline en trois temps. D'abord, approfondir l'instruction du problème en interne par le collectif des chauffagistes (de 25 à 27). Ensuite, intégrer les référents-métier dans ce processus (de 28 à 29). Enfin, fonder la recherche de solutions sur un partage concret de la problématique, lors d'une réunion à prévoir, du point de vue de l'activité des chauffagistes afin d'assurer la pertinence et de sécuriser les solutions envisagées.

Figure 36

Médiations instrumentales dominantes autour de ce 2nd objet du moment significatif 7



Note. Nous mettons en évidence en couleur les médiations dominantes à cette étape de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif : en bleu, les médiations vers l'objet, en orange, les médiations interpersonnelles et en vert, les médiations réflexives.

Nous identifions **trois types de médiations saillantes qui témoignent de cet usage instrumental de la méthode du référent-métier par ce collectif transverse** (*cf.* figure 36) :

- **Les médiations vers l'objet :** comme nous venons de l'observer, la fonction de référent-métier ne se fait pas d'emblée l'instrument de l'organisation de la recherche de solution. Ces médiations apparaissent en fin d'extrait soutenues par les médiations interpersonnelles et réflexives.
- **Les médiations interpersonnelles :** la recherche exploratoire de l'usage instrumental de la fonction de référent-métier se traduit notamment en médiations interpersonnelles. Le collectif transverse s'appuie ainsi sur l'intervenant. En prenant l'exemple d'une demande de modifications antérieurement formulée et restée sans suite, l'intervenant souligne les lacunes possibles du système actuel et encourage le dialogue à se répéter avec les personnes concernées pour élargir le collectif transverse et le dialogue autour du problème d'accès aux centrales d'air. À cette occasion, la méthode du référent-métier permet de reconfigurer le réseau de protagonistes et notamment le rôle du référent-métier et sa mise en lien direct avec les serruriers et menuisiers pour porter les problèmes concrets mis en évidence par le collectif métier.

- **Les médiations réflexives :** nous l'avons vu, dans cet extrait, le collectif transverse, est amené à questionner ses habitudes et, en l'occurrence, le processus organisationnel classique de recherche de solutions pour l'ajuster à partir de ce nouvel instrument qu'est la méthode du référent-métier. En questionnant ainsi les habitudes organisationnelles, la fonction de référent permet progressivement de les modifier en provoquant de nouvelles expériences d'organisation.

Dans ce second extrait, l'usage instrumental par le collectif transverse de la méthode du référent-métier se développe progressivement à travers la structuration du dialogue autour de la recherche de solutions pour améliorer l'accès aux centrales d'air. Bien que la fonction de référent-métier ne soit pas directement mobilisée dès le départ, son usage est progressif.

1.3.3. Synthèse des résultats de l'analyse synchronique de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 7

Après cette analyse détaillée autour du développement de ces deux objets de l'activité conjointe, nous proposons de synthétiser les résultats de cette genèse instrumentale du dialogue (*cf.* tableau 18).

Tableau 18

Synthèse de la genèse instrumentale du dialogue lors du moment significatif 7

Objet	Description de l'objet de l'activité conjointe	Composantes mobilisées de l'artéfact médiateur	Médiations dominantes
Objet 1	– Partager l'avancée du diagnostic du problème d'accès aux centrales d'air	– *Composante technique* : le tableau de suivi des problèmes de travail – *Composantes symboliques* : la fonction du référent-métier, l'instruction d'un problème de travail	– Médiations vers l'objet – Médiations interpersonnelles
Objet 2	– Organiser la recherche de solutions pour améliorer les accès aux centrales d'air	– *Composante symbolique* : la fonction du référent-métier	– Médiations vers l'objet – Médiations interpersonnelles – Médiations réflexives

La genèse instrumentale du dialogue que nous venons d'analyser dans ce moment significatif 7 met en évidence l'appropriation du dialogue via la méthode du référent-métier au sein du collectif transverse et dont la formation en tant que telle traduit déjà un premier résultat de l'appropriation à l'œuvre dans ce moment significatif. Ainsi, **la méthode du référent-métier devient l'instrument de la formation de ce collectif transverse pour agir sur les problèmes de travail que les chauffagistes rencontrent.** On peut ainsi noter que les résultats de cette

genèse instrumentale du dialogue révèlent **un usage contrasté de l'artéfact dialogique** qu'est la méthode du référent-métier.

Autour du premier objet, nous pouvons constater un usage instrumental d'un ensemble de composantes de l'artéfact. Le référent-métier conduit la réunion, et chaque membre du collectif transverse contribue au diagnostic du problème d'accès aux centrales d'air, en s'appuyant sur le tableau de suivi des problèmes. Ce tableau, preuve de l'appropriation de cette composante de l'artéfact, guide le dialogue tout en étant modifié en temps réel par les participants. Sur ce premier objet, le collectif transverse fait l'expérience inédite d'un dialogue centré sur la qualité du travail : le référent-métier est à l'initiative pour présenter le problème tel qu'il a été instruit dans le dialogue avec ses collègues. Il garde la main sur le remplissage du tableau pour préparer les échanges. C'est assez inhabituel dans le fonctionnement de ce service, comme nous le dira la directrice à plusieurs moments de l'intervention.

Cependant, **l'usage instrumental diffère notablement pour le second objet d'activité conjointe**, celui de l'organisation de la recherche de solutions. Ici, la fonction du référent-métier s'efface en cours de réunion, et la prise de décisions tend initialement à se diriger vers la ligne hiérarchique, **utilisant des instruments décisionnels plus « habituels ».** Toutefois, grâce aux interventions de l'intervenant qui tente de « compenser » une activité de référent encore « émergente », les fonctions instrumentales de la méthode sont réintroduites, y compris pour conduire cette recherche de solutions. Cette réorientation incite finalement la directrice à revoir son approche et à proposer une organisation de la recherche de solutions fondée sur l'expérimentation du dialogue sur la qualité du travail recherchée par la méthode du référent-métier.

Nous poursuivons désormais cette analyse à travers une reprise du récit. Nous verrons notamment à cette occasion la poursuite du travail des référents-métier après cette première réunion.

1.4. Récit 3, situation intermédiaire 2 : Premières difficultés et premier dialogue avec la direction générale

Cette première réunion entre le référent-métier et la direction a permis de progresser de manière significative dans l'organisation du dialogue visant à résoudre les problèmes de travail identifiés, notamment en ajustant le tableau afin qu'il devienne un outil de compréhension partagée. Quelques jours après cette réunion et à partir de la prise de notes de Jérôme, les deux référents-métier ont pu construire une nouvelle version informatique de l'outil reprenant notamment la nomenclature générique pour la localisation des sites sur lesquels se présentent des problématiques d'accès aux centrales d'air et en différenciant les sites gérés par la commune de ceux gérés par la métropole (*cf.* figure 37). De plus, à l'issue de la réunion, il a été décidé

d'instaurer des rendez-vous à récurrence mensuelle, avec la hiérarchie et les protagonistes pertinents à convoquer selon les problèmes abordés, pour poursuivre l'expérimentation organisationnelle du dialogue sur la qualité du travail.

Figure 37

Troisième version numérique du tableau de suivi des problèmes de travail (au 09/03/21)

Priorisation	Problèmes	Date de recueil	Description du problème	Personnes concernées	Axe de solution thermique	Décision prise	Délai	Contraintes/Complexité	Avancement/Etat
1	Rangement ateliers/temps pratique	23/02/21	Laisser-aller dans le rangement de l'atelier	Equipe thermique	Mise en place d'un planning de rangement avec rotation entre agents suivant les périodes (chauffe ou non)	Oui (suivi S. Mallet)	A partir avril 21	Simple	Appliqué
2	Accessibilité CTA(Faux plafond)	23/02/21	Difficultés d'accès aux CTA en faux plafond :~~11 sites identifiés~~ dont **9 appartenant a la commune** (Maternelle Fousson (toilettes étage), crèche Barbecot (réserve cuisine), GS Macé Jean (cantine), GS Briand Aristide (UPC SAT), GS Mercoeur (SAT cantine), Maison de quartier Champratel (réserve grande salle), IMM 143 B Bd Lafayette (RAM Lafayette,entrée), IMM 1 R du port (accueil urbanisation grande salle) et ~~2 a la Métropole~~ (DCE, Garage Limousin (bureau), les serres Bureau technique végétale)	Equipe thermique, direction, serruriers, menuisiers			Été 2021		
3	Aiguiller le dépannage	23/02/21	Mauvaise définition du problème et de l'interlocuteur sur place	Equipe thermique, JP Muller + Delphine + Frederic					
4	CCTP	03/03/21	Prise en compte des opérations de maintenance thermique lors du cahier des charges						
	Accessibilité (TOIT)	23/02/21							
	Réception de chantier	23/02/21							
	Recharge clefs winkhaus	23/02/21							
	Mise a dispo des clefs a jours	23/02/21							
	Accompagnement des prestataires accès au site	23/02/21							
	CARL	23/02/21							
	WIT	23/02/21							
	Rénovation installation (avis thermique)	23/02/21							
	Maintenance préventive réseaux	23/02/21							
	Priorisation des travaux réseaux défaillants	23/02/21							
	Problèmes retour radiateurs de prêts (clim)	23/02/21							

Durant ce mois de mars 2021, les deux référents-métier ont tenté de solliciter leurs collègues menuisiers et serruriers, mais ont rencontré d'importantes difficultés. Dans un contexte encore marqué par la pandémie de COVID-19[37], il leur était particulièrement ardu de trouver des moments où ils pouvaient se rendre disponibles en même temps que leurs homologues, voire même de les joindre. De plus, une nouvelle d'importance est venue ébranler l'ensemble du collectif de chauffagistes, et en premier lieu les deux référents-métier : la directrice du Patrimoine Bâti a annoncé son départ prévu pour le 30 avril 2021, à très court terme. Cette annonce a suscité des doutes et des inquiétudes, notamment quant à la possibilité de poursuivre le dialogue multiniveau engagé jusque-là.

Dans ce contexte, un enjeu devenait encore plus crucial : la tenue du comité de pilotage pour faire le point sur l'avancée de la démarche et obtenir le soutien de la direction générale, dans un climat de plus en plus incertain. Bien que la situation soit complexe, une date a finalement été fixée pour le 12 avril 2021.

[37] À ce moment-là, le contexte national était marqué par la perspective d'un nouveau confinement partiel qui a eu lieu du 3 avril au 3 mai 2021. Au sein de la mairie, les restrictions de réunions et de présences sur les lieux de travail étaient toujours de vigueur.

1.4.1. Moment significatif 8 : Le dialogue comme instrument pour faire évoluer l'organisation

Nous effectuons une dernière incursion au sein du récit 3 pour analyser de plus près l'usage instrumental de la méthode au sein du comité de pilotage de l'intervention. C'est un moment important à l'échelle de l'appropriation du dialogue sur la qualité du travail puisqu'il permet aux différents protagonistes de rendre compte du travail effectué et d'attester de la volonté de poursuivre le développement du dialogue sur la qualité du travail au sein de cette direction.

Contexte de ce moment significatif

Nous identifions, ici, un moment significatif d'une genèse instrumentale du dialogue lors de cette réunion du comité de pilotage. Nous le verrons, cette réunion permet de prolonger le dialogue sur la qualité du travail au plus haut niveau organisationnel de cette collectivité. Comme il s'agit du premier comité de pilotage de la démarche, il s'agit avant tout de faire un point d'avancement sur l'expérimentation du dialogue, tout en soutenant cette activité dialogique inhabituelle, à tester autour des objets du travail réel, réunissant – de façon inédite dans cette configuration – les agents de terrain et la direction générale. Les personnes invitées à cette réunion sont : les deux chauffagistes référents-métier, le chef de service, le directeur-adjoint et la directrice du Patrimoine-Bâti, la directrice générale adjointe en charge des ressources humaines (DGA-RH, commanditaire initiale de cette intervention), le directeur général adjoint en charge de la transition énergétique (DGA-TE) et la directrice générale des services. Cette dernière ainsi que le directeur-adjoint du Patrimoine-Bâti et le chef d'équipe du service de chauffagistes n'ont toutefois pas pu être disponibles dans le contexte de pandémie de COVID-19.

Description de la séquence mobilisée

Cette réunion de comité de pilotage d'une durée d'1 heure et 10 minutes a commencé par une courte introduction de la part de la DGA-RH, commanditaire de l'intervention et des intervenants resituant les étapes de la démarche. Aussi, un nouveau montage filmique d'une trentaine de minutes permettait de résumer l'avancée de l'expérimentation du dialogue en donnant à voir le travail initial des chauffagistes de co-analyse de leur activité ainsi que les premières réunions avec les référents-métier.

De cette séquence de 88 tours de parole, nous tirons deux extraits autour des objets de l'activité conjointe suivants :

- Objet 1 : Rendre compte de l'avancement de l'expérimentation du dialogue sur la qualité du travail
- Objet 2 : Garantir la poursuite de l'expérimentation du dialogue sur la qualité du travail

L'analyse nous permettra d'examiner l'usage instrumental de l'artéfact dialogique qu'est la méthode du référent-métier autour de ces deux objets par un **collectif transverse** qui s'élargit et qui se compose ici de la DGA-RH, du DGA-TE, de la directrice, et des référents-métier.

1.4.2. Analyse synchronique de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 8

- **Objet 1 – Rendre compte de l'avancement de l'expérimentation du dialogue sur la qualité du travail**

Ce premier extrait intervient à l'issue de la diffusion du montage filmique. Il commence par la formulation de l'appréciation de chacun quant aux avancées de l'expérimentation du dialogue sur la qualité du travail.

[Fin de la projection du montage filmique.]
1• Intervenant : [s'adresse aux DGA] Peut-être pour commencer la discussion comme vous, vous découvrez tout ça, si vous voulez bien donner votre point de vue sur l'exercice auquel ils se prêtent. J'imagine que cela vous questionne, que vous avez des remarques par exemple… On peut commencer par là.
2• Éric (DGA-TE) : Ben pour moi qui arrive, c'est super intéressant. En plus, ça permet de voir des choses du quotidien des agents de l'exploitation et c'est vrai que depuis trois semaines, tout en visio, de voir le quotidien, ça change tout. Je trouve la démarche intéressante. On voit qu'il y a des choses qui concernent la conception, on voit qu'il y a des choses où on trouve des solutions palliatives en s'organisant, on voit qu'il y a des choses qui nécessitent un aménagement un peu plus structurel et je trouve ça intéressant d'avoir aussi ce travail, de lister les problèmes et de les hiérarchiser. La démarche est intéressante à la fois de voir les choses concrètement et d'essayer de réfléchir pour sérier les problèmes, essayer de trouver les solutions adaptées. Après c'est sûr que ça nécessite un dialogue, mais un dialogue tenu dans le temps. Enfin, je pense que c'est ça aussi le gros enjeu de la démarche.
3• Daniela (DGA-RH) : Alors, oui, je suis d'accord… C'est toujours impressionnant d'avoir cet accès, moi je suis toujours époustouflée de voir ces images, on a le travail qui se fait quoi ! Et donc l'image que je retiendrai c'est quand vous [s'adressant aux référents en évoquant la réunion de restitution] êtes autour de la table dans l'atelier, car je la trouve très illustrative de la démarche et dans le déroulé du film. Il y a ce dialogue qui se noue autour des situations de travail. Moi j'ai le sentiment qu'au fur et à mesure, vous avez pris plus d'aisance dans le fait de parler entre vous, reparler du travail, de se donner des conseils, de ne pas être d'accord. Et donc avec le questionnement des intervenants qui amène toujours à revenir au détail, à déplier les choses, parce qu'on a tendance à les prendre globalement. De ramener à la situation très très concrète… enfin moi j'ai le sentiment que c'est là qu'on peut arriver à des solutions. Ce dialogue en miroir qui se noue avec les intervenants qui fait que les agents sont amenés à vous parler aussi avec la hiérarchie. C'est dans le détail de la situation que les perspectives s'ouvrent. J'ai trouvé ça très instructif, et ça m'intéresse d'avoir le retour des personnes concernées. [rires]
4• Jérôme (référent) : Eh ben justement pour rebondir sur ce que vous disiez : ils [les intervenants] ont su nous ramener parce qu'effectivement dans nos conversations on part un peu partout… Ils ont su nous rassembler, donc c'est vrai que même, nous, ça nous a permis d'avoir un dialogue. Qui a eu, mais qui n'a jamais été structuré comme ça. Mais c'est vrai qu'avant on essayait, mais c'est des choses qui se sont perdues. Mais c'est vrai que structuré comme ça, ça nous permet de vraiment mieux nous orienter, mieux cerner les problèmes que nos collègues peuvent avoir, ou qu'on a ignorés un moment, ou qu'on peut rencontrer aussi donc…

5• Daniela (DGA-RH) : [s'adresse aux référents] Est-ce que vous, vous avez découvert des choses ces derniers mois ?

6• Mehdi (référent) : Alors ces derniers mois avec l'arrivée de – enfin, moi je vais les appeler Antoine et Damien [rires] – euh, y a une chose très juste que vous avez dite : on a une équipe, vous en connaissez certains, où souvent la passion prend le dessus et on perd un peu le concret et ce que nous apporte Damien et Antoine. Ils nous recentrent, ils relativisent et puis comme ça on se concentre sur les solutions et puis on va en parler. La deuxième chose qu'ils nous apportent beaucoup c'est qu'on en discute ensuite. On est une équipe où il y a beaucoup d'entraide et on a pas de problème pour discuter avec les gens, mais pour dégager du temps pour ça, on a toujours eu un peu cette culture de « c'est la hiérarchie, faut que ça vienne d'en haut » et donc ils ont un peu cassé ça. Et ils nous apportent un plus : peut-être un petit peu plus de poids pour arriver à tout ça. C'est là à mes yeux tout l'intérêt de cette démarche-là.

7• Intervenant : Et du coup Marie-Laure, vous voulez peut-être aussi donner votre avis ?

8• Marie-Laure (directrice) : Oh ben moi depuis qu'on a fait les premières réunions, moi je vous dis à quel point je suis satisfaite de comment les choses se passent. En fait, votre méthodologie a réussi à mettre en place quelque chose que j'ai toujours tenté de mettre en place dans ma direction, mais que je n'ai jamais réussi à faire : à savoir que chacun dans son poste est en charge de ce qu'on lui demande de faire, mais a aussi une capacité d'autonomie qui fait qu'on est capable de proposer, qu'on est capable de discuter… Que les intervenants vous aident à avoir ce dialogue, c'est vraiment là où moi je me rends compte que je n'ai pas su expliquer que j'étais disponible et que je pouvais entendre les choses. C'est-à-dire qu'on est dans une structure tellement hiérarchique, tellement administrative, que cette question d'un dialogue facile, il n'est pas naturel alors que pour moi il devait l'être. Alors, votre approche à vous permet justement de formuler ça et d'ouvrir cette chose-là. Alors, moi je trouve ça super, plus l'implication des deux personnes qui sont là et des autres aussi. Il y a une vraie implication, il y a un vrai souci de faire cette chose-là donc pour moi - il va falloir qu'on ait des résultats, je suis d'accord - mais ne serait-ce que la dynamique que ça a créée, c'est un vrai succès.

9• Intervenant : [s'adresse aux référents] Peut-être vous pourriez aussi dire un mot sur comment l'équipe elle prend le travail, parce que c'est hétérogène dans l'équipe… [rires]

10• Jérôme (référent) : Ben faut dire qu'il y a de tous âges, donc forcément il y a des expériences qui sont diverses et variées. Mais le fond est quand même très motivé ! Aussi, on avait fait un tableau auquel on avait donné un ordre de priorité. [distribue un exemplaire du tableau à chacun] Donc là la majorité de ce que vous avez vu c'est sur les accès aux CTA. On part sur ça, parce qu'on en a tous sur nos secteurs, donc avec différentes problématiques. On a mis en place un tableau avec des choses…

11• Mehdi (référent) : …On a placé les choses par importance : au départ, on avait fait par ordre de priorité dans lesquels on avait commencé d'un point de vue chronologique, mais finalement en discutant avec nos collègues, eux n'étaient pas d'accord et on a mis les problèmes les plus importants en haut, même si on ne commence pas par là.

12• Jérôme (référent) : Après on s'est rendu compte en faisant ce tableau qu'il y avait des choses qu'on pouvait résoudre par nous-mêmes, donc c'était intéressant… On a été agréablement surpris qu'on puisse avoir un dialogue qu'il n'y avait pas du tout avant. Ça nous a surpris. On pensait qu'il y en a certains qui seraient

réticents : « faites le mais ça marchera pas » [rires]. On en sourit là, mais aujourd'hui ça change, ça change quand même un peu.
13• Intervenant : Et ça c'est transitoire. Si on n'arrive pas à faire la preuve qu'il y a des changements, on peut perdre la dynamique surtout dans la période actuelle.
14• Marie-Laure (directrice) : Donc voilà, faut qu'on arrive à avoir des résultats probants rapidement pour montrer qu'on avance.
15• Daniela (DGA-RH) : Il y a quand même une action qui est le rangement de l'atelier.
16• Jérôme (référent) : Ah ben, c'était important de le mettre !
17• Marie-Laure (directrice) : Et moi je tiens à dire que l'atelier, ça fait 4 ans qu'il n'est pas rangé. [rires]
18• Jérôme (référent) : Aujourd'hui, vous pourriez venir !
19• Marie-Laure (directrice) : Ah ben, je vais venir, demain matin je vais voir l'atelier. [rires]
20• Jérôme (référent) : Peut-être qu'on mange pas encore par terre, mais la démarche est dynamique. C'est pour ça qu'on a souhaité quand même le mettre.
21• Daniela (DGA-RH) : Ah ben bien sûr l'atelier c'est votre lieu de travail, c'est vos outils de travail.
22• Jérôme (référent) : Même si on a résolu ça entre nous, la direction est consciente de cela quand même.
23• Marie-Laure (directrice) : Moi c'est ça que j'apprécie beaucoup, c'est que vous avez vraiment pris conscience qu'il y avait des choses à votre portée. Parce que moi depuis que je suis ici et à tous les niveaux, le nombre de choses qui arrivent à mon niveau, que je ne peux pas décider parce que je n'ai pas la technique… C'est quand même un sport national ici d'avoir un problème et de le filer en haut et au bout de la DPB je les vois tous et ça c'est quelque chose qui m'a toujours étonnée. Et vous êtes la première équipe que je vois prendre en charge à votre niveau des choses que vous pouvez prendre en charge. Vous imaginez bien que moi je ne vais pas vous dire qu'il faut mettre une trappe en faux plafond !

Ce premier extrait de dialogue met en avant la réaction face aux images de chacun des protagonistes présents, qui sont pour certaines inédites, qui témoignent de l'expérimentation du dialogue sur la qualité du travail au sein de la direction du Patrimoine Bâti. L'échange permet, à cette occasion et à chacun, de faire un retour sur l'utilité de cette démarche à l'échelle de chacun. Ainsi, l'**objet de l'activité conjointe** qui réunit ces différents protagonistes vise à ***rendre compte de l'avancement de l'expérimentation du dialogue sur la qualité du travail*** et à en évaluer les effets dans la discussion collective.

Plusieurs composantes artéfactuelles concourent à l'usage instrumental de la méthode du référent-métier à ce nouvel étage de l'organisation :

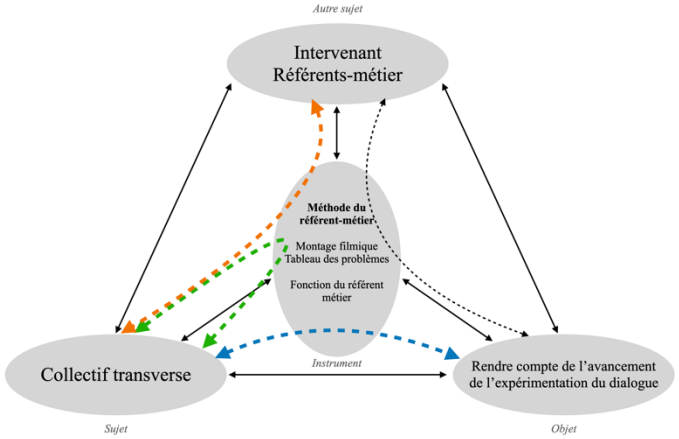
- **Le montage filmique :** celui-ci, retravaillé par les intervenants rend compte à la fois du travail de co-analyses de l'activité réalisé par les chauffagistes dans le dialogue entre eux, mais aussi de premiers déploiements du dialogue dans l'organisation en montrant la réunion de restitution (*cf.* moment significatif 5), la première réunion de travail du collectif avec le référent-métier (*cf.* moment significatif 6) et la première réunion de travail entre les référents-métier et la hiérarchie (*cf.* moment significatif 7). On observe ainsi que le dialogue, dans cet extrait, est instrumenté par le contenu de ces films qui permettent d'accéder à la genèse progressive du dialogue sur la qualité du travail, d'abord dans le collectif métier, puis dans le collectif transervse au moyen de nouveaux

instruments organisationnels (en 2) et de constater le genre de dialogue qui s'expérimente (en 3).

- **La fonction du référent-métier :** au moyen de cette fonction, les deux chauffagistes sont présents à cette réunion et peuvent porter, dans cet espace, les problèmes qu'ils rencontrent dans leur travail.
- **Le tableau de suivi des problèmes de travail :** au moyen de ce tableau, les deux référents-métier peuvent rendre compte, à la direction générale, de la manière dont ils s'y prennent actuellement pour organiser le dialogue à l'échelle du service et s'engager dans une dynamique de transformations comme c'est le cas pour le rangement de l'atelier (de 15 à 23).

Figure 38

Médiations instrumentales dominantes autour de ce 1er objet du moment significatif 8



Note. Nous mettons en évidence en couleur les médiations dominantes à cette étape de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif : en bleu, les médiations vers l'objet, en orange, les médiations interpersonnelles et en vert, les médiations réflexives.

Nous identifions **trois types de médiations saillantes qui témoignent de cet usage instrumental de la méthode du référent-métier par ce collectif transverse** (*cf.* figure 38) :

- **Les médiations vers l'objet :** les composantes artéfactuelles de la méthode que nous venons d'examiner se font l'instrument d'un premier partage, à une échelle organisationnelle supérieure de cette collectivité, de l'expérimentation du dialogue en cours.
- **Les médiations interpersonnelles :** la méthode du référent-métier est le moyen d'élargir le périmètre des protagonistes concernés par les problématiques de terrain rencontrées par ces chauffagistes en engageant un dialogue direct inédit entre les chauffagistes et la direction générale de cette collectivité. À cette occasion, le collectif transverse s'élargit en incluant la direction générale.
- **Les médiations réflexives :** la méthode du référent-métier permet ici de faire un premier point général sur l'avancement du déploiement de l'expérimentation du dialogue sur la qualité du travail. C'est une occasion pour chaque protagoniste de se

regarder agir dans ce dispositif et de tirer de premiers « enseignements » sur l'expérience que chacun fait. Par exemple, on observe la directrice faire part de son retour réflexif sur ce qu'apporte l'expérimentation à l'organisation de sa direction. Elle affiche sa satisfaction (en 8) notamment dans le fait qu'aujourd'hui les problèmes puissent commencer à se régler aux échelles pertinentes de leur traitement (en 8 et 23).

Dans ce premier extrait, l'usage instrumental de la méthode du référent-métier par un collectif transverse composé de la direction générale se traduit par l'évaluation collective de l'expérimentation du dialogue sur la qualité du travail, avec un premier retour d'expérience à une échelle organisationnelle plus élevée. Les différentes composantes de la méthode permettent de structurer ce dialogue et de porter leurs problèmes à la direction générale.

Nous poursuivons l'analyse autour d'un nouvel objet de l'activité conjointe. En effet, après avoir posé l'utilité de l'installation du dialogue sur la qualité du travail, les différents protagonistes évoquent sa poursuite dans un contexte où le départ de la directrice de la DPB est imminent.

- **Objet 2 – Garantir la poursuite de l'expérimentation du dialogue sur la qualité du travail**

Ce second extrait intervient 19 tours de parole après le précédent. Il commence par une question du DGA-TE sur les contraintes organisationnelles qu'il s'agit de prendre en charge pour développer le dialogue sur la qualité du travail dans l'organisation.

42• Éric (DGA-TE) : C'est vrai qu'on retrouve toujours ce débat. Et le risque dans une administration c'est qu'on passe par la procédure. Mais c'est vrai qu'avant ça le mieux est de passer par une acculturation commune. Et c'est ça qui est super intéressant dans la démarche. Je voulais aborder et ça a été évoqué, c'est qu'effectivement cette démarche, ça prend du temps, mais c'est un temps qui permet de gagner du temps après. Est-ce que dans l'organisation de l'équipe, vous arrivez à prendre ce temps ?
43• Jérôme (référent) : L'avantage c'est que moi je suis sur un secteur, Mehdi, sur un autre. Donc après ce qui peut se passer sur ces deux heures qu'on nous a dégagés, on en a discuté avec nos binômes et donc là on peut arriver à se retrouver sans contrainte.
44• Mehdi (référent) : On bloque pas l'activité et puis on a l'avantage de 12h15 à 13h, on mange, mais on a la chance de manger assez vite [rires] et on a toujours un petit peu de temps pour se voir et discuter quand il y a un sujet urgent. Notre chef qui est investi dans la démarche, si on en ressent le besoin, de 13h à 14h, on ne part pas et on en discute. Mais ça, ça existe depuis que ces messieurs [les intervenants] sont arrivés sinon ça existait pas.
45• Éric (DGA-TE) : Ça c'est des temps collectifs à l'échelle de l'ensemble du service ?
46• Mehdi (référent) : Oui !
47• Intervenant : Et puis il y a aussi un autre temps. Avant la réunion mensuelle future avec la direction, on a un temps de présentation de l'instruction qui a été conduite auprès de l'ensemble des collègues et donc en général on la fait le matin de 8h30 à 9h.
48• Mehdi (référent) : Oui, on présente ce qu'on va présenter en réunion…

49• Intervenant : Oui, ça c'est un bon exemple parce que c'est une réunion qu'on fait le matin et pour le moment ce n'est pas encore un moment institué de discussion. C'est quand les réunions approchent et qu'on trouve le moment pour. Mais ça par exemple ça fera partie de ce qu'on doit systématiser et de comment on peut le faire.

50• Marie-Laure (directrice) : Oui, ça ça avait été une remarque que nous a faite Alexandre [le chef de service] à Patrick [le directeur-adjoint] et à moi. Je crois qu'il a découvert ou s'est rendu compte avec la démarche qu'il y avait ce besoin de discuter concrètement du métier, des opérations. Quand il nous en parlé avec Patrick, il nous dit il y a ce besoin d'échanger. Il nous dit : « je ne m'en étais pas rendu compte auparavant, pourtant j'étais parmi eux, mais je m'en étais pas rendu compte qui a ce besoin d'échanger sur le métier ». Je crois que c'est une découverte aussi !

51• Jérôme (référent) : Et après ce qui a été intéressant, c'est qu'on a été agréablement surpris de l'ouverture de dialogue avec Mme Moreau [Marie-Laure, directrice de la DPB], M. Delcourt [Patrick, directeur-adjoint de la DPB]. Vraiment, ils se sont bien adaptés aussi aux demandes qu'on a pu avoir. C'est que sans revenir sur le départ de Mme Moreau, on aimerait que ça puisse se pérenniser dans le temps. C'est vrai que tout de suite, quand on a reçu le mail, on s'est dit : « ça va s'arrêter là »…

52• Daniela (DGA-RH) : Cette démarche ne s'interrompra pas avec le départ de Marie-Laure. Je pense que Éric est d'accord…

53• Marie-Laure (directrice) : La convention est pour deux ans donc ils [les intervenants] sont encore là pour un petit bout de temps.

54• Intervenant : C'est jusqu'à février 2022 donc ça va venir vite [soit dans neuf mois à date de cette réunion].

55• Mehdi (référent) : Oui, il faut quand même souligner qu'on a aussi actuellement des difficultés… On devait voir les serruriers, les menuisiers, mais avec les nouvelles directives du président [de la République, en lien avec la pandémie], certains sont en ASA [Autorisations Spéciales d'Absence], certains sont en maladie et donc c'est difficile d'organiser ça. On avait dit qu'on allait le faire dans le mois, mais je suis un peu sceptique. Ça va être difficile, mais on croise les doigts, on y croit toujours. Après, je voudrais ajouter une chose : c'est que vous avez validé la continuité et que vous avez validé [pointe la DGA-RH], que vous avez validé [pointe le DGA-TE], que vous avez validé [pointe la directrice] et que c'est filmé ! [rires] Ça je tiens à le dire, c'est gentil, merci ! [rire général]

56• Daniela (DGA-RH) : On est tous d'accord !

57• Éric (DGA-TE) : C'est pour ça qu'on a tous des masques ! [rires]

58• Marie-Laure (directrice) : C'est vrai que la continuité c'est très important d'autant plus que la DPB [Direction du Patrimoine Bâti] c'est une direction où ce dialogue-là n'existait pas dans le passé et je crois que quand on a gouté à cette façon de travailler, on n'a pas envie de faire marche arrière donc c'est aussi important par rapport à l'histoire de cette direction. Comme j'ai commencé à préparer mon départ, on s'est mis d'accord avec Patrick Delcourt [le directeur-adjoint, absent lors de ce comité de pilotage] qui va continuer à suivre la chose quoi qu'il advienne. Ce qui important aussi c'était de tenir cette réunion : on a aussi besoin de la DG [direction générale] sur la question et sur la continuité. Et c'est pour ça qu'il nous paraissait aussi important d'organiser le comité de suivi avec les syndicats parce qu'avec tout ce qui a eu, on n'a pas eu le temps de faire les comités de suivi. Il me semble important que dans les semaines à venir, il puisse y avoir ces comités avec les syndicats. C'est autant de signes pour inscrire la démarche dans le temps.

59• Daniela (DGA-RH) : Oui, je suis d'accord. Là, il y a un engagement de la DG [direction générale] pour la poursuite de l'expérimentation avec Patrick Delcourt qui maintiendra le pilotage de la démarche au niveau de la DPB. Et je suis d'accord sur le fait d'inscrire l'expérimentation dans le cadre du dialogue social et donc avec les organisations syndicales. Il faut l'organiser, mais avec le contexte sanitaire, c'est compliqué, on ne peut pas organiser de réunions. Alors, on le fait, mais tout se passe en visio. Donc à voir selon quelle modalité. Le contexte de la crise sanitaire nous amène à devoir en tenir compte dans le déroulement de l'expérimentation. Avec le report du démarrage, il faudra voir s'il faut faire un avenant, mais on ne sait pas encore ce qu'il va se

passer. On espère qu'avec la vaccination, il va y avoir ces effets… Donc, on est dans un contexte incertain et il faut qu'on en tienne compte dans le déroulement de l'expérimentation. L'objectif n'est pas qu'au 31 janvier, on laisse tout en plan parce que c'est la fin de la convention. L'objectif est que la démarche puisse se dérouler telle qu'elle doit se dérouler.

60• Jérôme (référent) : Oui, mais parce qu'on a de bonnes surprises… Nous on a des attentes de nos collègues quand on se réunit. Nos collègues attendent un petit peu, puis viennent nous chercher : « alors comment ça s'est passé ? ». Non, mais c'est vrai que c'est intéressant ! C'est pour ça qu'on ne veut pas être insistants, mais voilà…

61• Daniela (DGA-RH) : Oui, c'est normal que vous posiez ce sujet et qu'on y réponde.

Lors du premier extrait de ce comité de pilotage, chacun des protagonistes a pu témoigner de l'utilité de cette expérimentation pour leur action à leur niveau respectif. Ce second extrait met davantage en lumière les préoccupations de chacun quant à la continuité de cette démarche. L'**objet de l'activité conjointe** de ce collectif transverse porte ici sur la possibilité de ***garantir la poursuite de l'expérimentation du dialogue sur la qualité du travail***.

Pour cela, **plusieurs composantes artéfactuelles concourent à l'usage instrumental de la méthode du référent-métier par ce collectif transverse** :

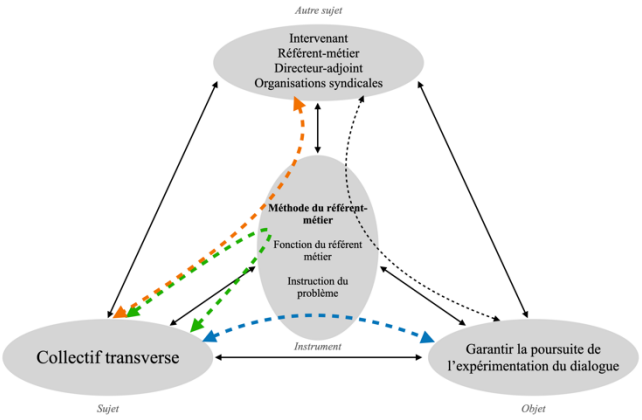
- **La fonction du référent-métier :** cette fonction permet aux deux chauffagistes de signifier à leur direction les difficultés qu'ils rencontrent dans la conduite du dialogue sur la qualité du travail. Ces difficultés sont à la fois liées au contexte sanitaire pour avancer sur le traitement des problèmes et au départ annoncé de la direction de la DPB qui risque, selon eux, de déstabiliser les choses. La fonction du référent-métier permet, dans ce comité de pilotage, au collectif transverse de se positionner pour garantir la poursuite de l'expérimentation dans cette conjoncture incertaine.
- **Le dialogue sur la qualité du travail** et notamment sa sous-composante **« instruction d'un problème »** : ce dialogue permet, à l'initiative des référents-métier, d'entrer dans le détail du problème qui est, ici, lié à l'organisation en tant que telle de l'expérimentation. Cette instruction permet le partage des inquiétudes liées au déploiement de l'expérimentation. Ces préoccupations se situent à plusieurs niveaux. D'abord, elles concernent le départ imminent de la directrice, une question soulevée par l'un des référents (en 51), qui craint que cela affecte la pérennité du dispositif. En réponse, la directrice assure que son adjoint prendra en charge la continuité, et la direction générale s'engage également à soutenir la poursuite de la démarche. Ensuite, des inquiétudes sont exprimées quant aux défis posés par le contexte sanitaire, qui complique tant les réunions que le travail sur le terrain, nécessaire pour résoudre les problèmes d'accès aux CTA. Mehdi, le deuxième référent, aborde cette question, soulignant les obstacles organisationnels qui entravent les avancées (en 55). Enfin, la directrice profite de ce moment pour rappeler l'importance de la tenue du comité de suivi avec les organisations syndicales, une étape cruciale pour institutionnaliser davantage la démarche, malgré son départ prochain.

Nous identifions **trois types de médiations saillantes qui témoignent de cet usage instrumental par ce collectif transverse** (*cf.* figure 39) :

- **Les médiations vers l'objet :** les composantes artéfactuelles de la méthode que nous venons d'examiner se font l'instrument de l'instruction des problèmes en lien avec les difficultés rencontrées dans l'installation du dialogue. Elles permettent au collectif transverse de penser le problème et de trouver des moyens d'action comme, par exemple, la réalisation du comité de suivi.
- **Les médiations interpersonnelles :** ici, la méthode est l'instrument à la création de nouveaux rapports entre les protagonistes. C'est le cas, en premier lieu, des référents-métier qui participent, de manière inédite, à l'élaboration autour d'un problème avec leur direction et leur direction générale. Aussi, la méthode permet de convoquer d'autres protagonistes importants pour garantir la poursuite et la pérennité de l'expérimentation du dialogue que sont les organisations syndicales dans le cadre de la réalisation d'un comité de suivi et qu'est le directeur-adjoint qui devrait prendre le relai dans la conduite de la démarche après le départ de la directrice de la DPB.
- **Les médiations réflexives :** la méthode du référent-métier est l'instrument de ce collectif transverse pour prendre du recul et regarder la démarche en train de se faire. Ces médiations soutiennent les précédentes afin que le dialogue puisse prendre en compte le point de vue de chacun des protagonistes du collectif transverse.

Figure 39

Médiations instrumentales dominantes autour de ce 2nd objet du moment significatif 8



Note. Nous mettons en évidence en couleur les médiations dominantes à cette étape de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif : en bleu, les médiations vers l'objet, en orange, les médiations interpersonnelles et en vert, les médiations réflexives.

1.4.3. Synthèse des résultats de l'analyse synchronique de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 8

Après cette analyse détaillée, nous synthétisons à présent les résultats qui signifient une genèse instrumentale du dialogue au plus haut niveau de l'organisation permettant de soutenir la poursuite de l'organisation du dialogue (*cf.* tableau 19).

Tableau 19

Synthèse de la genèse instrumentale du dialogue lors du moment significatif 8

Objet	Description de l'objet de l'activité conjointe	Composantes mobilisées de l'artéfact médiateur	Médiations dominantes
Objet 1	– Rendre compte de l'avancement de l'expérimentation du dialogue sur la qualité du travail	– *Composantes techniques* : le montage filmique, le tableau de suivi des problèmes – *Composante symbolique* : la fonction du référent-métier	– Médiations vers l'objet – Médiations interpersonnelles – Médiations réflexives
Objet 2	– Garantir la poursuite de l'expérimentation du dialogue sur la qualité du travail	– *Composantes symboliques* : la fonction du référent-métier, l'instruction du problème	– Médiations vers l'objet – Médiations interpersonnelles – Médiations réflexives

La genèse instrumentale du dialogue que nous venons d'analyser dans ce moment significatif 8 met en évidence l'appropriation du dialogue via la méthode du référent-métier au sein du collectif transverse qui inclut, à cette occasion, la direction générale.

Comme nous l'avons vu, ce premier comité de pilotage permet, pour la première fois, de présenter l'avancement de l'expérimentation du dialogue sur la qualité du travail au sein de la DPB. C'est également une occasion d'expérimenter ce dialogue à un nouveau niveau décisionnel. De manière inédite, un dialogue s'établit autour des problèmes concrets identifiés et analysés par les agents de terrain, avec la participation de deux d'entre eux, désignés par leurs pairs, qui font vivre ce dialogue à différents niveaux de l'organisation.

Cette genèse instrumentale du dialogue met également en lumière certains « risques » liés aux futures appropriations de ce dialogue, en raison d'un contexte à la fois incertain, marqué par la pandémie de COVID-19, et changeant, avec le départ à venir de la directrice de la DPB, l'une des deux commanditaires de ce travail.

Après cette analyse, nous proposons de clôturer ce récit 3 par sa situation finale qui met en mot les retombées de ce comité de pilotage, notamment au sein du collectif métier.

1.5. Récit 3, situation finale : Une structuration du dialogue au sein du collectif métier qui demande à se poursuivre dans l'organisation pour agir sur les problèmes

La tenue du comité de pilotage a eu des effets bénéfiques à tous les niveaux de la démarche. Il a permis à la direction générale de se positionner en soutien et en garante institutionnelle de cette expérimentation. Ce comité a également offert l'occasion d'exprimer l'utilité de cette expérimentation de dialogue sur la qualité du travail, tant pour la directrice de la direction du Patrimoine Bâti que pour le collectif, représenté ce jour-là par les deux référents et le chef d'équipe.

De retour dans le service, les deux référents et les intervenants ont partagé avec le collectif de chauffagistes les retours de ce comité de pilotage, soulignant le soutien de la hiérarchie. Les réunions hebdomadaires ainsi que la dynamique instaurée par les référents entre ces rencontres ont trouvé, grâce à ce soutien, une énergie renouvelée. D'ailleurs, quelques jours après ce comité, les deux référents ont pris l'initiative d'afficher le tableau de suivi à l'entrée du bureau partagé de l'équipe (*cf.* figure 40), à une « *place de choix* », comme ils l'ont souligné aux intervenants.

Figure 40

Affichage par les référents-métier du tableau de suivi des problèmes au sein du service

Cette énergie renouvelée offrait des perspectives prometteuses pour la poursuite du dispositif, malgré le contexte complexe marqué par les difficultés à établir des liens avec les serruriers et les menuisiers, à organiser les réunions, et par l'incertitude laissée par le départ imminent de la directrice du Patrimoine-Bâti.

1.6. Le franchissement de frontières au sein du récit 3 : de la genèse organisationnelle aux genèses instrumentales du dialogue

Les genèses instrumentales du dialogue que nous venons d'analyser au moyen de ce récit 3 et des moments significatifs en son sein permettent de rendre compte d'une appropriation du dialogue sur la qualité du travail qui se poursuit, afin d'agir sur les problèmes concrets rencontrés par les chauffagistes. Cette appropriation procède à travers l'usage de la méthode du référent-métier qui « injecte » de nouveaux artéfacts dialogiques : la fonction de référent-métier, des espaces de dialogue et des outils comme le tableau de suivi des problèmes. Ce récit traduit ainsi un fait notable dans cette direction : une transformation organisationnelle qui amène les différents protagonistes à poursuivre le dialogue dans des cadres-test jusqu'alors inexistants au sein d'un collectif transverse en formation.

Précisons à nouveau le résultat de trois genèses instrumentales du dialogue (GID) analysées :

- ***Lors du moment significatif 6***, la GID traduit l'appropriation du dialogue sur la qualité du travail au moyen de la méthode du référent-métier, qui s'est fait à cette occasion l'instrument du collectif métier avec les référents pour organiser l'action sur les problèmes de travail au sein du service de chauffagistes.
- ***Lors du moment significatif 7***, la GID traduit l'appropriation du dialogue sur la qualité du travail au moyen de la méthode du référent-métier, qui s'est fait à cette occasion l'instrument du collectif transverse avec les référents-métier et la hiérarchie pour organiser l'action sur les problèmes de travail.
- ***Lors du moment significatif 8***, la GID traduit l'appropriation du dialogue sur la qualité du travail au moyen de la méthode du référent-métier, qui s'est fait à cette occasion l'instrument du collectif transverse avec les référents-métier, la hiérarchie et la direction générale pour attester de l'évolution de l'organisation.

Comme nous l'avons fait pour les précédents récits (*cf.* chap. 8), nous souhaitons à présent instruire davantage les rapports entretenus entre les genèses instrumentales du dialogue et les transformations organisationnelles en repérant la trajectoire de la genèse organisationnelle. Pour cela, regardons de plus près le franchissement de frontières que ces genèses instrumentales du dialogue provoquent :

- ***Les déplacements temporels***. Ce récit 3 est caractérisé par une expérimentation dans **le temps présent de nouvelles instances de dialogue** qui permettent de poursuivre le travail de co-analyse du travail réalisé par le collectif de chauffagistes et trouver des solutions concrètes, dans le dialogue, sur les problèmes identifiés. En poursuivant ce travail, ces nouveaux espaces permettent, dans une « organisation-test » de définir, chemin faisant, les contours d'**une organisation future souhaitée** dans laquelle puisse s'instituer progressivement une organisation du dialogue sur la qualité du travail pour agir sur les problèmes rencontrés par les agents. Ce faisant, en tant qu'organisation-test,

celle-ci amène les différents protagonistes du collectif transverse avec l'appui des intervenants à « se regarder faire » c'est-à-dire à porter un regard réflexif sur le moment présent pour éventuellement le retoucher dans l'usage, pour des usages futurs plus efficaces.

- ***Les déplacements spatiaux***. L'un des principaux déplacements spatiaux est issu des nouveaux espaces de dialogue au sein de l'organisation pour agir sur les problèmes de travail rencontrés par les chauffagistes. Leur création constitue un franchissement notable de frontières existantes dans l'organigramme de cette direction, car ils sont en « rupture » avec son fonctionnement hiérarchique habituel. Cette rupture est notamment du fait que l'ordre du jour de ces espaces est tenu par les deux référents-métier à partir des problèmes concrets rencontrés par leurs collègues chauffagistes, agents de première ligne. Notons que ces espaces-tests sont à plusieurs niveaux : entre référents-métier et intervenants ; au sein du collectif métier avec les deux référents et les intervenants ; et enfin au sein du collectif transverse avec les deux référents, la hiérarchie et les intervenants. Ces espaces sont encadrés par le déploiement d'une instance elle aussi nouvelle : un comité de pilotage en présence de la direction générale de la collectivité et de l'ensemble des protagonistes précités. Notons que ces déplacements spatiaux sont accompagnés de nouveaux outils et en premier lieu le tableau de suivi des problèmes qui sert de base du dialogue à l'intérieur et entre les espaces que nous venons de présenter.
- ***Les déplacements expérientiels***. Pour illustrer ces déplacements significatifs, nous regardons plus précisément la fonction de référent-métier et la formation d'un collectif transverse qui constituent à eux deux une expérience nouvelle à plusieurs titres. La fonction de référent-métier permet la réalisation d'une activité nouvelle pour les deux professionnels qui se sont portés volontaires pour endosser cette fonction. Ces derniers prennent en charge de nouvelles tâches avec cette fonction en plus de celles qui leur incombent en tant que chauffagistes. Aussi, collectivement, cette fonction permet d'organiser et de faire vivre le dialogue au sein de l'équipe de chauffagistes. Enfin, d'un point de vue organisationnel, la fonction de référent-métier permet que le dialogue puisse être centré sur l'activité concrète de travail à tous les niveaux de l'organisation. Il s'agit là d'une force de rappel qui permet au dialogue d'être toujours arrimé aux critères de qualité du travail discutables que ce soit dans l'instruction d'un problème ou dans la recherche de solutions. Ensuite, la formation du collectif transverse amène une expérience de coopération nouvelle sur la base d'un dialogue centré sur les conflits de critères sur la qualité du travail.

Ce nouveau franchissement de frontières nous renseigne à nouveau sur les liens entretenus entre les genèses instrumentales du dialogue et la genèse organisationnelle en nous permettant de repérer une nouvelle forme de rapport entre les deux. En effet, si la trajectoire de la genèse organisationnelle était jusqu'alors « nourrie » par une multiplicité de genèses instrumentales du

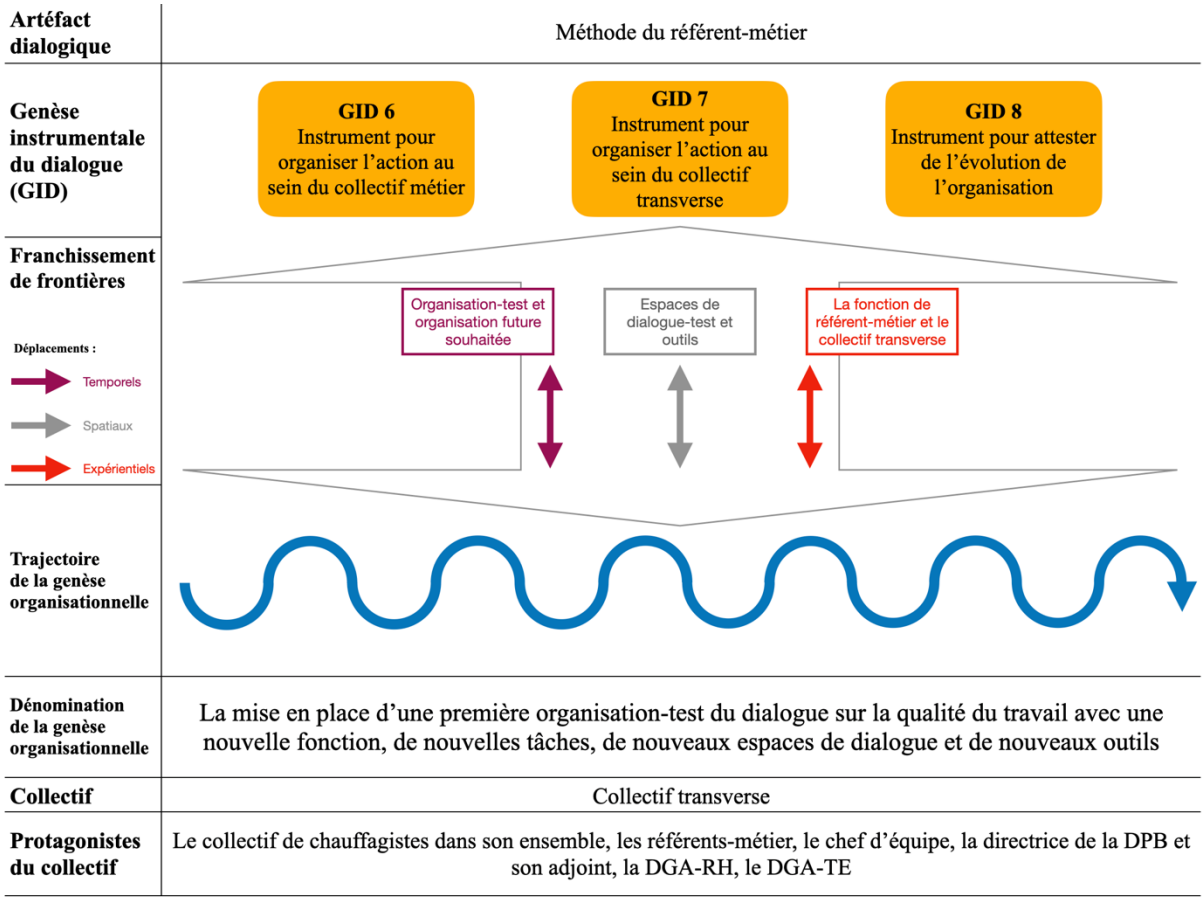
dialogue, on repère ici que ces genèses instrumentales du dialogue sont désormais elles aussi alimentées en retour par la nouvelle fonction de référent-métier, de nouveaux espaces et de nouveaux outils.

C'est donc un élément important : à l'issue de ce récit 3, **les genèses instrumentales du dialogue sont soutenues et soutiennent en retour la genèse organisationnelle qui se traduit par la mise en place d'une première organisation-test avec une nouvelle fonction, de nouvelles tâches, de nouveaux espaces de dialogue et de nouveaux outils**.

Nous souhaitons présenter de manière illustrée ce nouveau rapport dialectique que nous identifions ici pour mettre en évidence ce qui nous semble être la poursuite de la trajectoire de cette genèse organisationnelle (*cf.* figure 41).

Figure 41

Franchissement de frontières dans le récit 3 : illustration des liens entretenus entre les genèses instrumentales du dialogue et la genèse organisationnelle



Cette nouvelle étape de la genèse organisationnelle en train de se faire met en évidence un résultat important concernant les rapports entretenus entre les genèses instrumentales du dialogue et la genèse organisationnelle. En effet, **si nous avions pu identifier que les genèses instrumentales du dialogue permettaient d'alimenter la genèse organisationnelle, nous pouvons constater ici que la réciproque est aussi vraie**. Il y a donc une relation dialectique entre genèses instrumentales du dialogue et genèse organisationnelle. Cette dernière permet aux genèses instrumentales de « proliférer » et de garder vivante une dynamique favorisant des transformations du travail.

C'est un premier point de rencontre que nous identifions ici et que nous allons continuer à explorer à l'occasion du quatrième et dernier récit.

2. Récit 4 : « La mise à l'épreuve d'une organisation-test du dialogue pour agir sur des problèmes de travail dans un contexte changeant »

2.1. Contexte et structuration du récit 4

Ce quatrième et dernier récit intitulé « « La mise à l'épreuve d'une organisation-test du dialogue pour agir sur des problèmes de travail dans un contexte changeant » débute quelques jours après la réalisation du comité de pilotage du 12 avril 2021 et s'étend jusqu'au 28 février 2022, date de l'arrêt de l'intervention. Ce récit relate la mise à l'épreuve d'une organisation-test du dialogue qui se construit chemin faisant dans un contexte particulièrement marqué par un changement majeur : le départ de la directrice de la DPB, l'une des deux commanditaires initiales de ce travail.

Durant cette période, ce récit met en lumière la structuration de cette organisation-test dont les espaces du dialogue s'institutionnalisent progressivement à l'image de la réunion entre les référents-métier et la direction qui gagne un fréquentiel, une durée et une dénomination : « Atelier Dialogue DPB ». Le récit détaille la résolution du problème d'accès aux CTA et l'extension du collectif transverse à de nouveaux protagonistes : les menuisiers et serruriers qui proposent, dans le dialogue, des solutions concrètes à la problématique de travail des chauffagistes. Malgré ces avancées, ce récit permet aussi de mettre en évidence les difficultés d'appropriation notamment par la hiérarchie nouvellement arrivée après le départ de la directrice de la DPB jusqu'à l'arrêt de l'intervention. Nous résumons ci-dessous (*cf.* tableau 20) les contours de ce récit 4.

Tableau 20

Matériaux utilisés et propriétés du récit 4

Matériaux utilisés pour la construction du récit	• Journal de bord de l'intervenant • Prises de notes de l'intervenant • Enregistrement vidéo de l'« Atelier Dialogue DPB » du 29/09/21 • Enregistrement vidéo de l'« Atelier Dialogue DPB » du 10/12/21
Artéfact dialogique mobilisé dans ce récit	• La méthode du référent-métier (la fonction de référent-métier, les espaces de dialogues dédiés, les outils mis en place et le dialogue sur la qualité du travail)
	Propriétés du récit
(1) Récit finalisé	Ce récit 4 a pour objectif de mettre en évidence la mise à l'épreuve de l'organisation-test du dialogue pour résoudre un problème de travail tout en mettant en avant les difficultés rencontrées dans un contexte changeant.
(2) Constance de/des (l')agent(s)	Ce récit met en avant, outre les intervenants, le collectif métier dont deux chauffagistes référents-métier, la hiérarchie ainsi que les menuisiers et les serruriers.
(3) Intrigue proposée	L'organisation-test du dialogue gagne en structuration et les problèmes de travail des chauffagistes trouvent des solutions dans le dialogue au sein du collectif transverse, mais le départ de la directrice a un fort impact sur la continuité de la démarche.

(4) Transformation des prédicats	Le récit est marqué par la poursuite du développement des fonctions artéfactuelles de la méthode du référent-métier et permet de montrer un usage complet de la méthode dans l'organisation.
(5) Succession des actions dans un procès structuré	La succession des actions dans un récit est la suivante : – Situation initiale : La structuration du collectif transverse pour résoudre le problème des accès aux centrales d'air – Situation intermédiaire : Vers la résolution du problème des accès dans un contexte complexe de changement de direction – Situation finale : La fin de l'intervention

Notons que le récit nous permet d'obtenir une maille d'analyse diachronique complétée par une maille d'analyse synchronique par le biais de l'étude de deux moments significatifs :

- Moment significatif 9 : Le dialogue comme instrument du collectif transverse pour agir dans l'organisation sur un problème de travail
- Moment significatif 10 : Le dialogue, un instrument dont l'appropriation est hétérogène

Nous laissons à présent place au récit dont la situation initiale intervient quelques jours après la situation finale du récit 3.

2.2. Récit 4, situation initiale : La structuration du collectif transverse pour résoudre le problème des accès aux centrales d'air

Quelques jours après le comité de pilotage du 12 avril 2021, les deux référents ont eu l'occasion de partager avec leurs collègues les échanges avec la direction générale de la Ville dans le détail. Le collectif de chauffagistes était alors dans une position ambivalente : à la fois curieux des retours et trouvant des éléments rassurants et en même temps préoccupés par la suite. Ils demeuraient à ce moment-là de l'intervention, dans ce contexte de départ à venir de la directrice de la DPB, dans l'expectative et l'incertitude quant à la suite de la démarche.

Une deuxième réunion entre les référents-métier et la direction était programmée pour le 29 avril 2021, afin de faire le point sur les avancées concernant le problème d'accessibilité aux centrales d'air. Face aux difficultés rencontrées par Mehdi et Jérôme pour contacter leurs collègues menuisiers et serruriers, les deux référents ont pu convenir – à leur initiative – avec la hiérarchie qu'il serait pertinent de les inviter pour cette nouvelle réunion.

Une semaine avant cette séance de travail, les référents-métier ont organisé une réunion préparatoire avec leurs collègues chauffagistes. L'objectif était de faire un point complet sur le tableau de suivi des problèmes, de discuter de sa structuration et de définir une liste exhaustive des sites concernés par les problèmes d'accessibilité. Concernant le tableau, les chauffagistes ont décidé de modifier la numérotation des problèmes en distinguant la priorité des problèmes de la difficulté de mise en œuvre. Selon eux, cela permettrait de mieux gérer les temporalités

différentes de traitement en fonction de la complexité du problème. Concernant la problématique d'accès aux centrales d'air, le tour de table a abouti à une liste finale de douze sites concernés. Cependant, contrairement à la demande des référents, aucun collègue n'avait fourni de photographies pour illustrer concrètement le problème sur chaque site. En conséquence, les référents ont demandé aux intervenants d'utiliser les films réalisés lors de la première phase de l'intervention pour montrer les problèmes concrets aux menuisiers et serruriers lors de la réunion.

2.2.1. Moment significatif 9 : Le dialogue comme instrument du collectif transverse pour agir dans l'organisation sur un problème de travail

Nous effectuons un premier « arrêt » dans ce récit pour analyser de manière précise la poursuite de l'appropriation du dialogue dans cette réunion.

Contexte de ce moment significatif

Nous identifions ici un moment significatif d'une genèse instrumentale du dialogue lors de cette deuxième réunion entre les référents-métier et la hiérarchie du 29 avril 2021. Cette réunion permet aux référents-métier de partager l'état d'avancement de l'instruction qu'ils ont pu conduire avec leurs collègues chauffagistes sur la problématique d'accès aux centrales d'air. Elle marque également le début d'une nouvelle phase dans le « traitement » de ce problème : la recherche de solutions. C'est dans ce contexte que de nouveaux protagonistes rejoignent ce collectif transverse : les menuisiers et les serruriers, qui seront chargés de faire des propositions techniques pour améliorer cet accès. C'est un élément inédit : à l'occasion de ce processus de recherche de solutions, le collectif transverse s'étend dans un cadre nouveau. Cette réunion permet également de structurer la poursuite de l'organisation du dialogue au sein de la direction en institutionnalisant ces espaces de discussion, qui trouvent à cette occasion une dénomination officielle : « Atelier Dialogue DPB ».

Les participants à cette réunion sont les suivants : les deux référents-métier, la directrice de la DPB et son adjoint, le chef d'équipe des chauffagistes, le responsable des menuisiers, deux serruriers (présents à distance), ainsi que les deux intervenants.

Description de la séquence mobilisée

Cette réunion de 58 minutes comprend 93 tours de paroles à partir desquels nous tirons deux extraits autour des objets de l'activité conjointe suivants :

- Objet 1 : Structurer la recherche de solutions pour améliorer les accès aux centrales d'air
- Objet 2 : Concevoir la poursuite de l'organisation du dialogue

L'analyse nous permet d'examiner l'usage instrumental de l'artéfact dialogique qu'est la méthode du référent-métier autour de ces deux objets par un **collectif transverse** qui s'élargit autour du problème d'accès aux centrales d'air (CTA).

2.2.2. Analyse synchronique de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 9

- **Objet 1 – Structurer la recherche de solutions pour améliorer les accès aux centrales d'air**

Ce premier extrait de 33 tours de parole continus est introduit par la directrice, les référents puis l'intervenant qui rappellent les raisons pour lesquelles cette réunion a lieu.

1• Marie-Laure (directrice) : Juste pour expliquer à Warren [le chef d'équipe des menuisiers], Geoffrey et Jules [le chef d'équipe des serruriers et son adjoint], l'objectif de la démarche qui est en train de se faire avec l'Université et les deux intervenants présent ici, c'est d'améliorer les conditions de travail des agents en travaillant sur leurs problèmes et en faisant en sorte que ces problèmes se dialoguent. C'est dans ce cadre-là qu'on est là et la démarche a commencé depuis septembre. Les thermiques [le service de chauffagistes] ont identifié un certain nombre de problèmes concrets qui se posent à eux. Une liste a été faite avec des priorités et le premier problème qu'on est en train de traiter est la question des accès aux équipements techniques en faux plafond. Et clairement, si vous êtes là, c'est pour qu'on puisse voir ensemble ce qui est possible de traiter. Mais, peut-être [regarde les référents] qu'on peut laisser nos collègues expliquer concrètement de quels problèmes il s'agit.
2• Jérôme (référent) : Alors, déjà, merci pour votre présence. Donc effectivement, comme Mme Moreau [la directrice] l'a signalé… Et on est deux, mais on représente ce qu'on a déjà discuté avec les collègues… Donc on a mis en place un tableau où effectivement on a essayé de faire un classement des priorités au niveau des accès [aux CTA] qu'on trouvait assez dangereux et pénibles.
3• Mehdi (référent) : Donc, là où ça devrait nous prendre dix minutes, en fait, on va prendre une heure et demie pour faire le changement des filtres. Donc, le but pour nous c'est de trouver des solutions et on espère que vous aurez des axes de solutions. Et aussi dans un deuxième temps, nous dire ce qui est réaliste et pas de nous dire pour nous caresser dans le sens du poil. [rires] C'est nous dire aussi ce que vous pouvez faire. Et aussi – je sais que c'est compliqué dans le bâtiment – mais si on pouvait avoir une vision dans le temps, sur le temps que ça pourrait prendre. Voilà !
4• Intervenant : Alors du coup, on a prévu de passer un petit film parce que dans les six mois où on a été avec les thermiques, on a travaillé un peu sur cette question des accès aux CTA et on peut vous montrer un peu le résultat de cette analyse qu'on a faite avec eux pour qu'ensuite on puisse avoir une discussion ouverte là-dessus pour voir ce qu'on peut y faire.

[Diffusion du film.]

5• Warren (menuisier) : Ce qui a c'est que ce sont quand même deux structures assez récentes donc... D.F. et la crèche B. Elles sont récentes…
6• Marie-Laure (directrice) : On est d'accord.
7• Warren (menuisier) : C'est ça qui est embêtant…

8• Mehdi (référent) : C'est ce qu'on disait, là tout de suite, on va avoir d'autres réunions sur tout ce qui est source du problème de base dès la conception des bâtiments. Là, tout de suite, on va essayer de solutionner ce qu'on peut solutionner des problèmes déjà existants. Le but, c'est de trouver des solutions pour la suite et là on travaillera avec les ingénieurs en interne pour essayer d'améliorer cette prise en compte dès les projets.

9• Marie-Laure (directrice) : On va faire une réunion avec les chargés d'opération [ils sont assistants à la maîtrise d'ouvrage en interne de la collectivité et rédigent les cahiers des charges lors de projets de bâtiments publics] afin que dans les futures opérations ça ne se passe pas comme ça. Mais du coup, la question, c'est aujourd'hui, comme a dit Mehdi, c'est comment on s'organise pour, dans les cas où c'est déjà en place, changer ces systèmes pour leur améliorer leurs conditions de travail.

10• Warren (menuisier) : On peut modifier quoi ? Les faux plafonds ?

11• Intervenant : [s'adresse aux référents] Vous aviez plusieurs idées là-dessus.

12• Mehdi (référent) : Oui, voilà, il y a des endroits…

13• Warren (menuisier) : …Dans le local de la crèche B., est-ce qu'il y a vraiment besoin d'un faux plafond à cet endroit-là ?

14• Patrick (directeur-adjoint) : Oui, c'est la partie cuisine, il en faut un.

15• Mehdi (référent) : Oui, tu vois, niveau hygiène… Après, on avait pensé au volet roulant. Là où on a peu de débattement pour faire coulisser une plaque, pourquoi pas imaginer un volet roulant ?

16• Patrick (directeur-adjoint) : Après, il y a la plaque avec vis quart de tours.

17• Marie-Laure (directrice) : Avant d'entrer dans le détail technique, on a combien de lieux à voir ?

18• Mehdi (référent) : [s'appuie sur le tableau de suivi des problèmes] Alors, on a douze sites identifiés dont neuf appartenant à la commune et trois à la métropole. Pour la métropole c'est plus complexe et Patrick devait regarder avec eux [regarde Patrick]. Il y a la maternelle D.F., la crèche B., le groupe scolaire J.M. à la cantine, groupe scolaire A.B.

19• Marie-Laure (directrice) : C'est « UPC » ou « satellite » pour A.B. ?

20• Jérôme (référent) : En fait, ce qui s'est passé c'est qu'on a pris les noms qu'on trouvait sur CARL [logiciel de maintenance], mais sur CARL il n'y a pas de distinction. Mais, c'est « satellite ».

21• Marie-Laure (directrice) : Ah d'accord.

22• Mehdi (référent) : Après, il y a le groupe scolaire Merc. Après, la maison de quartier Champ., dans la réserve de la grande salle et le RAM Laf. et le 1 rue du P.

23• Intervenant : [s'adresse au menuisier] Qu'est-ce que vous en pensez-vous de ça ? C'est compliqué ?

24• Warren (menuisier) : Oui, car la plupart du temps c'est des [faux plafonds] porteurs et il faut les couper et remettre une tige filetée et trouver un système qui fasse propre après.

25• Patrick (directeur-adjoint) : En fait, chaque cas est différent.

26• Marie-Laure (directrice) : Juste une question, les solutions, elles sont trouvées par les menuisiers ou menuisiers et serruriers ensemble ?

27• Warren (menuisier) : Je pense que ce serait mieux tous ensemble.

28• Patrick (directeur-adjoint) : À plusieurs, ils auront plus d'idées.

29• Geoffrey (serrurier) : [en visio] Je ne vous entends pas !

30• Marie-Laure (directrice) : Je pense qu'on va repartir de zéro en termes de méthode. Il y a Mehdi et Jérôme qui sont chargés de porter le travail qui est fait par les thermiques. Donc ce qu'il faudrait, je pense, ce serait de vous prendre une journée s'il le faut. Vous deux, Mehdi et Jérôme avec Warren [le chef d'équipe des menuisiers], Geoffrey et Jules [le chef d'équipe des serruriers et son adjoint], pour aller sur place sur les différents sites et regarder ensemble qu'elles sont les solutions. Mais avant de faire les travaux, je souhaite qu'il y ait une validation formalisée des thermiques pour être sûr que ça marche parce qu'il ne s'agit pas de trouver des solutions qui leur compliquent la vie comme ça a été le cas. Donc que vous voyez si vous pouvez trouver des solutions et aussi comment vous pouvez le planifier dans le temps parce que l'idéal, pour moi, ce serait qu'on arrive à mettre en place le plus vite possible, mais on m'a dit d'ici la fin de l'année… [rires] Dans un calendrier qui est correct pour tout le monde et qui est faisable. Et je préfère que vous disiez que vous ne pouvez pas faire et qu'on voit pour le faire faire par une entreprise. Mais j'attache quand même de l'importance qu'en interne de la DPB [Direction du Patrimoine Bâti], on puisse travailler sur l'amélioration des conditions de travail des collègues, mais aussi qu'on soit réalistes et qu'on reste dans la faisabilité. [s'adresse aux référents] En fait, il faudrait que vous organisez une journée de visite et suite à ça vous échangez sur les solutions et vous vous mettez d'accord. Ça vous va en termes de méthode ?
31• Patrick (directeur-adjoint) : Et si on peut tout faire en interne, on s'en prive pas !
32• Marie-Laure (directrice) : Je rebondis : si on peut tout faire en interne, on s'en prive pas parce qu'il y a quand même un suivi de cette expérimentation qui est fait au niveau de la direction générale. Il va y avoir un dialogue avec les syndicats qui va être ouvert aussi. Donc il y a un suivi par un CoPil [comité de pilotage] et moi je trouve intéressant que, y compris à l'extérieur de la DPB, on montre que nos problèmes, on est solidaires et on se les résout entre nous. Donc il y a un vrai enjeu encore pour la DPB.
33• Warren (menuisier) : On va trouver le temps oui, c'est pour l'amélioration des conditions de travail donc c'est important. Après, il faut qu'on attende le retour d'un collègue qui est plus expert sur les faux plafonds.

Cet extrait rend compte de la deuxième réunion entre les référents-métier et leur direction. Il fait suite à la première réunion (*cf.* moment significatif 7) dans laquelle il a été convenu que les référents devaient poursuivre l'instruction du problème des accès aux centrales d'air avant de s'engager dans une recherche de solutions avec leurs collègues, menuisiers et serruriers. La présente réunion permet donc à ces derniers de rejoindre le collectif transverse, à l'occasion du traitement de cette problématique. Ainsi, l'**objet de l'activité** conjointe de ce collectif transverse est de ***structurer la recherche de solutions pour améliorer les accès aux centrales d'air***.

Pour cela, **plusieurs composantes artéfactuelles concourent à l'usage instrumental de la méthode du référent-métier par ce collectif transverse :**

- **La fonction du référent-métier :** cette fonction permet aux deux chauffagistes présents de rappeler la problématique d'accès aux centrales d'air, du point de vue de leur activité, en mettant en avant les conséquences en termes d'efficacité et de santé (en 2 et 3). Ainsi, ils sont garants que la problématique trouve des solutions de ce point de vue, mais aussi avec eux. En effet, les référents-métier sont missionnés par leur directrice, au titre de leur fonction, pour organiser des visites sur les sites problématiques et suivre l'élaboration des solutions par les menuisiers et serruriers (en 30).
- **Le tableau de suivi des problèmes :** comme on peut le voir dans l'extrait présenté, cet artéfact structure une partie importante du dialogue. Il permet aux référents-métier de

partager la liste, à jour, des sites concernés par le problème d'accès aux CTA (de 18 à 22).

- **Le montage filmique :** ici, le montage dont il est question ne reprend que les séquences qui concernent les problèmes d'accès. Il permet là encore de partager la réalité des interventions de maintenance réalisées par ces chauffagistes avec des accès contraints. C'est dans la préparation de cette réunion entre les référents et les intervenants que l'idée de diffuser ces séquences est apparue pour pallier l'idée initiale que chaque chauffagiste puisse prendre des photos.
- **Le dialogue sur la qualité du travail** et notamment sa sous-composante **« instruction d'un problème »** : dans cet extrait, le dialogue permet au collectif transverse de s'accorder à la fois sur le problème initial (de 1 à 9 et de de 18 à 22), sur le fait de ne pas entrer trop vite dans la recherche de solutions techniques sans s'être rendus sur place (de 10 à 17) et, enfin, de structurer une méthode de travail cohérente entre les différents protagonistes de ce collectif transverse (de 26 à 33).

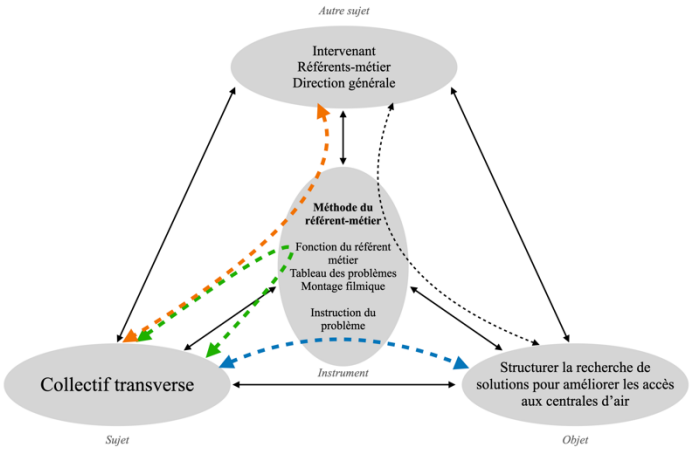
Nous identifions **trois types de médiations saillantes qui témoignent de cet usage instrumental par ce collectif transverse** (*cf.* figure 42) :

- **Les médiations vers l'objet :** les composantes artéfactuelles de la méthode que nous venons d'examiner sont l'instrument de la structuration de la recherche de solutions pour améliorer les accès aux centrales d'air. Elles permettent au collectif transverse d'acter d'une méthode itérative, collaborative et coordonnée par les référents-métier lui permettant de trouver des solutions à ces problèmes.
- **Les médiations interpersonnelles :** on peut observer que la méthode est ici l'instrument de nouveaux rapports entre les protagonistes et notamment entre les référents-métier et le collectif transverse élargi, autour de cet objet, par la présence des menuisiers et des serruriers. Cela se traduit notamment par le fait que la réunion est introduite à la demande de la directrice (« *on peut laisser nos collègues expliquer concrètement de quels problèmes il s'agit* ») de manière conjointe par la directrice et les référents. Aussi, ces derniers poursuivent leur travail de liaison, au moyen du tableau, entre le relevé des sites problématiques effectués par eux et leurs collègues chauffagistes et son énumération au cours de cette réunion (en 18). Outre ces rapports entre le collectif transverse et les référents-métier au moyen de leur fonction, on peut identifier la convocation, par la directrice, de la direction générale comme protagoniste symbolique permettant d'appuyer l'importance de cette structuration pour améliorer la problématique de travail des chauffagistes.
- **Les médiations réflexives :** dans cet extrait, on peut noter que l'instrument dialogique qu'est la méthode du référent-métier permet au collectif transverse de tenir à la fois la recherche de solutions en tant que telle, mais aussi la « *méthode* » pour reprendre les termes de la directrice (en 30). Les médiations réflexives traduisent ici le « pas de côté »

opéré par la directrice qui veille à tenir l'expérimentation du dialogue sur la qualité du travail pour cette recherche de solutions.

Figure 42

Médiations instrumentales dominantes autour de ce 1er objet du moment significatif 9



Note. Nous mettons en évidence en couleur les médiations dominantes à cette étape de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif : en bleu, les médiations vers l'objet, en orange, les médiations interpersonnelles et en vert, les médiations réflexives.

Ce premier extrait met en lumière l'usage instrumental par le collectif transverse de la méthode du référent-métier dans la structuration de la recherche de solutions pour améliorer les accès aux centrales d'air. En somme, les référents-métier, de par leur fonction, jouent un rôle central en rappelant la problématique du point de vue de leur usage propre, tandis que les différents artéfacts, tels que le tableau de suivi des problèmes et le montage filmique, structurent le dialogue en facilitant l'instruction du problème et la coordination à mettre en place entre les différents protagonistes du collectif transverse.

- **Objet 2 – Concevoir la poursuite de l'organisation du dialogue**

Ce second extrait intervient quelques minutes et plus exactement 14 tours de parole après le premier que nous avons présenté. Entre-temps, le menuisier et les serruriers ont quitté la réunion ainsi qu'Alexandre, le chef d'équipe des chauffagistes, qui était attendu à une autre réunion.

47• Intervenant : Après, il y a aussi la question de la poursuite de ces réunions. Jusqu'alors, on a fait ces réunions autour du problème d'accès aux CTA. C'était les premières. Mais il y a une question qui se pose si on cherche à installer les choses au-delà de ce problème d'accès, sur d'autres problèmes aussi, c'est comment on fait pour poursuivre sur ces autres problèmes.

48• Marie-Laure (directrice) : [s'adresse aux référents] Là, pour le moment, on a mis en place en fonction de vos avancées. Donc soit on continue comme ça puis, à partir du mois de mai, avec Patrick [le directeur-adjoint] après mon départ soit vous souhaitez qu'il y ait des réunions régulières et dans ce cas-là on les fixe dans le calendrier.

49• Patrick (directeur-adjoint) : Soit la prochaine réunion, elle est sur la prochaine priorité et pour parler des visites qui ont été faites [sur le problème d'accès aux CTA].
50• Intervenant : Oui, voilà, ça peut être les deux.
51• Patrick (directeur-adjoint) : Je pense qu'elle pourrait avoir lieu en mai. Mais bon le mois de mai, ça pourrait être un peu plus compliqué…
52• Marie-Laure (directrice) : Alors, le 3 mai, normalement, on sort du confinement. Il [le Président de la République] l'a dit ! [rires]
53• Patrick (directeur-adjoint) : Alors, est-ce qu'on fait une réunion après l'Ascension, sur la troisième semaine de mai ou est-ce qu'on attend ?
54• Intervenant : Il y a juste un point sur lequel je voudrais insister : il faut qu'il y ait un fréquentiel. Par exemple, ça pourrait être une fois par mois ou une fois tous les deux mois. Je ne sais pas ce qui est le plus adapté. Parce que si on pose les dates comme vous êtes en train de le faire – ce qui est très bien déjà – le risque c'est qu'on ne sache pas ce qu'il se passe après...
55• Marie-Laure (directrice) : Alors, on peut dire une fois par mois.
56• Mehdi (référent) : Oui, ce serait bien.
57• Marie-Laure (directrice) : Alors, il faut demander à Carole [l'assistante de direction] de la fixer.
58• Patrick (directeur-adjoint) : Je vais voir avec elle.
59• Mehdi (référent) : Après, il faut qu'on ait matière aussi…
60• Intervenant : Franchement, avec la liste que vous avez, il y a de quoi faire ! Puis, les réunions peuvent aussi servir, y compris à dire que les choses n'avancent pas et voir pourquoi.
61• Patrick (directeur-adjoint) : Combien de temps les réunions ? Est-ce qu'on se met une durée ?
62• Intervenant : Oui, c'est important pour l'efficacité de la discussion.
63• Patrick (directeur-adjoint) : Moi je dirais 1h30, ça irait ?
64• Intervenant : Et maintenant qu'elle a une fréquence et un temps, elle pourrait aussi avoir un nom comme ça commence à prendre forme ?
65• Marie-Laure (directrice) : [sur le ton de la plaisanterie] Mironton ou Barjabulle ? [rires]
66• Intervenant : Ça peut aller de « la réunion de traitement des problèmes » à....
67• Marie-Laure (directrice) : [interrompant l'intervenant sur le ton de la plaisanterie] …Ah c'est sexy ! [rires] Moi, j'imaginais, à terme, quand la réunion sera généralisée au sein de la DPB [Direction du Patrimoine Bâti], c'est que tout le monde puisse venir, que chaque référent de chaque équipe viendrait. Donc si on doit trouver un nom, il faut trouver un nom un peu large qui indique bien que c'est un lieu de résolution des problèmes concrets qui soit ouvert sur la totalité de la DPB.
68• Mehdi (référent) : Et pourquoi pas l'atelier de résolution des problèmes ?
69• Marie-Laure (directrice) : Après, il faudrait qu'il y ait l'aspect dialogue. Mais j'aime bien l'idée d'« atelier ». Donc, je dirais « Atelier dialogue DPB » pour institutionnaliser le lieu de discussion. Atelier, ça veut dire qu'on fabrique.
70• Mehdi (référent) : Ah ben alors ça me va !
71• Patrick (directeur-adjoint) : On peut l'appeler comme ça ! Et après, il y a aussi la question qu'il faut qu'on partage avec les MOP [les chargés d'opération qui participent, en interne, à la conception des ouvrages publics].
72• Marie-Laure (directrice) : Oui, c'est important, effectivement.
73• Intervenant : Alors, ce sur quoi on s'était arrêtés la dernière fois, c'est qu'il fallait que les thermiques se déterminent entre eux sur la nécessité de faire une réunion avec les chargés d'opération. Ce qui a été discuté dans leur dernière réunion de préparation et ce avec quoi tout le monde a été d'accord, c'est de faire une première réunion quitte à en reparler ensuite quand on parlera du cahier des charges [des bâtiments publics neufs].
74• Marie-Laure (directrice) : Après, on est coincés à cause du COVID parce qu'on ne peut pas réunir tout le monde.

75• Patrick (directeur-adjoint) : Est-ce qu'on mixe la réunion de mai entre nous et celle-là ?
76• Marie-Laure (directrice) : Moi, je pense qu'il faut dissocier les deux. Il y a le travail à faire avec les ateliers [menuisiers et serruriers] et les réunions avec les MOP sont dissociées de ça.
77• Mehdi (référent) : Du coup, pourquoi pas filmer la réunion avec les techniciens pour ensuite passer le film et montrer des exemples de solutions aux MOP ?
78• Marie-Laure (directrice) : C'est une belle proposition ! [rires]
79• Mehdi (référent) : [en plaisantant], Mais je suis très humble ! [rires]
80• Patrick (directeur-adjoint) : Alors, d'accord, je note, pour qu'on fasse comme ça.
81• Intervenant : Je voudrais dire quelque chose sur ce qu'on fait là. Je trouve que la discussion qu'on a là, elle est bien. Parce que là, on est en train de fabriquer le processus. Parce que le but de cette démarche, c'est que ça puisse perdurer. D'où l'importance de la fréquence, par exemple. Donc là on est en train d'inventer le processus. Et il va peut-être y avoir des retours en arrière. On détermine un critère de fréquence ou autre et ça ne marche pas bien et donc il faudra qu'on puisse en discuter pour recaler autrement. Ce travail-là, il est très important. On ne peut pas juste à courte vue établir la réunion sur la base de la précédente.

Dans cet extrait, il n'est plus question de manière directe du problème d'accès aux centrales d'air, mais davantage de la manière dont le début de traitement de ce problème permet d'envisager la structuration future des espaces de dialogue du collectif transverse composé des référents-métier, de la hiérarchie, et des protagonistes pertinents pour la résolution des problèmes. Ainsi, l'**objet de l'activité conjointe** de ce collectif transverse est de ***concevoir la poursuite de l'organisation du dialogue***.

Pour cela, **plusieurs composantes artéfactuelles concourent à l'usage instrumental de la méthode du référent-métier par ce collectif transverse :**

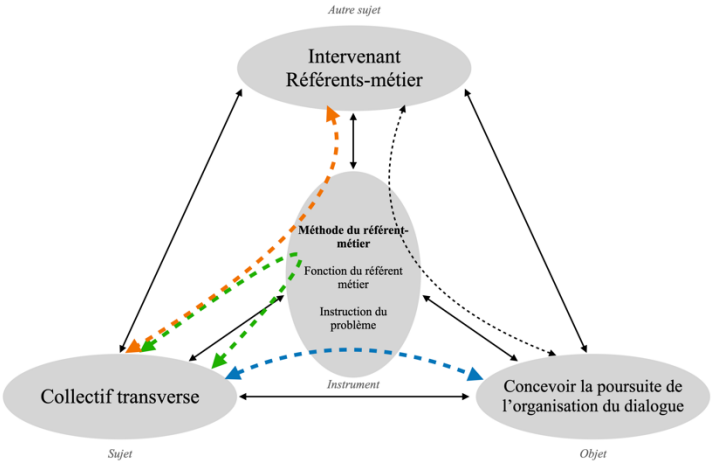
- **La fonction du référent-métier :** cette fonction permet aux deux chauffagistes de participer à la co-conception pour et dans l'usage de l'organisation-test du dialogue. Dans cet extrait, on observe la place qu'ils prennent, avec la direction, à la fois dans l'établissement du fréquentiel des futures réunions (en 48), mais aussi dans l'élaboration d'une dénomination pour ces espaces (de 64 à 70). Aussi, ils sont source de propositions quant à la méthode qui permettrait d'équiper le travail sur de nouvelles problématiques notamment, ici, sur le lien entre difficultés d'accès aux centrales d'air et la prise en compte de ces difficultés dans la conception des ouvrages futurs (en 77).
- **Le dialogue sur la qualité du travail** et notamment sa sous-composante **« instruction d'un problème »**. Le problème, dont il est question dans cet extrait, est en rapport avec les conditions pratiques de la poursuite de l'organisation du dialogue. On observe alors que l'expérience réalisée par le collectif transverse sur ces deux mois autour du problème d'accès aux centrales d'air permet d'identifier des lignes directrices de l'organisation à concevoir pour travailler les problèmes rencontrés par les chauffagistes. Ces lignes directrices permettent de définir un fréquentiel mensuel de ces réunions, une durée et un nom.

Nous identifions **trois types de médiations saillantes qui témoignent de cet usage instrumental par ce collectif transverse** (*cf.* figure 43) :

- **Les médiations vers l'objet :** les composantes artéfactuelles de la méthode permettent au collectif transverse de s'engager dans un travail de co-conception des caractéristiques des espaces de dialogue utiles à la prise en charge des problèmes de travail rencontrés par les chauffagistes et adapté à l'organisation de la direction.
- **Les médiations interpersonnelles :** deux éléments nous semblent majeurs du point de vue de ces médiations. Le premier est le renforcement de la place qu'occupent désormais les référents qui délibèrent avec la hiérarchie autour de l'organisation du dialogue. Le second est en rapport avec l'intervenant. En effet, c'est lui qui « provoque » et soutient dans cet extrait, au moyen du dialogue, la prise de recul de ce collectif transverse sur le fait d'engager l'institution du dialogue dans le temps.
- **Les médiations réflexives :** dans cet extrait, on peut noter que l'instrument dialogique qu'est la méthode du référent-métier permet au collectif transverse de s'engager dans un travail d'organisation. Il « tire des leçons » de la réalisation des précédents espaces de dialogue, ce qui permet finalement de mettre en dialogue l'espace lui-même.

Figure 43

Médiations instrumentales dominantes autour de ce 2nd objet du moment significatif 9



Note. Nous mettons en évidence en couleur les médiations dominantes à cette étape de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif : en bleu, les médiations vers l'objet, en orange, les médiations interpersonnelles et en vert, les médiations réflexives.

Ce second extrait illustre l'usage instrumental de la méthode du référent-métier par le collectif transverse dans le cadre de la co-conception des futurs espaces de dialogue sur la qualité du travail. Les référents-métier, en collaboration avec la direction, participent à la définition des modalités pratiques de ces espaces, telles que la fréquence des réunions et leur dénomination, tout en proposant des méthodes pour traiter les problèmes à venir, comme l'accès aux centrales d'air. C'est un élément important que nous identifions ici : la genèse instrumentale du dialogue traduit un travail de conception des artéfacts qui soutiennent la poursuite de ce même dialogue.

2.2.3. Synthèse des résultats de l'analyse synchronique de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 9

Après cette analyse, nous proposons une vision synthétique des résultats de cette genèse instrumentale du dialogue dont nous identifions deux étapes sur la base du développement de l'activité conjointe (*cf.* tableau 21).

Tableau 21

Synthèse de la genèse instrumentale du dialogue lors du moment significatif 9

Objet	Description de l'objet de l'activité conjointe	Composantes mobilisées de l'artéfact médiateur	Médiations dominantes
Objet 1	– Structurer la recherche de solutions pour améliorer les accès aux centrales d'air	– *Composantes techniques* : le montage filmique, le tableau de suivi des problèmes de travail – *Composantes symboliques* : la fonction du référent-métier, l'instruction du problème	– Médiations vers l'objet – Médiations interpersonnelles – Médiations réflexives
Objet 2	– Concevoir la poursuite de l'organisation du dialogue	– *Composantes symboliques* : la fonction du référent-métier, l'instruction du problème	– Médiations vers l'objet – Médiations interpersonnelles – Médiations réflexives

La genèse instrumentale du dialogue que nous venons d'analyser dans ce moment significatif 9 met en évidence l'appropriation du dialogue issu de la méthode du référent-métier par le collectif transverse pour réaliser un travail d'organisation. Ce travail d'organisation se traduit autour des deux étapes de cette genèse instrumentale du dialogue.

Lors de la première étape, ce travail d'organisation aboutit à la mise en place d'un dialogue inédit au sein d'un collectif transverse, rassemblant à la fois les référents-métier, la hiérarchie, ainsi que d'autres agents à même de trouver des solutions aux problèmes d'accès aux centrales d'air rencontrés par les chauffagistes. Bien que la création de ce collectif transverse soit nouvelle en elle-même, le caractère inédit du dialogue instauré est tout aussi important, permettant ainsi de mettre en place une organisation-test dédiée à la recherche de solutions sur ce problème d'accès.

De notre point de vue, cette genèse instrumentale du dialogue met en évidence un résultat important : **c'est l'expérience faite du dialogue sur la qualité du travail qui initie, par ce dialogue, un travail d'organisation aboutissant à une transformation organisationnelle**. Cette transformation vise à institutionnaliser un processus de prises de décisions permettant de traiter les problèmes concrets rencontrés par les agents.

Après l'analyse de ce moment significatif, nous proposons un retour au récit. La situation intermédiaire de ce récit 4 nous permet d'appréhender la poursuite du processus de recherche de solutions par ce collectif transverse au moyen de la méthode du référent-métier.

2.3. Récit 4, situation intermédiaire : Vers la résolution du problème des accès dans un contexte complexe de changement de direction

Les jours suivant la réunion du 10 décembre 2021, désormais appelée « Atelier Dialogue DPB », les référents ont continué à rencontrer d'importantes difficultés pour organiser les visites des sites avec les serruriers et les menuisiers. Ces difficultés étaient en grande partie dues aux contraintes imposées par la pandémie de COVID-19, aux absences qui en résultaient, ainsi qu'aux congés de mai. Néanmoins, les référents ont maintenu leurs séances de travail hebdomadaires avec les intervenants et ont pris les initiatives nécessaires pour organiser ces visites. Ils ont contacté directement leurs collègues menuisiers et serruriers et ont utilisé pour la première fois l'application informatique pour envoyer les invitations. En outre, les référents ont aussi pris la main auprès de la secrétaire de direction afin que le fréquentiel soit mis en place sur le planning informatique de chacun.

Finalement, concernant le rendez-vous sur place avec les menuisiers et les serruriers, une date commune a été fixée au 3 juin 2021. Ce jour-là, les deux référents avaient méthodiquement préparé la visite : ils avaient invité des chauffagistes en charge des secteurs concernés par les sites à visiter, informé les usagers des bâtiments publics, élaboré un planning prenant en compte le trafic routier, et assuré la présence des serruriers et menuisiers. Six sites ont été visités (*cf.* figure 44).

Figure 44

Illustration de la recherche de solutions sur site

Lors de ces visites, les référents ont présenté, une à une, aux menuisiers et serruriers, les installations problématiques et ont simulé les interventions humaines nécessaires pour changer les filtres des centrales d'air, en mettant en avant les contraintes rencontrées. Sur place, les serruriers et menuisiers ont alors proposé des solutions techniques et ont expliqué comment les interventions pourraient être réalisées avec les nouvelles solutions proposées. En parallèle, les référents ont noté ces propositions dans un cahier pour les communiquer ultérieurement à leurs collègues. Un calendrier des travaux a été établi pour les réaliser pendant les vacances d'été, tirant parti de la non-utilisation des locaux notamment en ce qui concerne les écoles et les crèches.

Bien que ces visites aient permis d'avancer sur les problèmes concrets en lien avec les accès aux centrales d'air, d'autres problèmes présents dans le tableau ont commencé à être traités en parallèle, notamment concernant la prise en compte des interventions humaines dans les cahiers des charges des nouveaux bâtiments publics et l'aiguillage du dépannage. Mais le contexte était largement marqué par le départ de la directrice de la DPB effectif au 1er mai. La place laissée vacante jusqu'au 1er juillet a été pourvue par le directeur-adjoint qui avait postulé à sa succession. Aussi, ce recrutement a été accompagné par un autre : celui de l'arrivée d'une nouvelle directrice adjointe.

Ce contexte de changement de direction et les congés estivaux ont entraîné l'absence de réunions pendant les mois de juillet et août 2021. L'atelier dialogue DPB du 10 septembre a marqué la reprise du travail. Concernant le problème d'accès aux centrales d'air, les référents ont pu partager à leur direction qu'aucun travaux n'avait été effectué durant l'été alors que cela était pourtant prévu, ce qui a causé une déception et des doutes parmi les chauffagistes qui ne voyaient pas leur engagement se traduire en transformations concrètes. Le directeur a expliqué que le retard était dû à d'autres travaux réalisés par les menuisiers et serruriers durant l'été. Ce point a pu être discuté au cours de cette réunion, mais pour le directeur c'était normal : « *les travaux étaient programmés et allaient se faire* »[38].

En parallèle, les intervenants ont régulièrement discuté avec le directeur et la directrice adjointe pour faire le point sur les travaux et le retard pris. Le directeur considérait le retard comme habituel, tandis que les intervenants cherchaient des moyens de renforcer l'engagement de la direction du point de vue de la démarche en cours dans ce contexte complexe où un certain « essoufflement » se faisait ressentir par les chauffagistes ne voyant pas, de leur point de vue, de choses concrètes avancer.

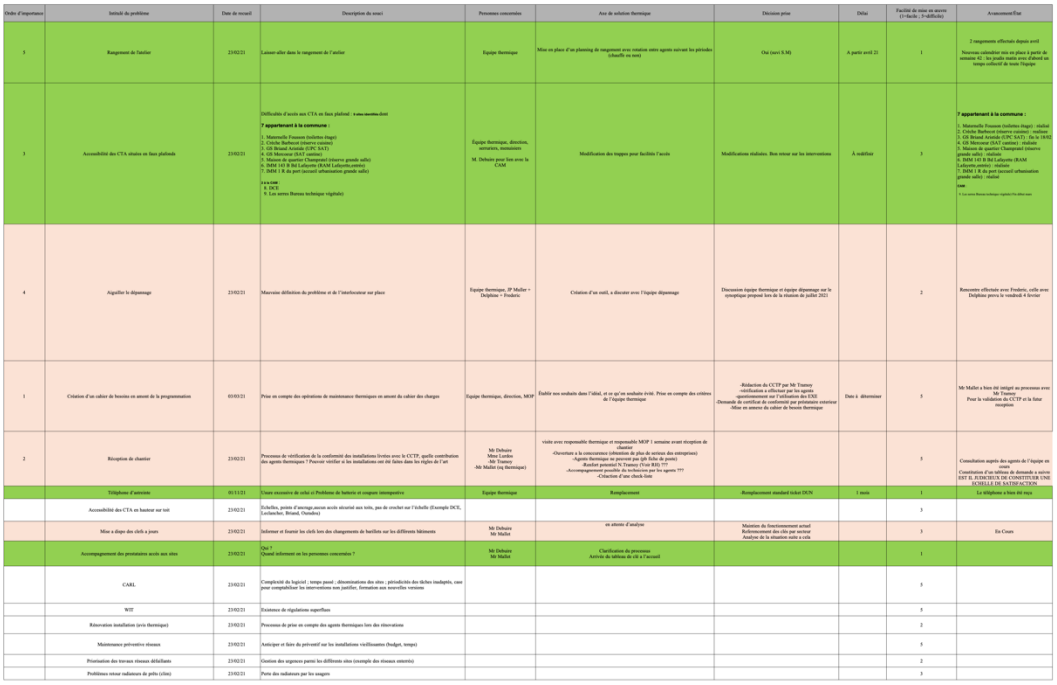
La suite du travail s'est poursuivie dans ce contexte et, au mois de novembre 2021, la majorité des travaux des accès aux centrales d'air ont pu être réalisés. Les deux référents ont alors pu faire le tour des sites et constater à quel point ces modifications amélioraient les interventions

[38] Pour reprendre ses propos lors de l'atelier dialogue DPB du 10 septembre 2021.

humaines qu'ils avaient à réaliser sur les centrales d'air, réduisant le temps d'accès à moins de cinq minutes, contre plus d'une heure auparavant. Lors des visites, Jérôme a même reçu des retours positifs d'une usagère qui a remarqué les améliorations, tant en termes de sécurité que d'aspect visuel. Cette évaluation sur le terrain leur a permis de mettre à jour le tableau de suivi des problèmes pour cette nouvelle réunion (*cf.* figure 45).

Figure 45

Version numérique du tableau de suivi des problèmes de travail (au 10/12/21)



Ordre d'importance	Intitulé du problème	Date de recueil	Description du souci	Personnes concernées	Axe de solution thermique	Décision prise	Délai	Facilité de mise en œuvre (1=facile ; 3=difficile)	Avancement/Etat
5	Rangement de l'atelier	23/02/21	Laisser-aller dans le rangement de l'atelier	Equipe thermique	Mise en place d'un planning de rangement avec rotation entre agents suivant les périodes (chauffe ou non)	Oui (sect S.M)	A partir avril 21	1	2 rangements effectués depuis avril Nouveau calendrier mis en place à partir de semaine 42 : les jeudis matin avec d'abord un temps collectif de toute l'équipe
3	Accessibilité des CTA situées en faux plafonds	23/02/21	Difficulté d'accès aux CTA en faux plafond : ~~Cela manque~~ dont **7 appartenant à la commune :** 1. Maternelle Fousses (toilettes étage) 2. Crèche Barbezat (réserve cuisine) 3. GS Mercœur (SAT cuisine) 4. GS Mercœur (SAT cantine) 5. Maison de quartier Champerret (réserve grande salle) 6. IMM 143 B Bd Lafayette (RAM Lafayette,centre) 7. IMM 1 R du port (accueil urbanisation grande salle) **AVANT** 8. DCE 9. Les serres Bureau technique végétale)	Equipe thermique, direction, serruriers, menuisiers M. Debains pour lien avec la CAM	Modification des trappes pour faciliter l'accès	Modifications réalisées. Bon retour sur les interventions	A redéfinir	3	**7 appartenant à la commune :** 1. Maternelle Fousses (toilettes étage) : réalisé 2. Crèche Barbezat (réserve cuisine) : realisee 3. GS Broad Arafahi (CPC SAT) : fin le 18/02 4. GS Mercœur (SAT cantine) : réalisé 5. Maison de quartier Champerret (réserve grande salle) : realisee 6. IMM 143 B Bd Lafayette (RAM Lafayette,centre) : réalisé 7. IMM 1 R du port (accueil urbanisation grande salle) : réalisé **AMI** 8. Les serres Bureau technique végétale) fin début mars
4	Aiguiller le dépannage	23/02/21	Mauvaise définition du problème et de l'interlocuteur sur place	Equipe thermique, JP Muller + Delphine + Frederic	Création d'un outil, à discuter avec l'équipe dépannage	Discussion équipe thermique et équipe dépannage sur le synoptique proposé lors de la réunion de juillet 2021		2	Rencontre effectuée avec Frederic, celle avec Delphine prevu le vendredi 4 février
1	Création d'un cahier de besoins en amont de la programmation	03/03/21	Prise en compte des opérations de maintenance thermiques en amont du cahier des charges	Equipe thermique, direction, MOE	Établir nos souhaits dans l'idéal, et ce qu'on souhaite évité. Prise en compte des critères de l'équipe thermique	-Rédaction du CCTP par Mr Tranoy -vérification a effectuer par les agents -questionnement sur l'utilisation des EXE -Demande de certificat de conformité par présentation extérieur -Mise en annexe du cahier de besoin thermique	Dans 6 déterminer	3	Mr Mallet a bien été intégré au processus avec Mr Tranoy Pour la validation du CCTP et la futur exception
2	Réception de chantier	23/02/21	Processus de vérification de la conformité des installations livrées avec le CCTP, quelle contribution des agents thermiques ? Pouvoir vérifier si les installations ont été faites dans les règles de l'art	Mr Debains Mr Mallet -Mr Tranoy -Mr Mallet (ou thermique)	visite avec responsable thermique et responsable MOP 1 semaine avant réception de chantier -Ouverture a la concurrence (obtention de plus de services des entreprises) -Agents thermique ne pouvoit pas (ph fiche de poste) -Rankot potentiel N.Tranoy (Voir RH) ??? -Accompagnement possible du technicien par les agents ??? -Création d'une check-liste			3	Consultation auprès des agents de l'équipe en cours Constitution d'un tableau de demande a suivre EXT EL JUDICIEUX DE CONSTITUER UNE FICHELLE DE SATISFACTION
	Téléphone d'urgence	01/11/21	Usure excessive de celui ci/ Problème de batterie et craquer intempestive	Equipe thermique	Remplacement	-Remplacement standard ticket DON	1 mois	1	Le téléphone a bien été reçu
	Accessibilité des CTA en hauteur sur toit	23/02/21	Echelles, points d'ancrage,aucun accès sécurisé aux toits, pas de crochet sur l'échelle (Exemple DCE, Lavlanchet, Briand, Ourahm)					3	
	Mise à dispo des clefs a jours	23/02/21	Informer et fournir les clefs lors des changements de batillers sur les différents bâtiments	Mr Debains Mr Mallet	en attente d'analyse	Mutation du fonctionnement actuel Redressement des clés par secteur Analyse de la situation suite a cela		3	En Cours
	Accompagnement des prestataires accès aux sites	23/02/21	Qui ? Quand informent on les personnes concernées ?	Mr Debains Mr Mallet	Clarification du processus Arrivée du tableau de clé a l'accueil			1	
	CARL	23/02/21	Complexité du logiciel ; temps passé ; détermination des sites ; périodicités des tâches inadaptés, case pour comptabiliser les interventions non justifier, formation aux nouvelles versions					3	
	WIT	23/02/21	Existence de régulations superflues					5	
	Rénovation installation (avis thermique)	23/02/21	Processus de prise en compte des agents thermiques lors des rénovations					2	
	Maintenance préventive réseaux	23/02/21	Anticiper et faire du préventif sur les installations vieillissantes (budget, temps)					5	
	Priorisation des travaux réseaux défaillants	23/02/21	Gestion des urgences parmi les différents sites (exemple des réseaux entretis)					2	
	Problèmes retour radiateurs de petits (clim)	23/02/21	Perte des radiateurs par les usagers					3	

Avec l'atelier dialogue DPB de décembre, les référents ont ainsi eu l'occasion de partager ces constatations et de préparer le deuxième comité de pilotage prévu pour le 6 janvier 2022. Ce comité était essentiel dans ce contexte de changement de direction et l'objectif était de finaliser, pour cette réunion, la formalisation du processus de dialogue, sur lequel la direction avait pris du retard, et pour préparer la fin de la convention en février 2022. Ces éléments ont ainsi pu être mis à l'ordre du jour du 10 décembre 2021.

2.3.1. Moment significatif 10 : Le dialogue, un instrument dont l'appropriation est hétérogène

Dans ce contexte ambivalent, à la fois d'avancée sur les problèmes (notamment ceux liés au problème d'accès aux centrales d'air qui est au centre des récits que nous présentons) et de changement de direction, il nous semble important d'analyser plus précisément l'appropriation à l'œuvre au cours de ce nouvel atelier dialogue DPB.

Contexte de ce moment significatif

Nous identifions ici un moment significatif d'une genèse instrumentale du dialogue lors de ce septième atelier dialogue DPB entre les référents-métier et la hiérarchie du 10 décembre 2021. Les participants à cette réunion incluent : Mehdi, le référent-métier, le directeur et son adjointe et le chef d'équipe des chauffagistes, ainsi que les intervenants.

Lors de cette séance de travail, trois problèmes sont à l'ordre du jour : l'aiguillage du dépannage, l'accès aux centrales d'air et la formalisation du process de dialogue. Pour l'analyse, nous nous intéressons plus particulièrement aux deux derniers. En premier lieu, concernant l'accès aux centrales d'air, le référent-métier réalise un retour sur l'évaluation que les chauffagistes ont pu faire des transformations réalisées et à venir par les menuisiers. À cette occasion, le collectif transverse s'engage dans l'instruction de ce problème et la recherche de solutions. En second lieu, le collectif transverse s'engage dans le dialogue autour de la formalisation de la méthode de dialogue en vue du comité de pilotage à venir du mois de janvier 2022.

Description de la séquence mobilisée

Les séquences sélectionnées interviennent à partir de la 26e minute de cette réunion d'1h20. Dans les deux extraits que nous mobilisons, nous avons sélectionné 73 tours de parole continus autour des objets de l'activité conjointe suivants :

- Objet 1 : Orienter la poursuite de l'amélioration des accès aux centrales d'air
- Objet 2 : Formaliser le processus de dialogue pour l'institutionnaliser

L'analyse nous permettra d'examiner l'usage instrumental de l'artéfact dialogique qu'est la méthode du référent-métier autour de ces deux objets par un collectif transverse.

2.3.2. Analyse synchronique de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 10

- **Objet 1 – Orienter la poursuite de l'amélioration des accès aux centrales d'air**

Ce premier extrait de 29 tours de parole intervient au bout de 45 minutes de réunion après le départ du responsable du dépannage avec lequel était travaillée une autre problématique. C'est le référent qui introduit l'échange en faisant un point d'étape sur les transformations réalisées sur la problématique des accès aux centrales d'air. Ce jour-là, Mehdi fait état de deux sites comportant encore des accès compliqués et qu'il s'agirait d'améliorer. Pour l'un d'eux, le référent est venu avec un film de l'intervention humaine qu'il présente à la hiérarchie pour trouver des solutions d'amélioration.

1• Mehdi (référent) : Pour les accès aux CTA, on va commencer par les choses bien déjà, parce qu'il y a des choses qui sont bien ! [rires] Donc, on a fait les visites des travaux qui ont été réalisés ; ce qui est le cas pour quasiment tous. Sauf deux, une qui doit être faite en février et l'autre de l'école A.B. Toutes les autres, on est très satisfaits et très contents. Au niveau pratique, y a un gain de temps considérable ! Par contre, on est allés voir, pour le site A.B., sur le premier accès, il y a une traverse [de faux plafond] qui est limite niveau sécurité des enfants, car ça risque de tomber [l'emplacement est dans un sanitaire pour enfants dans une école]. Pour le deuxième accès, on ne peut pas enlever les filtres, car au moment d'ouvrir la CTA, ça bute sur la porte des toilettes. Impossible pour nous de faire le travail. Peut-être qu'on peut passer la vidéo pour regarder ?

[Diffusion de la vidéo de cinq minutes de la situation de travail sur ces deux accès du site A.B. Sur ce film, c'est Cristophe, chauffagiste, qui effectue le démontage du faux plafond pour accéder à la CTA.]

2• Intervenant : Mehdi, tu veux réagir ?
3• Mehdi (référent) : Bon, on a peut-être fait une erreur en ne partant pas avec M. Lefèvre [chargé d'opération] pour vérifier ça, mais bon, ça fait partie des erreurs du début…
4• Patrick (directeur) : Oui, bon après, Alain [Lefèvre, le chargé d'opération en question], il a dû voir ça sur plan et a pas dû faire gaffe, ça arrive…
5• Intervenant : Ça fait même partie de la méthode !
6• Mehdi (référent) : Oui, il arrive qu'on se trompe ! Mais bon, là, il faut trouver une solution pour ça parce qu'il y a une impossibilité de faire le travail.
7• Élodie (directrice-adjointe) : On pourrait faire un angle [sur la structure du faux plafond] ?
8• Patrick (directeur) : Il va quand même falloir inventer un système. On peut faire un rebord sur la porte des toilettes, de sorte à ce que la CTA puisse s'ouvrir complètement.
9• Élodie (directrice-adjointe) : Comme c'est des WC préfabriqués, ça devrait pouvoir se déplacer.
10• Patrick (directeur) : Après, on aurait pu faire une sorte de cadre avec un vérin pour y accéder.
11• Élodie (directrice-adjointe) : Oui, mais normalement c'est un Algeco, donc il n'est pas censé durer. Un système avec vérin, on fait ça dans un bâtiment neuf, pas là.
12• Patrick (directeur) : « Normalement il est pas censé durer »… Au départ, la question c'est A.B. il ne reste pas sauf, qu'en fait, je pense qu'il va rester au moins dix ans. Mais c'est l'information qui n'était pas posée au début…
13• Intervenant : [s'adresse au référent], Mais les menuisiers ils disent que c'est impossible ou que c'est compliqué parce qu'il faut déplacer un éclairage ?
14• Mehdi (référent) : Les menuisiers, ils ne disaient pas que c'est impossible, mais ils disaient qu'il fallait voir les électriciens pour déplacer les éclairages.
15• Intervenant : Du coup, j'ai l'impression que la question c'est pas « est-ce qu'on peut le faire », mais « est-ce que ça vaut le coup de le faire », non ?
16• Mehdi (référent) : Oui, c'est ça. En fait, en réunion [avec les menuisiers et serruriers], ce qu'on s'était dit c'est que si c'était pas parti pour durer, pourquoi perdre de l'argent là-dessus.
17• Intervenant : Mais là, on entend que ça devrait durer dix ans.
18• Mehdi (référent) : Oui, c'est la donnée qu'on vient d'avoir.
19• Élodie (directrice-adjointe) : Oui, mais dans tous les cas, on ne peut pas déplacer les éclairages pour des questions de norme et la pièce est trop petite.
20• Intervenant : Donc, on est en train de se dire qu'on ne peut pas changer le faux plafond. Mais le problème maintenant c'est comment faire pour que ceux qui font usage de cet accès entendent cette complexité-là ? Parce

que si toi [s'adresse à Mehdi, le référent], tu reviens de réunion et tu dis [aux collègues chauffagistes] que c'était pas possible…

21• Élodie (directrice-adjointe) : Mais, ils comprendront…

22• Patrick (directeur) : Alors, par contre, il y a un truc à régler c'est qu'il faut vraiment regarder avec Alain [le chargé d'opération] qui avait établi une checklist [un mode opératoire pour démonter le faux plafond et atteindre la centrale d'air], c'est : est-ce que cette checklist est vraiment respectée ? Et je voudrais bien que toi, Alexandre [le chef d'équipe des chauffagistes], tu sois présent. Est-ce que la manière qu'a fait Cristophe [qu'on voit sur la vidéo] correspond à la checklist ? Par contre, il y a un point à régler c'est la traverse du milieu parce que si demain y a un enfant et qu'elle tombe…

23• Intervenant : C'est bon Mehdi, tu as ce qu'il te faut ?

24• Mehdi (référent) : Ben, on va voir avec les menuisiers…

25• Patrick (directeur) : Non, attends, pour cette problématique, on en parle cette après-midi en réunion de direction, demande de travaux par Alexandre [le chef d'équipe des chauffagistes].

26• Élodie (directrice-adjointe) : C'est Warren Dubois [le menuisier] qu'il appelle Mehdi ?

27• Patrick (directeur) : Alors, ben là, c'est une question du point de vue de la méthode : est-ce que c'est le référent ou est-ce que c'est l'agent de maîtrise ? Est-ce qu'on reste au niveau référent ou est-ce qu'on monte d'un cran, le cran au-dessus ?

28• Intervenant : Celui qui organise la réunion ? Moi, je trouverais bien que ce soit le référent. Ce que je trouve important dans le fait que ce soit le référent, c'est que ce problème-là, il a été posé à l'initiative des agents. C'est bien qu'Alexandre [le chef d'équipe] joue tout son rôle en termes d'appui dans la réunion à son niveau hiérarchique, mais que ce soit énoncé dans la fabrication de la réunion et dans la réunion elle-même par les agents.

29• Mehdi (référent) : Je suis d'accord avec ça.

Cet extrait de ce septième atelier dialogue DPB permet au référent-métier de rendre compte de l'évaluation faite des accès aux centrales d'air améliorés par les menuisiers et les serruriers. Un des sites mérite toutefois un échange plus approfondi avec la hiérarchie, car il comporte une multitude de contraintes et qu'il s'agit de déterminer si des travaux s'avèrent pertinents. Le dialogue entre les différents protagonistes présents porte, en même temps, sur la recherche de solution et sur le processus pertinent pour ce faire autour d'un **objet de l'activité** conjointe de ce collectif transverse : **orienter la poursuite de l'amélioration des accès aux centrales d'air**.

Pour cela, **plusieurs composantes artéfactuelles concourent à l'usage instrumental de la méthode du référent-métier par ce collectif transverse :**

- **La fonction du référent-métier :** cette fonction permet au chauffagiste présent de rendre compte de résultats obtenus suite aux travaux réalisés sur les sites où les accès aux centrales d'air posaient problème (de 1 à 6). Elle lui permet aussi d'amener des éléments concrets et préalablement instruits avec les serruriers et menuisiers quant aux sites qui posent encore problème (de 14 à 24).
- **Le tableau de suivi des problèmes :** dans cet extrait, le tableau préalablement mis à jour et comportant la liste des sites dont les travaux ont été effectués, sert de support pour dresser l'état des lieux introductif de ce dialogue.

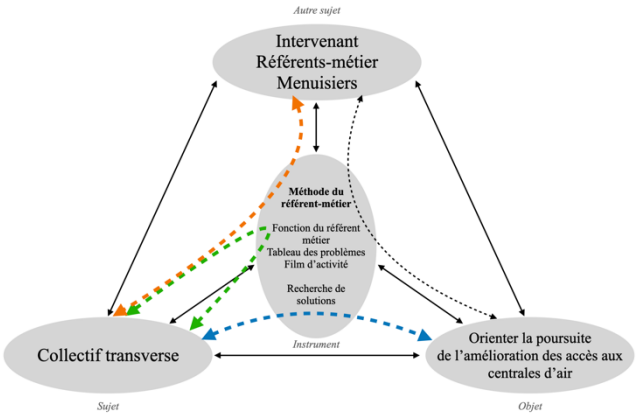
- **Le film d'activité :** le film d'activité présentant l'intervention de maintenance sur le site A.B. réalisée par Cristophe a spécifiquement été enregistré à l'initiative des deux référents pour pouvoir rendre compte de la problématique encore en vigueur sur ce site lors de cette réunion.
- **Le dialogue sur la qualité du travail** et notamment sa sous-composante **« recherche de solutions »** : dans cet extrait, le collectif transverse prend pour point de départ le diagnostic du problème sur le site A.B. (de 1 à 6) puis envisage des pistes d'action (de 7 à 21) avant d'envisager le processus par lequel ces actions pouvaient être mises en œuvre (de 22 à 29).

Nous identifions **trois types de médiations saillantes qui témoignent de cet usage instrumental par ce collectif transverse** (*cf.* figure 46) :

- **Les médiations vers l'objet :** les composantes artéfactuelles de la méthode que nous venons d'examiner sont l'instrument de ce collectif transverse pour orienter la poursuite des améliorations à réaliser sur le problème d'accès aux centrales d'air à partir de l'état des lieux à jour des avancées sur ce sujet.
- **Les médiations interpersonnelles :** à regarder les médiations interpersonnelles dirigées vers les référents-métier, on peut se rendre compte d'un usage hétérogène des composantes de la méthode par ce collectif transverse. En effet, sur une partie de l'extrait, ces médiations interpersonnelles permettent d'établir les référents-métier comme partie prenante de l'orientation à la poursuite des améliorations. Cela est le cas, comme nous l'avons identifié, sur le partage du diagnostic des problèmes encore existants. Ceci étant, on peut noter que ces derniers ne sont plus pris dans le même système de rapport lorsqu'il s'agit d'envisager l'organisation concrète de cette poursuite des améliorations. En effet, la question se pose à l'initiative du directeur (en 27) quant au fait que les deux référents-métier puissent continuer à coordonner les échanges avec les menuisiers : « *est-ce que c'est le référent ou est-ce que c'est l'agent de maîtrise ?* ». Ce faisant, cette question n'est pas sans impact sur les rapports que la méthode permet de nouer entre le collectif transverse et les menuisiers, qui sont, ici, convoqués dans le dialogue.
- **Les médiations réflexives :** dans cet extrait, on peut noter que l'instrument dialogique qu'est la méthode du référent-métier permet au collectif transverse de réguler sa manière de conduire les choses suite à la question que nous venons de mettre en évidence (en 27). À cette occasion, l'usage instrumental de la méthode en sort renforcé pour « trancher » avec les instruments classiques de prises de décisions qui passent uniquement par la voie hiérarchique.

Figure 46

Médiations instrumentales dominantes autour de ce 1er objet du moment significatif 10



Note. Nous mettons en évidence en couleur les médiations dominantes à cette étape de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif : en bleu, les médiations vers l'objet, en orange, les médiations interpersonnelles et en vert, les médiations réflexives.

Ce premier extrait montre comment la méthode du référent-métier est un moyen pour le collectif transverse d'orienter la poursuite de l'amélioration des accès aux centrales d'air. Le collectif transverse évalue le processus de résolution des problèmes, en ajustant les méthodes de coordination entre les différents protagonistes.

- **Objet 2 – Formaliser le processus de dialogue pour l'institutionnaliser**

Ce second extrait de 44 tours de parole intervient à la suite du précédent à moins de quinze minutes de la fin de cet atelier dialogue DPB. Il met en évidence le travail de formalisation du processus de dialogue que le collectif transverse entreprend, chemin faisant, à partir de l'expérimentation que les protagonistes font du dialogue sur la qualité du travail afin que la méthode du référent-métier puisse, progressivement, s'institutionnaliser.

30• Intervenant : Peut-être qu'on peut passer à la question de l'écriture de la méthode ?

31• Patrick (directeur) : Alors, moi je vais commencer par vous donner le travail d'Élodie. [il distribue un document papier. Dans ce document, on retrouve, sous forme de tableau, les différentes étapes de dialogue.]

32• Élodie (directrice-adjointe) : C'est pas abouti hein, c'est tel quel, c'est pour avancer.

33• Intervenant : On fait comment ? On le lit et après on en parle ?

34• Patrick (directeur) : Alors, moi je le laisserai présenter par Élodie.

35• Élodie (directrice-adjointe) : Donc, au début j'ai voulu mettre quel était le rôle du référent et qu'est-ce qu'il devra faire. Par exemple, j'ai mis qu'il était nommé pour une année. Donc [lis le document] : « Ayant pour rôle, l'animation du dialogue professionnel, les référents sont les porte-paroles des agents de son équipe, défendent le point de vue des agents et assurent le dialogue avec toute la ligne hiérarchique. Ils sont disponibles, ils s'engagent à faire un retour auprès des agents, ils sont titulaires ou contractuels. L'un des référents devra avoir un niveau débutant pour les logiciels LibreOffice afin de faire le reporting ». Et « des formations pourront être organisées ».

36• Patrick (directeur) : J'ai juste rajouté « nomination pour une année renouvelable une fois ». Y a un moment où il faut passer la main. Il faut pas que ce soit toujours la même personne.

37• Mehdi (référent) : Du coup, en avoir deux c'est pas mal, car si on en renouvelle qu'un sur les deux, on peut former le second et gagner un petit peu de temps.

38• Intervenant : Moi, la question qui me vient tout de suite, c'est le problème de l'expérience acquise. Si on met un nouveau, comme ça, de but en blanc, dans les réunions… Il faut quand même se rendre compte de l'expérience qu'on est tous en train d'acquérir : aller voir un tel avant de discuter plutôt que de faire un synoptique en premier par exemple, tout ça… Si quelqu'un change comme ça, on va se retrouver avec les problèmes de la passation, de la transmission de l'expérience…

39• Mehdi (référent) : Je trouve ça intéressant qu'on ne change pas tout le monde d'un coup.

40• Patrick (directeur) : Ouais, effectivement…

41• Élodie (directrice-adjointe) : Mais si les référents ne veulent plus être référents. Imaginons Mehdi, ça fait un an qu'il est là, ça lui a demandé beaucoup d'investissement, on ne peut pas le forcer à rester…

42• Intervenant : Ah ben ça, évidemment. Après, dans le risque qu'évoquait M. Delcourt [le directeur], c'est que quelqu'un garde la fonction tout le temps… Peut-être que la question c'est davantage le processus de nomination : est-ce qu'il ne faudrait pas que ce soit un vote ? Parce qu'on pourrait aussi avoir quelqu'un qui arrive au bout d'un an, qui adore ça et qui est très bon et en fait ce serait dommage que la règle l'empêche de faire une année de plus.

43• Élodie (directrice-adjointe) : Oui, alors comment on pourrait mettre ça ?

44• Intervenant : « Élection » ?

45• Élodie (directrice-adjointe) : « Élection », oui.

46• Mehdi (référent) : …Oui, par l'équipe.

47• Intervenant : Après, il y a un point qui me semble important, c'est que cette élection s'organise à l'initiative de la direction.

48• Patrick (directeur) : Oui, il va falloir qu'on voie après le CoPil [dont la date est proche, le 6 janvier 2022].

49• Élodie (directrice-adjointe) : Après, j'ai mis : « les référents collectent les problèmes et les idées de solutions auprès de leurs collègues ». J'ai mis « fréquence des réunions : mensuelle ».

50• Intervenant : Avec les collègues ? Alors, il me semble qu'il y a deux choses. La collecte des problèmes ne se fait pas forcément en réunion. Dans le temps [des référents] du jeudi c'est, des fois, là que se fait la collecte des problèmes.

51• Mehdi (référent) : En fait, c'est tout le temps qu'elle se fait la collecte.

52• Élodie (directrice-adjointe) : Les temps du jeudi, c'est quoi ? C'est des réunions que vous faites toutes les semaines ?

53• Mehdi (référent) : Le jeudi, c'est là où, avec Jérôme [le second référent], on va formaliser les choses, on va voir aussi le travail qu'on a fait.

54• Élodie (directrice-adjointe) : Ah, mais c'est les référents le temps du jeudi ! Ah, mais moi je ne savais pas !

55• Intervenant : Oui, c'est bien de l'éclaircir. Ce temps du jeudi c'est le temps des référents qui leur permet à la fois de formaliser le tableau, d'aller éventuellement en réunion comme par exemple hier où on était en réunion avec le dépannage ou d'aller sur site instruire un dossier.

56• Élodie (directrice-adjointe) : Alors, c'est un temps hebdomadaire des deux référents, c'est ça ? [s'adresse à Mehdi] Du coup, quand est-ce que vous récoltez les problèmes ?

57• Mehdi (référent) : C'est au quotidien, ils peuvent venir nous voir.

58• Élodie (directrice-adjointe) : Du coup, vous le notez dans un cahier ? Vous faites comment ?

59• Mehdi (référent) : C'est ça, on le garde dans un coin de notre tête et on le met dans le tableau.

60• Intervenant : Après, la hiérarchisation, ça, vous le faites de manière mensuelle. Une réunion est déclenchée avec l'ensemble de l'équipe avant l'Atelier Dialogue.
61• Élodie (directrice-adjointe) : D'accord, donc c'est pour hiérarchiser et voir quels problèmes vont être vus avec la hiérarchie ?
62• Mehdi (référent) : Oui, c'est ça.
63• Patrick (directeur) : Ça c'est la case du dessous.
64• Élodie (directrice-adjointe) : Oui, mais du coup, je vais bouger les cases.
65• Patrick (directeur) : Moi je trouvais que : « ils instruisent des problèmes avec leurs collègues afin de chercher des solutions »…
66• Élodie (directrice-adjointe) : [rires] …Alors, moi ce que je propose, c'est que tu reprennes la main. [rires]
67• Patrick (directeur) : Non, mais je vois pas, en dessous… Donc dans la réunion hebdomadaire vous parlez des problèmes ouverts et ouvrir ? Oui, mais à deux ?
68• Mehdi (référent) : Juste avant, on fait une réunion avec toute l'équipe.
69• Patrick (directeur) : Ah d'accord… Bon, on continue ? Vas-y Élodie.
70• Élodie (directrice-adjointe) : Alors, à la réunion mensuelle, tu y es toi Alexandre ?
71• Alexandre (chef d'équipe) : Oui, j'y suis.
72• Intervenant : Alors, peut-être que… Je vois l'heure. Alors, ça, ce travail-là, on va devoir le continuer, mais il faut qu'on se parle du comité, car M. Delcourt doit partir [à une autre réunion].
73• Patrick (directeur) : Alors, si la réunion est ici, vous pouvez continuer sans moi en salle de direction.
74• Intervenant : Alors, cinq minutes, avec vous, c'est important. Pour le comité, nous ce qui est prévu c'est qu'on présente l'avancement de tout ce qu'on a fait jusque-là parce qu'il y aura la DGS [Directrice Générale des Services] qui sera là et qui n'a pas la connaissance de tout ça. Donc le but c'est que chacun prenne une place pour dire quelque chose de l'expérience qu'on a fait jusque-là ensemble. Donc nous en pensait faire un rappel sur la demande et ensuite, on passera un film d'une vingtaine de minutes retraçant les choses depuis le début jusqu'à aujourd'hui. Et, ensuite ce qui serait pas mal, c'est que M. Delcourt, la direction, puisse présenter le processus à l'état où il en est. En disant : « c'est ça qu'on est en train d'écrire ». On n'est pas obligés de venir avec un produit fini. Et puis que Mehdi et Jérôme vous puissiez dire ce que vous avez fait en tant que référents avec deux ou trois diapos. Puis, qu'il y ait un temps pour la discussion.

Ce nouvel extrait met en évidence l'activité conjointe du collectif transverse sur la méthode en elle-même en vue de son institutionnalisation et de sa présentation en comité de pilotage. Pour cela, la directrice-ajointe a formalisé une première version d'un processus organisationnel du dialogue afin que celui puisse être mis en discussion. Ainsi, l'**objet de l'activité conjointe** de ce collectif transverse est de ***formaliser le processus de dialogue pour l'institutionnaliser***.

Pour cela, **plusieurs composantes artéfactuelles concourent à l'usage instrumental de la méthode du référent-métier par ce collectif transverse :**

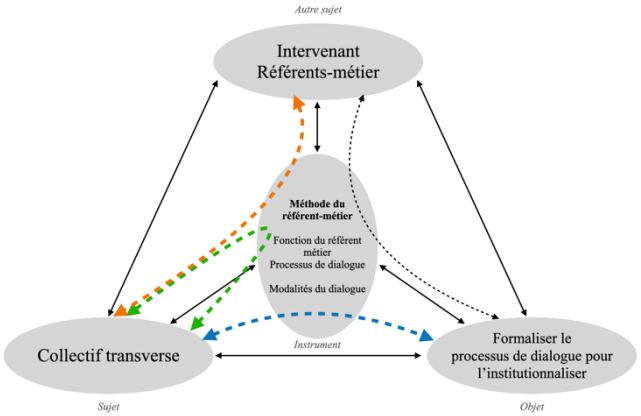
- **La première version du processus de dialogue :** à partir de l'expérience qu'elle a pu faire et à la demande des intervenants et de son directeur, la directrice-adjointe a formalisé une première version comprenant les étapes de la méthode à chaque niveau de l'organisation. Distribué à chacun (en 31), le dialogue s'établit à partir de ce support (en 35, 49, 65).
- **La fonction du référent-métier :** cette fonction permet au chauffagiste présent de participer à l'écriture de la méthode en mettant en avant la manière par laquelle ils ont

opéré jusqu'alors (en 51, 57, 59, 62 et 68), mais aussi en suggérant ce qui lui paraît le plus pertinent comme le fait d'avoir un binôme de référents (en 37), sur le fait qu'il y ait pas une trop forte rotation (en 39), ou que la nomination puisse se faire par élection au sein de l'équipe (en 46).

- **Le dialogue sur la qualité du travail et notamment les modalités même de ce dialogue**. En effet, les différents espaces expérimentés depuis le début de la phase de l'intervention et, plus précisément, la lecture qu'en fait la directrice-adjointe servent de base pour leur formalisation par le collectif transverse lors de cette réunion.

Figure 47

Médiations instrumentales dominantes autour de ce 2nd objet du moment significatif 10



Note. Nous mettons en évidence en couleur les médiations dominantes à cette étape de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif : en bleu, les médiations vers l'objet, en orange, les médiations interpersonnelles et en vert, les médiations réflexives.

Nous identifions **trois types de médiations saillantes qui témoignent de cet usage instrumental par ce collectif transverse** (*cf.* figure 47) :

- **Les médiations vers l'objet :** les composantes artéfactuelles de la méthode permettent au collectif transverse de s'engager dans ce travail d'oganisation pour formaliser la méthode de dialogue.
- **Les médiations interpersonnelles :** de ce point de vue, les médiations qui nous semblent particulièrement significatives sont celles en direction de l'intervenant. Elle traduisent l' « échaffaudage organisationnel » qu'il représente à ce stade. C'est lui qui provoque le dialogue vers cet objet afin de tenir l'objectif de pérennisation de ce dialogue (en 1 et en 74). C'est aussi lui qui met en discussion la première formalisation du process proposée par la hiérarchie sur le roulement des référents (en 38, 42 et 47) et sur le fonctionnement actuel (en 50, 55 et 60). Notons que l'intervenant veille aussi à ce que le directeur puisse avoir une place dans cette formalisation du process au sein du collectif transverse (en 74), celui-ci ayant délégué les choses à sa directrice adjointe (en 34 et 69).

- **Les médiations réflexives :** dans cet extrait, on peut noter que l'instrument dialogique qu'est la méthode du référent-métier permet au collectif transverse de s'engager dans un travail d'organisation. Plus précisément, ces médiations réflexives traduisent d'un collectif qui se « regarde faire » dans un contexte changeant au sein de la hiérarchie. En effet, on voit à travers cet extrait qu'une large partie de l'activité de la directrice-adjointe vise à prendre connaissance et à conforter la lecture qu'elle fait de cette expérimentation depuis sa venue récente (de 52 à 66).

À travers l'analyse, on observe un usage instrumental contrasté de la méthode de la part du collectif transverse. Cela se traduit notamment à travers l'usage fait par la hiérarchie et l'activité empêchée des référents-métier. Nous revenons sur ces éléments dans la synthèse des résultats que nous présentons ci-dessous.

2.3.3. Synthèse des résultats de l'analyse synchronique de la genèse instrumentale du dialogue lors de ce moment significatif 10

Après cette analyse, nous souhaitons synthétiser les résultats de cette genèse instrumentale (*cf.* tableau 22).

Tableau 22

Synthèse de la genèse instrumentale du dialogue lors du moment significatif 10

Objet	Description de l'objet de l'activité conjointe	Composantes mobilisées de l'artéfact médiateur	Médiations dominantes
Objet 1	– Orienter la poursuite de l'amélioration des accès aux centrales d'air	– *Composantes techniques* : le film d'activité, le tableau de suivi des problèmes de travail – *Composantes symboliques* : la fonction du référent-métier, la recherche de solutions	– Médiations vers l'objet – Médiations interpersonnelles – Médiations réflexives
Objet 2	– Formaliser le processus de dialogue pour l'institutionnaliser	– *Composante technique* : la première version du processus de dialogue – *Composantes symboliques* : la fonction du référent-métier, les modalités de dialogue	– Médiations vers l'objet – Médiations interpersonnelles – Médiations réflexives

La genèse instrumentale du dialogue que nous venons d'analyser dans ce moment significatif 10 met en évidence l'appropriation du dialogue issu de la méthode du référent-métier par le collectif transverse dans un contexte marqué par de multiples changements et des difficultés à faire avancer les choses. En effet, comme le récit dans lequel s'insère ce moment significatif l'a mis en évidence, le contexte est marqué par un changement important de direction.

Cette genèse instrumentale du dialogue traduit ainsi une appropriation hétérogène, par les différents protagonistes du collectif transverse, des règles régissant le dialogue issues de la méthode du référent-métier et cela se traduit notamment à travers les médiations interpersonnelles que nous avons pu analyser. C'est ce que nous observons autour du premier objet lorsqu'il est question d'établir les modalités pour poursuivre les améliorations concernant les accès aux centrales d'air. La hiérarchie propose d'abord que ce soit la voie hiérarchique qui soit employée pour coordonner la suite de la prise en charge de ce problème plutôt que les référents-métier eux-même. C'est aussi ce que nous pouvons observer autour du second objet qui met en évidence une délégation importante de la part du directeur de la DPB à sa directrice-adjointe dont l'arrivée est pourtant récente à la fois au sein de cet établissement, mais aussi dans cette expérimentation. Les médiations interpersonnelles permettent alors de mettre en évidence la part encore importante prise par l'intervenant pour structurer la formalisation de la méthode.

Au bout du compte, cette genèse instrumentale du dialogue met en évidence l'aspect non progressif de ces genèses instrumentales. En effet, si notre analyse permet de mettre en évidence l'usage d'un même système d'instruments de la méthode, elle permet aussi d'en déduire que d'autres instruments plus « classiques » sont encore prépondérants dans l'usage fait par les protagonistes et notamment la hiérarchie de ces nouveaux espaces. Ainsi, cette genèse traduit une appropriation hétérogène et un « retour en arrière » important du point de vue de l'appropriation du dialogue sur la qualité du travail notamment si nous le comparons, par exemple, au moment significatif 9. Ce retour en arrière interroge les méthodes déployées à ce moment de l'intervention pour organiser concrètement la poursuite de l'expérimentation. Ces méthodes ne semblent pas avoir permis la transmission de l'expérience entre la directrice précédente et la nouvelle direction du service. C'est un problème important pour l'efficacité de la genèse organisationnelle sur lequel nous reviendrons dans la discussion de la thèse. Avant cela, il nous faut conclure ce récit 4 par sa situation finale dans laquelle est abordée la fin de l'intervention.

2.4. Récit 4, situation finale : La fin de l'intervention

Cet atelier de dialogue DPB a laissé les deux référents-métier dans l'incertitude quant à la poursuite du travail engagé depuis plus d'un an. Toutefois, ils ont constaté de réelles avancées, tant dans le dialogue entre collègues chauffagistes que dans la résolution de certains problèmes, comme l'amélioration de l'accès aux centrales d'air, dont la majorité avait été modifiée.

Les référents, secondés par les intervenants, ont rapidement préparé leur partie de la présentation pour le prochain comité de pilotage prévu le 6 janvier 2022. Côté hiérarchie, une réunion préparatoire, proposée par les intervenants, s'est tenue le 3 janvier. Ce jour-là, le directeur, la directrice adjointe et les intervenants ont poursuivi la formalisation de la méthode afin de présenter un processus de dialogue au comité de pilotage. Toutefois, le directeur s'est

montré relativement distant, laissant sa directrice adjointe diriger les échanges et remettant parfois en question certaines bases « fondatrices » de la méthode, expérimentée depuis plusieurs mois. Par exemple, il a soulevé la question de savoir qui devait initier l'entrée d'un problème de travail dans le tableau. Selon les termes mêmes de l'expérimentation négociée au départ, un chauffagiste est à l'initiative de cette démarche, dans le dialogue, coordonné par le référent, avec ses collègues. Mais, pour le directeur, il serait utile que la direction garde l'initiative sur l'ordre du jour et donc sur la définition des problématiques à traiter.

Les intervenants ont perçu que la nouvelle direction n'avait pas tout à fait la même demande que l'ancienne directrice commanditaire de ce travail, qui souhaitait expérimenter une nouvelle forme de dialogue pour agir sur les problèmes de travail concrets rencontrés par ses agents. Ce point a pu faire l'objet d'une discussion avec la DGA-RH, autre commanditaire initiale de ce travail, qui a cherché à mettre cela au travail avec le directeur de la DPB lors du second comité de pilotage.

Malgré ces discussions et un nouvel appui de la directrice générale des services, qui a pris connaissance du travail lors de ce comité, les mois de janvier et février 2022 et la tenue d'un nouvel atelier de dialogue DPB n'ont pas permis de renforcer la demande du directeur dans le sens du travail conduit jusque-là. La fin de la convention au 28 février 2022 a marqué la fin de la présence des intervenants sur le terrain. Les mois suivants ont donné lieu à plusieurs rencontres, mais sans permettre une reprise de l'intervention. Quant au collectif de chauffagistes, il a décidé, par l'intermédiaire des deux référents-métier, de signifier à sa direction et à la direction générale de la collectivité qu'il se retirait de ce travail en l'absence des intervenants.

2.5. Le franchissement de frontières au sein du récit 4 : une dynamique « enrayée »

Les genèses instrumentales du dialogue que nous venons d'analyser au moyen de ce récit 4 et des moments significatifs en son sein traduisent un usage hétérogène des artéfacts dialogiques que la méthode du référent-métier « injecte » dans l'organisation. En effet, si le moment significatif 9 permet un certain « renforcement » dans le système artéfactuel mis en place pour agir sur les problèmes concrets, le moment significatif 10 montre plutôt un usage « détourné » de ces artéfacts dialogiques. Nous allons regarder cela de plus près au moyen de l'examen des rapports que nous identifions entre genèses instrumentales du dialogue et genèse organisationnelle.

Avant d'entrer dans ce détail, précisons à nouveau le résultat de deux genèses instrumentales du dialogue (GID) analysées :

- ***Lors du moment significatif 9***, la GID traduit l'appropriation du dialogue sur la qualité du travail au moyen de la méthode du référent-métier, qui s'est fait à cette occasion l'instrument du collectif transverse pour agir dans et sur l'organisation à partir des problèmes de travail rencontrés par les chauffagistes.
- ***Lors du moment significatif 10***, la GID traduit une appropriation hétérogène du dialogue sur la qualité du travail au moyen de la méthode du référent-métier, qui s'est fait à cette occasion l'instrument du collectif transverse de l'emploi des circuits organisationnels classiques pour poursuivre la recherche de solutions.

Comme nous l'avons fait pour les trois précédents récits, nous souhaitons à nouveau instruire davantage les rapports entretenus entre les genèses instrumentales du dialogue et les transformations organisationnelles en repérant la trajectoire de la genèse organisationnelle. Pour cela, regardons de plus près le franchissement de frontières que ces genèses instrumentales du dialogue provoquent du point de vue des trois déplacements qui la caractérisent :

- ***Les déplacements temporels***. Ce récit 4 permet de poursuivre la projection vers des transformations du travail. Les analyses initiales du travail menées avec les chauffagistes trouvent une poursuite de l'instruction et de résolution au sein du collectif transverse concernant l'exemple du problème d'accès aux CTA. La résolution de ce problème est, au cours du récit, d'abord programmée puis effective, laissant augurer d'une amélioration pour les interventions futures de maintenance. On remarque aussi un déplacement temporel dans la poursuite de la structuration organisationnelle du dialogue sur la qualité du travail. L'organisation-test – nous y reviendrons – continue sa structuration dans une perspective de pérennisation du système artéfactuel actuellement mis à l'épreuve.
- ***Les déplacements spatiaux***. Ce récit 4 marque un déplacement spatial significatif à plus d'un titre. D'abord sur la recherche de solutions concernant le problème d'accès : celle-ci s'organise à travers un collectif transverse « en mouvement » qui se déplace entre le

service des chauffagistes, des menuisiers et des serruriers, mais aussi en réunion de travail et directement sur site. Ce déplacement est un élément important loin du circuit décisionnel habituel qui aurait valu un signalement informatique du problème et une prise en charge « en silo ». Cette expérimentation par l'usage du collectif transverse va dans le sens de l'efficacité des solutions mises en place. Aussi, il nous semble important de noter un deuxième déplacement spatial significatif du point de vue de la structuration accrue de l'organisation du dialogue sur la qualité du travail. En effet, les espaces de dialogue s'institutionnalisent davantage : ils acquièrent une dénomination, un fréquentiel et une place « officielle » dans le planning de la hiérarchie et des agents. Aussi, cette structuration et les tâches associées à chacun des niveaux sont officialisées par le biais de la rédaction d'un processus de dialogue.

- ***Les déplacements expérientiels***. La lecture des déplacements expérientiels met en avant un certain « paradoxe ». En effet, d'une part, on remarque l'expérience des référents-métier se poursuivre : ces derniers circulent entre les différents temps et les différents espaces pour poursuivre et porter l'instruction et la résolution des problèmes de travail. Ils deviennent aussi à cette occasion, co-concepteurs de l'organisation-test en participant à sa structuration pour et dans l'usage. Mais – et c'est là que nous notons un paradoxe – l'expérience faite est hétérogène du point de vue de la hiérarchie qui, rappelons-le, est par ailleurs dans un contexte de prise de fonction à la suite du départ de la directrice de la DPB. En effet, et c'est ce que le moment significatif 10 renseigne particulièrement : la hiérarchie ne s'engage pas dans le même usage instrumental des artéfacts de la méthode, préférant les circuits décisionnels habituels.

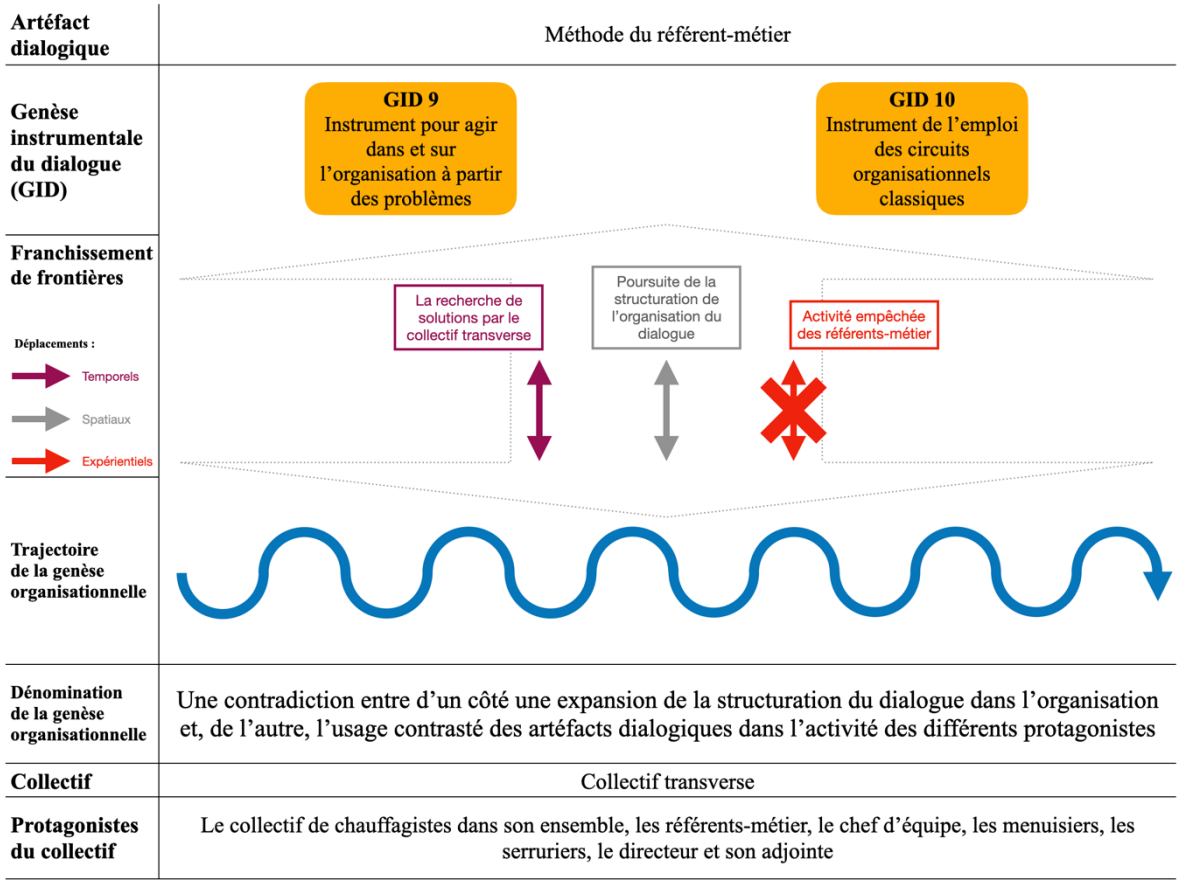
Rappelons que l'ensemble de ces trois déplacements traduit un franchissement de frontières. Dans ce cas particulier, au regard du « paradoxe » que nous mettons en avant entre consolidation de l'organisation-test et de ses artéfacts d'une part et usage instrumental hétérogène de ces mêmes artéfacts d'autre part, il nous semble que nous pouvons identifier ici un franchissement de frontières partiel, voire « empêché » du point de vue de l'expérience faite notamment par la hiérarchie à ce moment de l'intervention.

Ces résultats continuent à nous renseigner sur la trajectoire de la genèse organisationnelle à l'œuvre dans le cours de l'intervention. Ici, la genèse organisationnelle traduit une « activité empêchée » des référents-métier, qui ne sont plus attendus, alors qu'ils en avaient fait l'expérience jusque-là avec l'ancienne direction, autour de la définition et du traitement des problèmes que la hiérarchie se réapproprie. C'est un franchissement de frontières lui aussi « empêché » qui se traduit par un retour des habitudes hiérarchiques qui se réapproprie la division du travail là où le dispositif avait d'abord permis de la mettre en mouvement en développant le pouvoir d'agir du collectif de chauffagistes et du collectif transverse pour transformer le travail.

Nous proposons, comme nous l'avons fait à l'issue de chacun des trois autres récits, une représentation visuelle pour signifier cette dynamique contrariée que nous identifions ici entre genèses instrumentales du dialogue et genèse organisationnelle (*cf.* figure 48).

Figure 48

Franchissement de frontières dans le récit 4 : illustration des liens entretenus entre les genèses instrumentales du dialogue et la genèse organisationnelle



Par cette figure, nous mettons en évidence un certain enrayement de la dynamique entretenue entre les genèses instrumentales du dialogue et la genèse organisationnelle, « bloquée » par des déplacements expérientiels empêchés qui traduisent un certain « retour en arrière ». Ainsi, **la genèse organisationnelle traduit ici une contradiction entre d'un côté l'expansion de la structuration du dialogue dans l'organisation et, de l'autre, l'usage contrasté des artéfacts dialogiques dans l'activité des différents protagonistes**.

Cette contradiction est selon nous centrale dans le destin qu'a eu le dispositif notamment dans le non-renouvellement de l'intervention quelques mois plus tard. Nous reviendrons sur ces éléments dans la discussion de cette thèse à partir de l'éclairage nouveau que nous fournit cette analyse.

Chapitre 10. Synthèse générale des résultats

À l'issue des deux chapitres d'analyses de nos matériaux, il nous paraît pertinent de synthétiser l'ensemble de nos résultats. Pour cela, rappelons que notre problématique de recherche nous amène à mieux comprendre les rapports entretenus entre une multiplicité de genèses instrumentales du dialogue et la genèse organisationnelle. De plus, notre hypothèse initiale postulait que les genèses instrumentales du dialogue, provoquées par les méthodes mises en œuvre par le dispositif d'intervention, engendraient un franchissement de frontières préfigurant une genèse organisationnelle.

Pour cela nous présentons une formalisation schématique générale reprenant, par récit, les genèses instrumentales du dialogue plus précisément analysées et les franchissements de frontières significatifs de la trajectoire de la genèse organisationnelle (*cf.* figure 49).

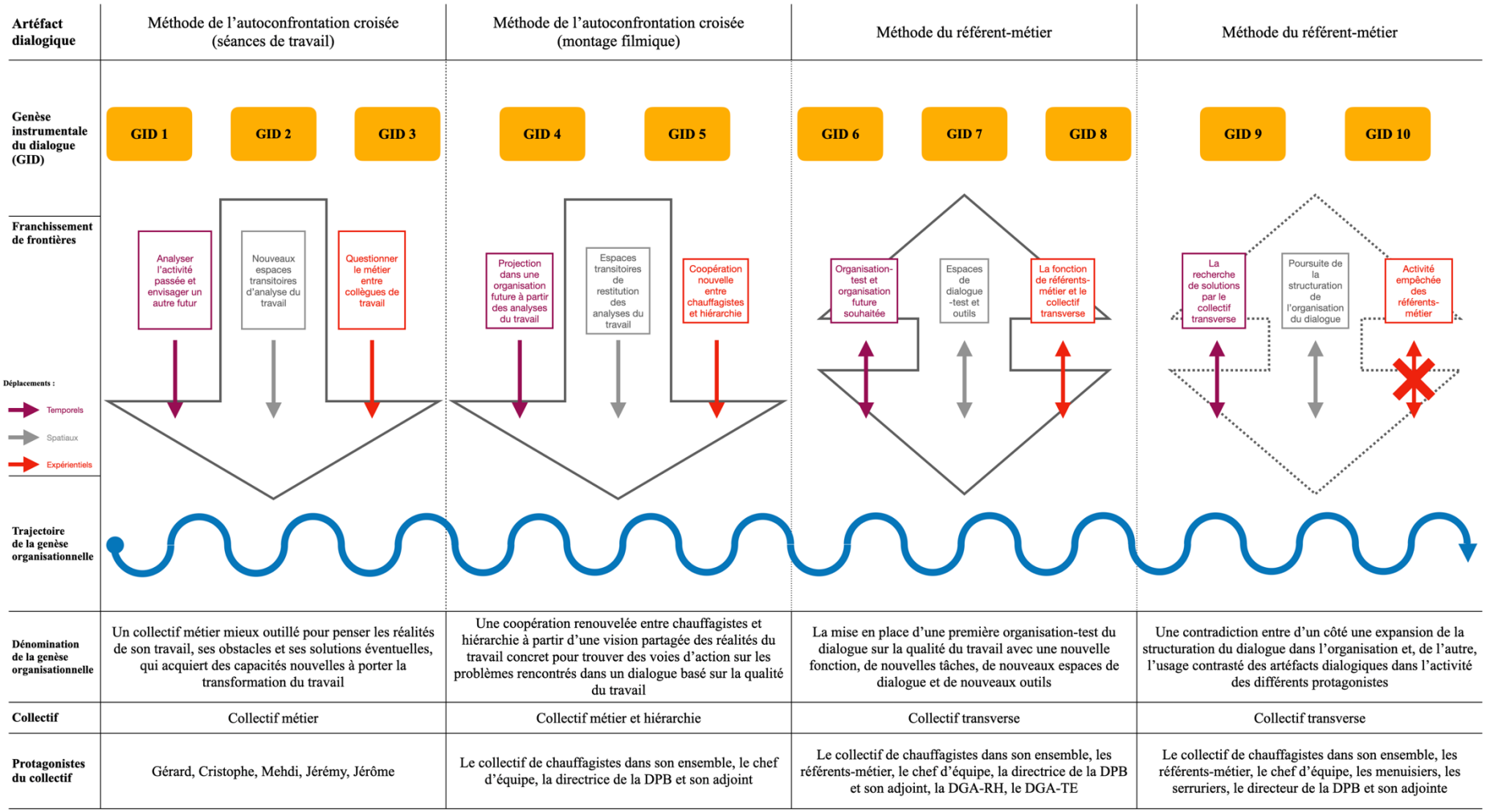
Concernant les rapports entretenus entre genèses instrumentales du dialogue et genèse organisationnelle, cette synthèse nous permet de valider notre hypothèse initiale : les genèses instrumentales du dialogue par les franchissements de frontières qu'elles provoquent engendrent la genèse organisationnelle. Toutefois, cette synthèse met également en évidence deux résultats qui enrichissent notre hypothèse de départ :

- Le premier : le rapport entre genèses instrumentales du dialogue et genèse organisationnelle n'est pas unidirectionnel, mais dialectique. La genèse organisationnelle contribue à « cultiver » les genèses instrumentales du dialogue en continuant d'« injecter » de nouveaux artéfacts dialogiques. Ces derniers permettent aux genèses instrumentales de prospérer et, en retour, de nourrir la genèse organisationnelle.
- Le second : cette dialectique peut se trouver « enrayée » par un franchissement de frontières « empêché », entraînant un blocage dans la poursuite des transformations organisationnelles. C'est ce que révèle le récit 4 : malgré la poursuite de la structuration de nouveaux artéfacts dialogiques, les genèses instrumentales du dialogue se retrouvent « empêchées » par d'autres formes d'activités, plus habituelles, notamment liées à la division du travail. Nous approfondirons cette question lors de notre discussion.

Finalement, nos résultats mettent en évidence des rapports dialectiques entre les genèses instrumentales du dialogue et la genèse organisationnelle. Dans cette dialectique, la trajectoire de la genèse organisationnelle s'accompagne d'un développement du collectif : initiée par le collectif métier, elle aboutit à la formation d'un collectif transverse qui se construit en lien avec la genèse organisationnelle. Ce collectif transverse, composé de protagonistes hétérogènes et dont l'analyse a révélé la dynamique générale, s'est enrichi progressivement au fil de l'intervention par l'engagement de nouveaux protagonistes, en fonction des problèmes travaillés.

Figure 49

Synthèse générale des résultats



Partie IV.

Discussion et perspectives

Chapitre 11. Discussion

Dans ce chapitre, nous discutons nos principaux résultats concernant les genèses instrumentales du dialogue sur la qualité du travail qui nous ont conduit à caractériser plus finement les rapports entretenus entre ces genèses et les genèses organisationnelles au cours de l'intervention. De nouveaux outils, de nouvelles tâches, de nouvelles fonctions et de nouvelles instances ont ainsi vu le jour dans notre intervention grâce au développement de la délibération autour de la qualité du travail. C'est un apport important que nous souhaitons mettre en lien avec le chantier des genèses organisationnelles (Bationo Tillon *et al.*, 2020 ; Couillaud & Poret, 2022 ; Folcher *et al.*, 2022 ; Folcher & Bationo Tillon, 2018).

Nous débutons donc ci-dessous la discussion à partir de là. Une fois ce résultat central de la thèse explicité, nous étayons sur cette base quelques perspectives de recherche ouvertes par notre travail. Il est en effet nécessaire de mieux comprendre, par exemple, l'arrêt de l'intervention en lien avec les genèses « empêchées » que nous avons identifiées et décrites. Selon nous, la fin de cette intervention peut être comprise en faisant un pas conceptuel de plus permettant de mettre en lien genèses instrumentales et affectivité (Bonnefond & Clot, 2016 ; Bonnemain & Tomás, 2022). Bien que cette piste n'ait pas été approfondie dans nos analyses, elle nous semble pourtant centrale pour comprendre la dynamique de la « prolifération » des genèses ou de leur empêchement. Nous revenons ensuite sur les rapports entre intervention et développement, qui ont constitué le point de départ de cette thèse. Arrivé au terme de ce chemin de recherche, nous identifions davantage les points de jonction possibles entre l'approche du développement par le prisme des genèses organisationnelles et l'approche du développement en clinique de l'activité notamment du point de vue du rapport à l'action qui vise à « provoquer » la survenue des genèses. La suite de la discussion nous amène alors à questionner la place du dialogue dans cette perspective développementale afin de dépasser une conception du dialogue qui se réduirait à l'« interaction » ou à la « verbalisation ». Quelques pistes seront élaborées dans cette perspective. Selon nous, l'ergonomie pourrait bénéficier de cette conception du dialogue pour penser et pour chercher à « provoquer » les processus développementaux qui se réalisent dans l'intervention.

Enfin, nous terminons cette discussion par une ouverture sur une question plus large en lien avec l'intervention que nous avons réalisée : celle des rapports entre analyse du travail et écologie. Le milieu professionnel considéré dans cette thèse est directement concerné par cette question du fait de l'objet même de son travail de maintenance d'installations de gestion de l'énergie. Sur le terrain, au cours de notre intervention, nous avons pu constater à de nombreuses reprises les préoccupations des chauffagistes pour la qualité de leur travail en lien avec cette question. Nous traçons, à partir de là, quelques pistes existantes et à poursuivre autour des liens possibles entre le dialogue sur le travail « bien fait » dans l'organisation, les genèses instrumentales du dialogue, et la soutenabilité sociale et écologique du travail. Le dispositif mis en œuvre pourrait aussi rejoindre – au-delà de la thèse – ces perspectives de recherche et d'intervention très actuelles en ergonomie.

1. La contribution de la thèse au chantier des genèses organisationnelles : des rapports entre genèses instrumentales du dialogue et genèses organisationnelles à poursuivre

Notre intention initiale était de mieux comprendre de quelle manière les différents protagonistes engagés dans l'intervention se sont approprié un genre spécifique d'activités dialogiques, centré sur les critères de qualité du travail, issu des méthodes que nous avons mobilisées. Ce chemin nous a finalement conduit sur une piste imprévue au départ, nous poussant alors à instruire l'hypothèse de liens possibles entre les genèses instrumentales du dialogue et la mise en mouvement de l'organisation. En effet, nous nous sommes rendu compte que l'appropriation progressive du dialogue entre les protagonistes impliqués – au sein du collectif métier dans un premier temps, puis au sein d'un collectif transverse ensuite – a « généré » des modifications organisationnelles importantes pour faire durer le dialogue sur la qualité du travail. D'autres travaux ont déjà souligné l'importance de ces développements organisationnels pour pérenniser le dialogue (Bonnefond, 2016, 2019). Nous retrouvons ici ces mêmes conclusions. Ainsi, pour que ces développements soient possibles, il a fallu une première forme d'appropriation du dialogue – une première expérience faite de ce dialogue – au sein du collectif métier, entre les chauffagistes. C'est un point méthodologique important : nous n'avons pas immédiatement réuni le collectif transverse pour engager le dialogue et penser la transformation de l'organisation qui était au départ « impensable ». Nous avons d'abord provoqué une expérience singulière du dialogue au sein du collectif métier. Celle-ci a ensuite pu « irriguer », en quelque sorte, « par capillarité » et par étayage progressif, les autres niveaux organisationnels. Cela a permis de redéfinir, au moins pour un temps, les processus organisationnels de fonctionnement du dialogue. Des règles de fonctionnement nouvelles ont été mises en place pour le collectif métier au sein de l'atelier, telles que la fonction de référent-métier et ses attendus ou les temps de réunion prévus chaque mois. Cette redéfinition a également concerné le collectif transverse à l'échelle de la direction, avec notamment les réunions « Atelier Dialogue DPB » à fréquence mensuelle et l'organisation de l'ordre du jour par les référents-métier.

Pour mieux comprendre l'avènement de ces formes singulières de « genèses organisationnelles », il nous faut remonter le fil de l'intervention.
Au départ, lors des premières observations et des premiers temps de l'autoconfrontation, la fonction du chercheur s'est avérée essentielle pour engager l'appropriation.

> Le chercheur incarne dans son activité propre les contraintes et les règles du dispositif dialogique. Il est en ce sens un moyen d'apprivoiser le dialogue et son objet. L'appropriation se fait ainsi par "imitation" entendue ici à la manière de Vygotski : comme préparation à continuer sans chercheur ce que les sujets réalisent d'abord et en collaboration avec le chercheur. (Clot, 2005, p. 46)

« On ne connaît que ce qu'on apprivoise » pouvait dire J. Duraffourg (1998). Ainsi, c'est en faisant l'expérience du dialogue que l'appropriation a lieu en cours d'activité et plus précisément, au fur et à mesure que de nouveaux objets d'activité conjointe émergent et qu'apparaissent les obstacles à la réalisation du travail qui mériteraient d'être transformés. Cette première forme d'appropriation donne lieu, pour chaque professionnel, à de nouveaux « possibles » pour leur activité, et le dialogue sur la qualité du travail avec le chercheur se fait alors progressivement l'instrument de redécouverte de sa propre activité (*i.e.* nouvelles pensées, nouvelle compréhension d'un problème, nouvelles idées de dialogue possible avec ses collègues, avec sa hiérarchie, etc.).

Mais ensuite, en réinvestissant au sein du collectif métier ces objets étayés par l'expérience des méthodes dialogiques injectées par l'intervenant-chercheur, le dialogue s'étend à nouveau et s'ouvre encore sur d'autres objets. Ici, la controverse professionnelle devient motrice d'une appropriation plus large, en permettant de faire l'expérience d'un dialogue inhabituel entre collègues d'un même collectif métier. La genèse instrumentale du dialogue « s'élargit » donc progressivement – au-delà de l'activité personnelle – entre les membres du collectif métier. Ponctuellement, nos résultats ont mis en évidence le fait qu'à ce stade des genèses instrumentales du dialogue, la controverse réglée entre collègues pouvait aussi développer le plaisir à dialoguer entre collègues en « provoquant » la discussion indépendamment du chercheur qui prend alors une autre place, comme ce fut le cas, par exemple, lors du dialogue organisé à l'initiative de Mehdi et Cristophe, à propos de la soudure d'un tuyau (*cf.* moment significatif 3, chap. 8). Ce temps des séances de travail en autoconfrontation a ainsi conduit les chauffagistes à « redécouvrir » leur propre expérience en la confrontant à celle des autres, en ouvrant alors un nouveau fonctionnement de la parole au sein du collectif métier.

À ce stade, à l'issue des autoconfrontations croisées, le montage filmique qui synthétise l'ensemble sert à « rassembler » l'analyse dialogique produite au sein du collectif métier. Il permet de rendre cette analyse « adressable » à un autre niveau organisationnel. Ce montage cherche à rendre compte de l'analyse produite par ce collectif à propos des situations de travail problématiques. Il met également en lumière leurs initiatives pour faire tenir ce qui ne tient pas spontanément dans ces situations, ainsi que leurs « capacités dialogiques » pour mieux comprendre les problèmes qui les concernent et en faire le tour. On retrouve ici un résultat notable de notre travail : il s'agit là, dans notre intervention, d'un franchissement de frontières qui marque une première genèse organisationnelle faisant de ce collectif métier un nouvel interlocuteur potentiel pour agir à d'autres niveaux de l'organisation sur les situations de travail problématiques du point de vue de la santé ou de l'efficacité. Cette première expérience de la délibération entre pairs à partir des conflits de critères sur la qualité du travail permet de renouveler les instruments collectifs du dialogue à partir d'un genre second d'activités proposé par le chercheur et donc d'envisager la construction d'un rapport différent aux autres protagonistes de l'organisation et, en premier lieu, à la hiérarchie.

À partir de là, l'appropriation se poursuit au sein d'espaces qui intègrent cette fois ce même collectif métier, les décideurs, ainsi que d'autres acteurs ressource en fonction des besoins, réunis au sein d'un collectif transverse multimétiers. Nos résultats permettent de comprendre que l'appropriation qui s'est produite au sein du collectif métier provoque ensuite des effets dans le dialogue conduit avec les décideurs (*cf.* moment significatif 5, chap. 8). Dans l'espace de dialogue qui les réunit avec la direction pour envisager la suite de l'intervention par exemple, les chauffagistes « imposent » progressivement aux dirigeants – grâce au « tranchant » de leurs analyses et à la qualité de leurs dialogues – une sorte de « contrainte dialogique » nouvelle. L'appropriation est telle que ce sont eux, à ce moment-là, qui portent, avec les intervenants, les attendus du dialogue en convoquant la hiérarchie à la discussion sur leurs situations de travail « ordinaires ». Loin des « revendications » désordonnées qui sont habituellement la source de nombreuses incompréhensions, le collectif de chauffagistes arrive au contraire ici avec des points de vue discutés, hétérogènes, qui appellent la contribution hiérarchique dans le processus d'enquête qui s'amorce. C'est ce qui rend le dialogue « constructif » et permet au collectif de faire « référence » pour la direction qui reconnaîtra, comme nous l'avons vu dans nos analyses, la qualité des échanges à reproduire ensuite. C'est là un deuxième franchissement de frontières que nous avons repéré, significatif d'une nouvelle genèse organisationnelle. D'une certaine manière, le collectif métier se présente à ce moment-là sous un nouveau jour aux yeux de la direction, fort de l'expérience de la délibération réalisée pendant plusieurs mois entre pairs. Le collectif métier est à cette étape un vecteur d'appropriation : s'étant lui-même « décalé » dans son rapport aux problématiques de son travail, il « invite » la hiérarchie à opérer, elle aussi, ce même décalage grâce au dialogue expérimenté entre eux. Ainsi, cette réunion a constitué un moment « pivot » dans l'histoire de ces genèses. Elle marque un point de bascule entre, d'une part, les genèses instrumentales du dialogue au sein du collectif métier, et d'autre part, la trajectoire de la genèse organisationnelle produite par le collectif transverse. Les chauffagistes ont pu « répliquer », au second degré, l'expérience des dialogues en autoconfrontation croisée. Entre eux, et en présence de la hiérarchie, ils ont porté le genre de dialogue sur la qualité du travail qu'ils avaient expérimenté jusque-là.

Il nous semble que ce point de bascule nous renseigne davantage sur la dynamique de construction du réseau de protagonistes, centrale dans l'intervention (Coutarel & Petit, 2009). Plus particulièrement cela nous apprend sur la constitution du collectif transverse qui, à l'instar d'un collectif métier (Caroly & Clot, 2004), ne se décrète pas, mais se construit. Ainsi, nous partageons l'idée établie en ergonomie que l'émergence d'un collectif transverse répond à des conditions préalables au-delà de la seule réunion de protagonistes aux fonctions hétérogènes dans l'organisation (Arnoud, 2013 ; Poret, 2015). Ces conditions préalables sont, par exemple, la mise en visibilité de l'activité (Nascimento, 2009), la réflexivité (Arnoud & Falzon, 2013) ou encore la mise en débat des pratiques (Petit & Dugué, 2013b). Au vu de nos analyses, nous souhaitons en ajouter une autre qui consiste à « équiper » préalablement le collectif métier d'un genre spécialisé d'activités dialogiques – dans l'expérience faite de la délibération entre pairs –

avant de pouvoir le faire vivre ensuite dans les échanges avec la hiérarchie au sein du collectif transverse. Il nous semble que cette condition est centrale pour maintenir « vivante » la dynamique délibérative au sein du collectif transverse.

L'émergence du collectif transverse a été le point de départ de nouvelles transformations organisationnelles qui, comme on l'a vu au cours de nos analyses, impliquent de nouvelles instances de dialogue, des fréquences pour chacune d'elles, la fonction nouvelle de référent-métier, et un fonctionnement organisationnel-test pour la poursuite des dialogues pour la prise en charge des problématiques analysées en lien avec les situations réelles. L'histoire des genèses instrumentales du dialogue se poursuit alors au-delà du collectif métier dans chacune de ces instances. Dans notre travail, nous nous sommes intéressés à la manière dont les genèses organisationnelles ainsi produites ont généré de nouvelles genèses instrumentales du dialogue. Cela s'est manifesté à la fois au sein du collectif métier, où le référent-métier a conduit le dialogue, et au sein du collectif transverse. Dans ce dernier, les référents-métier ont pu dialoguer avec tous les protagonistes concernés par les problèmes à résoudre. Ces acteurs ont progressivement intégré les espaces dédiés au dialogue, afin de trouver de nouveaux moyens de transformer les situations réelles analysées. C'est le cas de la modification des accès aux centrales d'air, qui a été un des exemples centraux dans nos analyses.

Il y a donc bien un rapport – c'est l'un des résultats centraux de cette thèse – entre les genèses instrumentales du dialogue sur la qualité du travail et la mise en mouvement de l'organisation reliée aux genèses organisationnelles. Mais un autre résultat imprévu attire notre attention. Si nous envisagions un lien possible entre genèses instrumentales du dialogue et genèses organisationnelles, nous n'avions pas perçu aussi finement « l'effet retour » engendré par ces rapports. C'est déjà, selon nous, un résultat important de cette thèse que d'avoir mis en avant le lien entre développement du dialogue et développement de l'organisation sous l'angle original des genèses instrumentales. Mais nos analyses permettent également de souligner le fait que les genèses organisationnelles qui résultent des genèses instrumentales du dialogue au sein des collectifs mentionnés sont susceptibles de produire à leur tour de nouvelles genèses instrumentales du dialogue sur la qualité du travail. Ainsi en est-il pour le référent-métier : en endossant cette nouvelle fonction de conduite du dialogue aux différents étages de l'organisation (ce qui fait de lui, nous y reviendrons ensuite, une sorte d'« acteur frontière » au service d'une genèse organisationnelle), l'appropriation du dialogue se poursuit dans l'échange avec ses collègues et avec le collectif transverse. Il apprend, par exemple, à animer la discussion avec les autres chauffagistes – ce que ne va pas de soi – et à organiser la priorisation des objets à traiter avec le collectif transverse dans les espaces dédiés. Cet « acteur frontière » doit aussi constituer et s'approprier de nouveaux outils comme le tableau de suivi des problèmes. Cet artéfact nouveau, conçu pour le dialogue, « convertit » en quelque sorte les objets-liens qui ont initialement émergé entre pairs lors de la première phase de l'intervention au moyen de l'autoconfrontation en « objets-frontière » (Prot, 2014 ; Star & Griesemer, 1989 ; Vinck, 2009)

autour desquels le collectif transverse pourra délibérer. Cet objet-frontière franchit alors plusieurs frontières en transitant à différents niveaux : des frontières temporelles bien sûr, entre la phase 1 et 2 de l'intervention, mais aussi des frontières expérientielles et spatiales, lors de la phase 2 de l'intervention en organisant les délibérations itératives au sein du collectif métier, puis entre ce dernier et le collectif transverse.

Si l'appropriation du dialogue de bas en haut de l'institution produit des transformations organisationnelles permettant la structuration du dialogue, cette structuration semble bien produire, en retour, de nouvelles formes d'appropriations du dialogue aux différents niveaux. Ainsi, cette dialectique entre l'histoire des genèses instrumentales du dialogue et la trajectoire de la genèse organisationnelle – leurs points de jonction multiples et répétés en cours d'intervention, les allers-retours nombreux entre les unes et les autres – nous semble capitale pour mieux comprendre comment le dialogue a pu se développer et se construire au sein de cette direction dans laquelle, pourtant, de nombreux conflits avaient « empoisonné » la situation. Tout se passe comme si, dans notre cas, les genèses instrumentales du dialogue avaient permis de « provoquer » des mouvements dans l'organisation, soutenant alors de nouvelles genèses instrumentales du dialogue sur d'autres plans. Au vu de ces résultats, il nous apparaît que l'organisation ne peut sans doute pas complètement être considérée comme une « structure-artéfact » (Arnoud, 2013 ; Petit, 2005) qui répondrait à des processus similaires à ceux observés en ce qui concerne les genèses instrumentales, déjà documentés. En effet, la genèse organisationnelle dont nous parlons ici est affaire d'une dialectique médiée par des genèses instrumentales du dialogue sur la qualité du travail dans l'activité conjointe des collectifs métier et transverse. Dit autrement, le rapport entre l'activité des sujets et les transformations organisationnelles n'est pas direct, mais procède d'une diversité de genèses qui engendrent des franchissements de frontières existantes dans l'organisation par les collectifs (Folcher *et al.*, 2022), et dans le cas de notre travail, par l'entremise de genèses instrumentales du dialogue sur la qualité du travail. Ainsi, il ne s'agit pas simplement pour le collectif de se « réapproprier » l'artéfact « organisation », mais il s'agit plus précisément de faire une expérience dialogique sur le travail réel qui autorise à interroger de nouveau l'organisation pour la transformer au sein d'un collectif transverse plus large afin que cette organisation puisse enrichir en retour les prérogatives et les activités de ce collectif transverse.

Il nous semble important ici d'approfondir en caractérisant plus précisément le contenu et les mécanismes de cette « expérience dialogique » dans laquelle s'inscrivent les genèses instrumentales du dialogue. Tout au long de l'intervention, l'appropriation est médiatisée par autrui. D'abord, par le chercheur, qui « injecte » le genre de dialogue sur la qualité du travail dans le milieu professionnel. Ensuite, par les protagonistes impliqués – professionnels de terrain et hiérarchie – qui étayent réciproquement leurs usages de ce type d'activités dialogiques dans les cadres expérimentés au sein du collectif transverse. Chaque protagoniste a pu s'approprier ainsi de nouvelles manières de parler de son travail pour lui-même en faisant d'abord cette

expérience du dialogue avec le chercheur. Ici, Vygotski (2014) nous apparaît à nouveau utile pour penser ces rapports de l'individuel au collectif dans le processus d'appropriation. À travers l'exemple du « geste indicatif » chez l'enfant, il illustre comment un simple mouvement de préhension manqué acquiert du sens grâce aux interactions sociales, devenant ainsi un geste signifiant d'abord pour les autres, avant de l'être pour l'enfant lui-même. Cet exemple permet à Vygotski d'illustrer la façon dont l'appropriation d'une nouvelle fonction est toujours reliée à l'activité d'autrui. Ce processus permet à l'auteur d'énoncer l'une des règles générales les plus importantes du développement humain :

> Toute fonction psychique supérieure était externe parce qu'elle était sociale. Avant de devenir une fonction interne, proprement psychique, elle était auparavant un rapport social entre deux personnes. Un moyen d'action sur soi est initialement un moyen d'action sur les autres ou un moyen d'action des autres sur l'individu. (*Ibid.*, p. 285).

Ainsi l'appropriation de ce geste est comme un transfert du geste de l'autre dans son propre geste. Cette « genèse instrumentale » s'accomplit par une migration du geste dans le processus développemental : d'abord geste en soi, puis geste pour l'autre et de l'autre, avant de devenir geste pour soi. La genèse instrumentale a lieu dans cette coopération avec autrui « où les gestes s'échangent en circulant » (Clot, 2024, p. 73).
Ces mécanismes nous semblent valables dans notre propre travail : l'appropriation du dialogue n'est pas le simple apprentissage de techniques nouvelles, il est la migration de ces techniques dialogiques qui « circulent » dans les cadres expérimentés en cours d'intervention, que chaque individu « met à sa main » en en faisant un usage singulier avec les autres. La genèse instrumentale du dialogue se joue à l'intérieur de ce rapport social.

Mais revenons à la dialectique entre les genèses instrumentales du dialogue ainsi comprises et les genèses organisationnelles. Si cette dialectique a semblé bien fonctionner sur la première année de notre intervention, elle s'est en quelque sorte « enrayée » ensuite lors du changement soudain de la direction du service. De notre point de vue, il serait trop simpliste de regarder cet enrayement comme un « désengagement » de la direction vis-à-vis de l'installation du dialogue sur la qualité du travail. En fait, ce développement « suspendu » appelle à questionner les méthodes que nous avons mobilisées : en quoi n'ont-elles pas suffisamment permis de faire la « transition » entre l'ancienne et la nouvelle direction ? Comment est-ce que cela aurait pu être pris en charge autrement avec la direction générale de la structure qui souhaitait aller plus loin ? Quels ont été les défauts méthodologiques de cette intervention en clinique de l'activité qui a finalement conduit à enrayer le « cercle vertueux » qui s'était mis en place entre les genèses instrumentales du dialogue et les genèses organisationnelles ? C'est ce sur quoi nous allons maintenant insister en revenant sur un aspect que nos analyses ont pu « percevoir », mais que nous n'avons pas analysé en tant que tel : la fonction des affects dans l'histoire des genèses du dialogue sur la qualité du travail.

2. Comprendre l'enrayement des genèses instrumentales du dialogue : le problème des affects dans le développement

Nos résultats nous permettent de soutenir que la dynamique enclenchée entre les genèses instrumentales du dialogue et les genèses organisationnelles s'est en quelque sorte « renversée » lors du changement soudain de la direction, auquel nous n'étions pas préparé. Le départ de l'ancienne directrice, qui – comme nous l'avons vu – avait été très affectée par la tournure de l'intervention, en découvrant le « potentiel de performance dialogique » inexploité au sein de sa direction pour agir, a marqué une forme de déclin des dynamiques qui s'étaient développées jusque-là. Comment comprendre ce « renversement » ? Une piste intéressante, de notre point de vue, consiste à regarder cette question sous l'angle méthodologique : les méthodes que nous avons mises en œuvre n'ont pas permis d'empêcher ce renversement et doivent donc être questionnées. Ce problème de méthode touche également, comme nous le verrons, au problème des affects, de leur conceptualisation et de leur prise en charge dans la conduite de l'intervention.

Pour instruire cette question, il nous faut revenir à nos analyses ayant mis en évidence qu'à partir du départ de la directrice, le dialogue au sein du collectif transverse s'est progressivement « asséché ». Nos analyses ont en effet montré que cet appauvrissement du dialogue est systématiquement relié à un processus précis qui s'est répété au fil du temps : le retour des habitudes (*cf.* récit 4, chap. 9). Du côté hiérarchique, notre analyse de la genèse instrumentale « empêchée » nous permet de mieux caractériser ce phénomène.

Au cours de la réunion analysée (*cf.* moment significatif 10, chap. 9), le directeur nouvellement nommé à son poste renvoie les deux référents-métier à la règle formelle lorsque ces derniers tentent de poser le problème qu'ils rencontrent pour agir sur un accès aux centrales d'air défectueux d'un site ne relevant pas du périmètre de la collectivité. Pour répondre à ce problème, le directeur leur demande de suivre le « protocole » : « faire remonter » le problème à leur agent de maîtrise afin que ce dernier trouve une issue. Or, ce problème d'accès avait été intégré au « tableau de suivi des problèmes » tenu par les référents-métier dans la mesure où justement, pour le collectif métier, ce protocole prescrit posait problème et n'avait pas permis jusque-là de résoudre la question pourtant déjà posée par le passé.

Le dispositif d'intervention constitué jusque-là avec l'ancienne directrice, permettant aux agents de faire valoir leur point de vue sur la qualité de leur travail à tous les niveaux organisationnels de la structure, visait justement à enrayer ce renvoi habituel aux procédures, en les questionnant pour les transformer lorsque cela s'avérait nécessaire. De ce point de vue, l'intervention mise en place constitue bien une véritable expérimentation organisationnelle (Petit, 2020) au moyen d'une expérimentation du dialogue sur la qualité du travail. En effet, les problèmes repérés dans le dialogue au sein du collectif métier servent de

moyen pour questionner le fonctionnement habituel de l'organisation et les règles instituées, pour les modifier si nécessaire au sein d'un dialogue à poursuivre dans le collectif transverse. Cette perspective nécessite donc un engagement hiérarchique clair pour être viable, une volonté hiérarchique de questionner l'organisation en place à partir des dialogues expérimentés. La directrice à l'origine de la demande avait, malgré ses réserves initiales, fait une expérience forte en expérimentant le dialogue avec le collectif métier. Cette expérience l'avait conduite à revoir les ambitions de l'intervention à la hausse, en autorisant la retouche de l'organisation. Cela a permis l'expérimentation de nouveaux espaces et de nouvelles tâches, dans le but d'implémenter ce dialogue dans le temps au sein d'une « ingénierie dialogique » à mettre à l'épreuve. Ce qui, selon nous, n'avait pas été le cas de la nouvelle direction, qui n'avait pas « demandé » cette intervention.
Ainsi, alors même que la grande majorité des accès aux centrales d'air avait été modifiée dans le dialogue au sein du collectif transverse piloté par cette directrice, les chauffagistes se sont vus renvoyés, après son départ, à l'application systématique des procédures dysfonctionnelles habituelles qui, paradoxalement, justifiaient la mise en œuvre initiale de cette intervention.

Pour mieux comprendre ce « retour en arrière » dans le fonctionnement des instances de dialogues mises en œuvre, les récents travaux en clinique de l'activité autour de ces questions peuvent être une ressource. Ils montrent en effet que l'installation d'un dispositif dialogique qui favorise la confrontation productive autour des critères hétérogènes de qualité du travail dans l'organisation est déstabilisante pour l'ensemble des protagonistes impliqués : « dès lors qu'on s'attaque aux critères du travail bien fait, la dissonance est vite au rendez-vous entre les professionnels confrontés à la même tâche. Les passions du réel aussi » (Clot, 2020, p. 65).

En fait, ce genre de dispositif dialogique d'intervention est « déroutant pour toutes les parties prenantes » (Clot *et al.*, 2021, p. 163), dans la mesure où il « déloge » les positions habituelles en autorisant la parole sur le travail à se déployer aux différents niveaux depuis les points de vue initialement instruits au sein d'un collectif métier. Ce processus n'est pas habituel dans l'organisation. En autorisant ce collectif à définir les questions qui seront traitées ensuite avec son concours dans la boucle de décision, ces dispositifs « décontenancent » le fonctionnement habituel des organisations. D'abord pour les professionnels de terrain, dans la mesure où l'intervention les conduit à exposer leurs manières de travailler à d'autres niveaux, en prenant parfois le risque du « rappel à la règle », comme ce fut le cas de « la chaise d'enfant » analysé dans cette thèse (*cf.* moment significatif 2, chap. 8). Mais bien sûr aussi, pour la hiérarchie, qui peut voir dans ce type de fonctionnement un recul de leurs prérogatives en matière de prises de décisions (Vandenabeele & Bonnefond, sous presse). D'autres expériences de ce genre ont aussi rencontré le même type d'obstacles « normaux » et ont parfois réussi à les dépasser (Bonnefond, 2019 ; Musseau *et al.*, 2022 ; Zittoun & Clot, 2020). Ces obstacles confrontent de toute façon le chercheur à des variations affectives contrastées chez les différents protagonistes impliqués, qui peuvent soit « endosser » complètement la nécessité d'une transformation organisationnelle

pour laquelle le dialogue devient alors le moyen privilégié, soit, à l'extrême inverse, aller jusqu'à lutter « contre » le dispositif mis en place pour l'empêcher de « progresser ». Entre les deux, les affects éprouvés dans le dialogue prennent toutes les allures possibles, entre passivité et activité (Bonnemain, 2015), soutenant ou entravant le développement organisationnel du dialogue sur la qualité du travail.

Pour illustrer notre propos, nous nous appuyons sur quelques verbatim issus de la réunion de préparation[39] à la restitution des analyses menées par le collectif de chauffagistes, en présence de la directrice de la DPB et de son adjoint, qui deviendra ensuite lui-même directeur. Cette réunion a permis aux deux dirigeants de prendre connaissance de ces analyses et, après la diffusion d'un extrait du montage filmique, une discussion s'est engagée entre eux au sujet du problème d'accès aux centrales d'air. Face aux images projetées, la directrice ne laissait place à aucun doute : « *il y a un problème, ça ne fonctionne pas* ». En revanche, son adjoint nuance : « *le système est pas mal* », et surtout précise que « *normalement, il faut utiliser une paire de gants pour enlever le faux plafond et retirer les filtres* ». Nous avions alors constaté à ce moment-là à quel point, devant les mêmes images montrant les chauffagistes sur une opération de maintenance des centrales d'air, deux points de vue s'opposaient. Pour la directrice, il s'agissait d'un problème de travail nécessitant de réfléchir à la conception de nouveaux moyens d'action. Pour son adjoint, en revanche, le problème résidait dans le « non-respect » de la procédure. Ce désaccord entre les deux dirigeants a finalement été conclu par la directrice avec une remarque pragmatique : « *qu'est-ce qu'on fait ? On dit "vous devez respecter la règle" ou on regarde ce qu'il se passe ?* ».

Pourquoi revenir sur ce moment de l'intervention ? Rétrospectivement, il nous semble que se loge dans cette divergence un « vent contraire » sur le plan des affects entre ces deux dirigeants. En effet, dans le déphasage des habitudes entre l'expérience que ces dirigeants *ont* et l'expérience que ces dirigeants *font* en présence de l'artéfact dialogique qu'est le montage filmique, deux façons d'accueillir l'événement apparaissent. Comme l'explique Pastré (2011), le point crucial tient « à la manière d'affronter l'épreuve de l'événement » :

> Ou bien on rabat celui-ci sur du déjà connu, et l'expérience s'installe comme un enfermement ; ou bien on accepte de courir le risque de la confrontation à l'événement dans sa nouveauté, on "évite l'évitement", et on construit alors une expérience qui ouvre un champ de possibles. (p. 120-121)

Il nous semble que ces deux voies sont illustrées par la manière dont les dirigeants ont accueilli le travail d'analyse dialogique de l'activité, mené par les professionnels. D'un côté, un destin actif, incarné par la directrice, qui a alors poussé l'expérimentation de ce dialogue dans l'organisation. De l'autre, un destin plus passif, symbolisé par son adjoint, qui préfère ramener l'analyse aux règles prescrites, déjà connues, mais justement problématiques du point de vue

[39] Réunion de préparation avec la hiérarchie du 28 janvier 2021.

du collectif métier. Cette ouverture ici hétérogène, ce « pouvoir d'être affecté » (Clot, 2008) qu'il s'agit, en tant qu'intervenant-chercheur, de prendre en compte, a des conséquences chez les professionnels de première ligne comme chez les dirigeants sur les transformations de l'activité et le développement du pouvoir d'agir.

Avec le recul, et en lien avec cet exemple, on peut alors formuler une hypothèse pour expliquer l'arrêt soudain de cette intervention en lien avec ce changement de direction : dans le cours de l'intervention, nous n'avons peut-être pas été assez attentifs aux difficultés éprouvées par la nouvelle direction à faire vivre ce dispositif qui lui faisait alors développer des affects passifs se constituant comme obstacle à la poursuite de l'intervention. Finalement, nous n'avons sans doute pas suffisamment discuté de ces difficultés avec cette nouvelle hiérarchie, qui se trouvait prise entre sa direction générale et les agents de terrain – tous deux en demande de continuité.

Dans une telle situation, on peut difficilement s'étonner de la passivité ambiante qui s'est progressivement installée ensuite au cœur des dialogues entre les chauffagistes, leur hiérarchie et les intervenants. L'activité du collectif transverse largement conduite jusque-là par la directrice, qui soutenait les efforts de chacun pour « changer de place », s'est petit à petit transformée en passivité générale, conduisant finalement à l'arrêt de l'intervention. Comme d'autres avant nous, il nous apparaît donc plus clairement que, dans de telles circonstances, « nous aurions dû mettre davantage en dialogue les conflits et dilemmes d'activité [de la nouvelle direction] devant cette possibilité de transformation organisationnelle » (Perrot, 2017, p. 263) qu'elle n'avait initialement pas demandée. Nous pensons ainsi ne pas avoir assez insisté sur la criticité de ce départ et avoir l'importance de « soigner » le dialogue entretenu avec cette direction au moment du départ de l'ancienne directrice pour assurer la « reprise en main » et la continuité du dispositif. Néanmoins, soulignons tout de même que d'autres obstacles importants ont eu un impact sur cela et notamment la période de pandémie de COVID-19 qui a largement entravé tout au long de l'intervention, la fréquence et la qualité de nos échanges avec la direction. Face à de tels dispositifs, la passation « froide » des nouveaux artéfacts dialogiques fait courir un risque pour les développements du dialogue dans l'organisation. Ces dialogues, avant de pouvoir être institués en profondeur dans l'institution, sont d'abord affaire d'expérience vécue, reliés aux affects qu'ils génèrent dans l'activité conjointe des différents protagonistes, et avec lesquels le chercheur doit parvenir à travailler.

Mais notre hypothèse interroge aussi plus largement la prise en compte des affects dans les méthodes d'intervention (Bonnefond & Clot, 2016 ; Bonnemain *et al.*, sous presse ; Bonnemain & Tomás, 2022). Il est clair que la perspective développementale de transformation poursuivie en clinique de l'activité, ou au sein du chantier des genèses organisationnelles, ne peut s'épargner la conduite d'une réflexion sur cette question tant elle est « présente » sur le terrain, au point parfois de mettre l'intervention en impasse.

À partir de nos résultats, nous pensons en effet que toute genèse instrumentale du dialogue convoque des processus affectifs et émotionnels avec lesquels le chercheur doit composer. Autant alors en tenir compte pour l'élaboration de méthodes qui en fassent un point d'appui pour l'action, plutôt qu'un « point aveugle ». En effet, nos analyses nous ont permis de nous rendre compte d'une chose qui reste largement à approfondir : les moments clés des genèses instrumentales du dialogue surviennent souvent à l'occasion d'une « surprise » ou d'un « étonnement » qui crée un décalage entre ce qui était attendu et ce qui arrive finalement dans la situation dialogique.

Nous l'avons vu plus haut dans la manière dont les deux dirigeants ont appréhendé l'extrait du montage filmique lors de la réunion de restitution des analyses, mais c'est aussi le cas dans les premiers temps de l'intervention au cours des autoconfrontations. Par exemple, lorsque Cristophe fait irruption dans la séance de travail à la surprise de ses collègues (*cf.* moment significatif 1, chap. 8). Ou encore, lorsque ce même Cristophe est pris d'étonnement devant les images de son collègue qui monte sur une chaise d'enfant pour réaliser son intervention en hauteur (*cf.* moment significatif 2, chap. 8). Selon les cas, cet étonnement constitue soit une occasion éventuelle pour approfondir la compréhension de l'activité par le dialogue, en engageant chacun à développer son point de vue, ou bien peut être vécu, au contraire, de façon plus « défensive », en entravant le développement de la pensée. Il serait important de regarder de plus près – sur la base des travaux existants – ces processus affectifs qui déclenchent ou qui accompagnent les genèses instrumentales, pour être davantage en mesure de « manier » ces développements en cours d'action pour leur donner, le plus possible, un destin actif dans la genèse organisationnelle. Ce serait une manière d'optimiser la production des liens entre les genèses instrumentales du dialogue sur la qualité du travail et les genèses organisationnelles.

Certains travaux ont déjà repéré cette question sous différents angles comme celui du doute et de l'indétermination comme déclencheurs du processus d'enquête en s'appuyant sur l'approche du développement de l'expérience chez J. Dewey (Arnoud, 2023 ; Arnoud & Falzon, 2013 ; Lorino, 2020). On retrouve aussi cette question dans l'un des prolongements de l'approche instrumentale (Bationo Tillon, 2017). En effet, une recherche dans le domaine de l'art (Bationo Tillon & Rabardel, sous presse) montre comment les genèses instrumentales procèdent d'une « genèse de l'expérience ». En effet, les participants de cette recherche sont confrontés à une œuvre surréaliste et sont invités à écrire selon le procédé de l'écriture automatique[40]. Pour les auteurs (*ibid.*), « les objets surréels provoquent une mise en déroute des schèmes familiers des regardeurs » (p. 9). Face « à un artéfact arraché au champ de l'usage », les participants sont amenés à « inventer, créer, imaginer d'autres rapports possibles à l'artéfact » (*ibid.*, p. 9). Dans cette déroute, les auteurs (*ibid.*) mobilisent le concept d'aire

[40] Un procédé issu du surréalisme qui consiste à écrire sans interruption et le plus rapidement ce qui vient à l'esprit du sujet. Dans cette recherche, l'exercice a duré 4 minutes face à une photographie de la sculpture *Table* d'A. Giacometti.

intermédiaire d'expérience de D. Winnicott pour décrire cet « univers intermédiaire entre le sujet et la diversité de ses mondes intérieurs et extérieurs plus ou moins dissonants » (p. 9). L'entrée dans cette aire « débute par un sas d'étonnement » soulignent les auteurs (*ibid.*, p. 11) mêlant questionnement, points de vue et hypothèses émises par les participants face à cet objet surréel. Si le sas d'étonnement est un invariant chez ces participants, ce qui s'en suit est singulier. Les textes produits diffèrent singulièrement tant par leur rythme que par leur nature et mettent en évidence la « diversité des mondes éveillés chez les regardeurs (*ibid.*, p. 12). Par exemple, certains textes proposent « une explication plausible de l'ambivalence ressentie » là où d'autres « combinent une ressource familière permettant d'appréhender et circuler dans ce qui émane » de l'œuvre, etc. (*ibid.*, p. 12). Face à la déroute provoquée par le cadre proposé, les productions écrites des participants sont considérées comme des instruments transitionnels « dans la mesure où ils témoignent de la mise en forme d'une expérience vécue au contact de l'œuvre, disponible ultérieurement pour que chaque narrateur puisse se relier à nouveau à cette expérience vécue » en vue de penser et d'agir dans une variété de situations ultérieures (*ibid.*, p. 43). Pour ces auteurs, ces instruments transitionnels se sont construits au moyen et au travers de l'émergence chez le sujet d'une aire intermédiaire d'expérience, motrice dans l'émergence de la nouveauté face au décontenancement éprouvé par les sujets. Le moteur de l'appropriation de l'œuvre par les sujets réside dans ce va-et-vient permis par le surgissement de l'aire intermédiaire d'expérience qui prend le relai des « schèmes familiers qui échouent dans ces circonstances à maintenir le rapport du sujet à l'objet de l'activité » (*ibid.*, p. 16).

Ces considérations nous semblent tout à fait similaires à nos propres observations dans le champ du travail : la genèse prendrait sa source dans une mise en déroute des instruments habituels de l'activité. Cette mise en déroute peut donner lieu à une diversité de réponses possibles et à leur développement dans le temps : de la plus passive – qui tente de rabattre la nouveauté qui fait irruption sur le déjà-connu – à la plus active – qui parvient à faire de l'occasion qui se présente un moyen de faire une découverte inédite. L'intervention est une scène qui peut bien sûr permettre le passage de l'un à l'autre. Rien n'est jamais prédéfini en la matière. Mais un travail serait à poursuivre pour affiner les méthodes existantes, ou en créer de nouvelles, visant à « provoquer » de façon plus efficace la survenue des genèses instrumentales du dialogue sur la qualité du travail en cours d'intervention pour mieux soutenir ensuite – au plan affectif en particulier – leur transformation dans le temps.

3. Intervention et développement : « provoquer » des genèses instrumentales du dialogue

Sur cette question particulière, notre travail de thèse nous permet également de mieux comprendre les rapprochements possibles entre l'approche issue du chantier des genèses organisationnelles – qui réinterroge l'approche instrumentale – et l'approche en clinique de l'activité dans une perspective d'action développementale. Dans ces deux perspectives, on peut d'autant mieux *comprendre* le développement qui se produit dans l'intervention qu'on parvient, simultanément, à mieux le « *provoquer* » méthodiquement en situation. Ainsi en est-il, dans notre travail de façon plus spécifique, en ce qui concerne les genèses instrumentales du dialogue sur la qualité du travail.

En effet, les genèses instrumentales du dialogue qui se sont réalisées dans l'intervention auprès de ce collectif métier et des protagonistes du collectif transverse auraient été impossibles sans la mise en œuvre des méthodes qui ont permis de « supporter » et de « provoquer » cette appropriation progressive – mais jamais garantie à l'avance – du dialogue sur la qualité de leur travail. Dans l'histoire de ces genèses, on l'a vu, rien n'est prévisible à l'avance et tout peut bifurquer face à l'inattendu qui fait irruption. Et même la fin de l'intervention mériterait d'être regardée sous cet angle, comme une sorte « d'étouffement » inattendu des genèses qui suivaient, jusque-là, le cours de leur histoire. Pourtant, pour les genèses instrumentales, comme dans l'approche Bakhtinienne du dialogue, le dernier mot n'est jamais dit et le dernier acte n'est jamais accompli.

Une fois mise en route, l'histoire des genèses instrumentales ne s'arrête pas sans conséquences, peut se faire discrète sur une période donnée, et repartir ensuite de manière imprévue en rejoignant le cours d'une autre dynamique qui « passait par là ». La genèse est « nomade » en ce sens bien précis : elle surgit où on ne l'attendait pas, disparaît soudainement, en apparence seulement, à la vue de l'observateur externe, avant de revenir renforcée dans d'autres temps et dans d'autres espaces. Nous pourrions dire, en paraphrasant Folcher *et al.* (2022), que les genèses, telles qu'elles se sont réalisées, ne résument pas le « réel des genèses », ce cheminement « tortueux » fait d'allers-retours, de blocages et d'impasses qui a – au bout du compte – conduit les sujets à s'incorporer, au moins en partie, une diversité d'usages possibles de tel ou tel artéfact dialogique pour les mettre au service de sa propre activité. Selon nous, c'est cette trajectoire que le dialogue a suivie dans notre intervention : en passant de main en main et de bouche en bouche, il s'est étendu jusqu'à épuisement. Et notre usage des méthodes n'a pas permis de relancer la dynamique comme nous l'aurions souhaité.

En tout cas, dans cette perspective, le développement est loin de pouvoir se réduire à une conception « embryologique », dans laquelle l'histoire des genèses instrumentales est « prédéterminée », ou, en quelque sorte, « programmée » à l'avance et contenue en puissance

dans son « ADN ». En réalité, comme dans les travaux de Dewey et de Vygotski, le développement n'est pas écrit, et « le réel se charge de transformer le développement attendu en histoire inaccomplie qui peut bifurquer » (Bonnemain & Clot, 2022, p. 63). Il prend sa source dans « le rythme interrompu, l'incomplétude, d'où surgissent des formes nouvelles dans l'expérience » (*ibid.*, p. 63), et se loge ainsi « dans les îlots d'indétermination aux frontières » (Bationo Tillon *et al.*, 2020, p. 6). Dans l'organisation en devenir, comme dans un voyage bien planifié à l'avance (Bationo Tillon *et al.*, 2010), se produisent toujours « des épisodes dont on ne connaît l'issue à l'avance » (Bationo Tillon *et al.*, 2020, p. 6) et qui sont source – au moins potentiellement – de développement. Ces deux conceptions du développement ont des conséquences pour l'intervention : dans le premier cas, il s'agit surtout de « libérer » de l'extérieur les potentialités déjà existantes qui seraient « contenues en puissance ». Tandis que dans le second, l'activité conjointe des sujets sur l'objet assume la marche du connu à l'inconnu vers des solutions que personne ne peut vraiment anticiper. Le pouvoir d'agir effectif des sujets vient de là. Ils cherchent alors, dans cette histoire imprévisible des genèses instrumentales et des genèses organisationnelles qui met en jeu une diversité d'artéfacts, à s'équiper avec de nouveaux instruments.

Cette conception toute vygotskienne du développement, à la fois objet d'étude scientifique possible et objet d'action « provoqué » – imprévisible, mais pas inexplicable – nous semble partagée entre les deux approches mobilisées dans cette thèse. Dans l'approche des genèses organisationnelles par exemple, il s'agit bien de « provoquer le développement des capacités d'agir par l'exercice de pouvoirs d'agir nouveaux […] et chercher ainsi à impulser des genèses organisationnelles » (Folcher *et al.*, 2022, p. 183). L'approche en clinique de l'activité, cherche bien aussi, quant-à-elle, à « "provoquer" le développement de l'activité médiatisante du collectif sur lui-même et sur la situation [en visant] la transformation des tâches, des artéfacts et de l'organisation du travail » et dont les méthodes sont au service de cet objectif (Clot, 2008, p. 32).

Ce partage possible autour de la conception du développement et de son statut dans l'action pose la question des méthodes d'intervention développementales. Si l'objectif est bien le développement du pouvoir d'agir des sujets et des collectifs, comment l'organiser concrètement ? On retrouve ici la préoccupation de Vygotski pour les méthodes développementales. Vygotski a beaucoup travaillé autour de cette question, en mettant sur pied ce qu'il appelle « la méthode instrumentale » (Vygotski, 1985), qui est une méthode historico-génétique visant à provoquer le développement. Pour lui, comme on sait, c'est « uniquement en mouvement qu'un corps montre ce qu'il est » (Vygotsky, 1978, p. 64-65). La tâche que se donne Vygotski consiste alors à provoquer artificiellement – par l'usage d'artéfacts méthodologiques – l'histoire du développement, et pas « d'étudier le psychisme comme un fossile » (Clot, 2024, p. 48). Des travaux en ergonomie ont insisté, dans cette perspective, sur les techniques de « double stimulation » permettant de faire de la contradiction entre deux

stimuli le moteur d'un développement (*e.g.* Lémonie & Grosstephan, 2022). En clinique de l'activité, les méthodes dialogiques – comme l'autoconfrontation croisée, l'instruction au sosie ou encore, plus récemment, la méthode du référent-métier – reprennent cette visée développementale. Elles cherchent à produire un « redoublement » de l'expérience vécue des sujets (Vygotski, 2017), dans le but de provoquer méthodiquement la répétition et la variation de leur activité dans des cadres dialogiques multiples et différenciés, à la source d'un développement potentiel. Dans l'approche des genèses organisationnelles, d'autres méthodes sont mobilisées. On peut citer notamment le « laboratoire des usages du travail », qui constitue un « dispositif transitionnel d'apprentissage pour le développement » (Folcher *et al.*, 2022, p. 172) visant à réunir – dans l'expérience d'un rapport social modifié – concepteurs pour l'usage et concepteurs dans l'usage au service d'une transformation.

De notre point de vue, de nombreuses recherches restent à conduire pour renforcer ces méthodes développementales qui pourraient devenir de nouveaux moyens pour intervenir dans la perspective de « provoquer » le développement de l'activité des sujets, des collectifs et des organisations du travail. Bien sûr, comme le soulignent les autrices (*ibid.*) à partir de la définition habituelle des usages, la perspective développementale influence aussi nécessairement les conceptualisations en vigueur dans le champ de l'ergonomie principalement centrées sur l'appropriation d'artéfacts dans le jeu des contraintes et des possibles des activités des destinataires :

> Ces définitions échouent à positionner les usages comme une voie d'accès privilégié au double développement des objets techniques et des activités humaines. Or les usages […] gagnent à être définis dans une perspective développementale pour appréhender les temporalités plurielles de l'activité – passées, actuelles et futures possibles – et comprendre la diversité des sources et des voies de son développement. (*Ibid.*, p. 173)

Il y a derrière cela de nombreuses questions théoriques, conceptuelles et méthodologiques dont l'instruction en cours paraît plus que nécessaire dans le « tournant développemental » que connaît l'ergonomie (Pueyo, 2019, p. 54) et qui est souligné par de nombreux auteurs (Barcellini, 2015 ; Bationo Tillon, 2017 ; Béguin, 2010 ; Folcher, 2010 ; Gaudart, 2013 ; Lémonie & Grosstephan, 2021 ; Mollo, 2022 ; Nascimento, 2019). Le concept d'activité par exemple, mériterait sans doute d'être compris au-delà de l'ici et maintenant de l'activité réalisée – comme c'est traditionnellement le cas en ergonomie – pour tenir compte du fait que le développement ne peut se réaliser, par définition, que dans le temps, à l'image des genèses instrumentales que nous avons analysées tout à la fois de façon diachronique et synchronique. Quelle conception de l'activité permettrait alors d'intégrer ces différentes temporalités, pour être en mesure de mieux comprendre son développement « nomade » au fil du temps ? Un travail conceptuel et méthodologique – déjà engagé au sein du « chantier » des genèses

organisationnelles – reste encore à poursuivre dans cette direction pour accompagner le « tournant développemental » de l'ergonomie.

Il est important de noter que, si en ergonomie cette question concerne à la fois les méthodes et les démarches d'intervention en milieu de travail (Cromer *et al.*, 2024 ; Lémonie, 2020), l'approche développementale aurait aussi toute sa pertinence à s'étendre à d'autres domaines, tels que les milieux sportifs, comme le montrent certains travaux qui ont déjà commencé à explorer cette voie (Éloi, 2022 ; Tomás & Lémonie, 2024).

De plus, pour approfondir la discussion, un travail similaire serait nécessaire autour du concept de dialogue, afin de lui accorder la place qu'il mérite dans une intervention visant à « provoquer » le développement. C'est sur cette question que nous allons à présent revenir.

4. Une perspective dialogique développementale : articuler dialogue professionnel et dialogue social

Nous souhaitons à présent regarder de plus près la question du dialogue, qui peut être abordée de différentes manières. Nous avons rappelé dans le chapitre 4 de cette thèse sa fonction artéfactuelle dans l'intervention, soulignée d'ailleurs dans de nombreux travaux en clinique de l'activité (*e.g.* Duboscq & Clot, 2010 ; Tomás, 2005). Nous voulons maintenant, pour cette discussion, insister à nouveau sur l'importance, selon nous, de continuer à penser le concept de dialogue dans la perspective d'une intervention « développementale », et ce pour plusieurs raisons. L'une d'entre elles, qui nous semble la plus importante, tient au fait que de plus en plus de demandes sociales s'expriment autour de la question plus spécifique du « dialogue professionnel » (Guérin & Ruffier, 2016 ; Sailly *et al.*, 2022), étudiée depuis longtemps en sociologie sous l'angle de la participation directe des salariés à la définition de leur travail (Borzeix *et al.*, 2015). Mais ce dialogue professionnel est plus complexe qu'il n'y paraît. Il ne peut se limiter à la simple réunion de protagonistes autour d'une table que ce soit au sein de collectifs de pairs (Slimi *et al.*, 2022) ou dans des configurations hétérogènes ou multimétiers (Béguin, 2012). Ce dialogue professionnel nécessite une ingénierie à la fois du point de vue de ses espaces, mais aussi du point de vue de l'activité dialogique qui se déploie en son sein. Le dialogue professionnel ne peut pas être « n'importe quel dialogue », ni même se réduire à « mettre en débat » le travail, sinon au risque de graves déconvenues potentielles. Quoi qu'il en soit, ces demandes sont de plus en plus reliées aujourd'hui à l'articulation nécessaire qu'il faudrait pouvoir développer dans les organisations entre ce dialogue professionnel – qui n'a pour le moment pas trouvé de place bien établie dans les organisations du travail – et le « dialogue social » en général (Bonnemain & Bonnefond, 2023), afin de permettre la prise en charge conjointe des problèmes de santé et de performance.

Ces demandes supposent, d'une part, un modèle d'intervention orienté vers le développement des individus, des collectifs et des organisations. D'autre part, elles nécessitent une conception du dialogue qui dépasse une vision du langage réduite à la « verbalisation » Un paradigme de la « communication » serait trop étroit pour penser le développement de la parole individuelle et collective au travail, ainsi que son inscription efficace dans les organisations (Kostulski, 2016). Le concept de dialogue est ainsi relié aux problèmes de la délibération professionnelle, des espaces de discussions sur le travail, et même de la « performance dialogique » des organisations, qui constituent maintenant un champ d'intervention et de recherches important dans le domaine de l'analyse du travail (Arnoud, 2022 ; Barcellini, 2017 ; Béguin, 2007 ; Bonnefond, 2019 ; Casse & Caroly, 2017 ; Clot *et al.*, 2021 ; Detchessahar, 2019 ; Domette, 2019 ; Rocha *et al.*, 2017).

Dans notre propre travail de thèse, nous nous sommes appuyés sur les travaux en clinique de l'activité autour de cette question du dialogue (Kostulski, 2011) dans la mesure où ils

permettent de penser ensemble le problème de l'activité langagière et le problème du développement en lien avec l'intervention. Ils permettent en effet de mieux « comprendre, d'expliciter et de formaliser les liens entre la pensée et le langage ainsi que les processus de développement que ces liens permettent » dans l'action (*ibid.*, p. 28). Dans cette conception du dialogue, un point retient ici notre attention : le mot « dialogue » n'est pas ici compris comme un simple « échange d'informations », ou même comme une supposée « libération de la parole » noyée dans une morale de la communication, mais est bien indexé à la possibilité d'une transformation réelle du travail avec les protagonistes impliqués, au premier rang desquels se trouvent les professionnels de terrain. Ainsi, un dialogue de qualité ne consiste pas d'abord à obtenir le consensus entre les uns et les autres sur ce qu'il faudrait transformer, sur la manière de le faire, ni même sur le ressassement de la souffrance vécue au travail, que ce soit au sein du collectif métier ou au sein du collectif transverse. La parole expérimentée dans l'intervention que nous avons réalisée ne visait pas à réunir le collectif autour d'un diagnostic définitif à porter ensuite à d'autres niveaux organisationnels. Les voix différentes de la controverse, que les méthodes d'intervention cherchent justement à « transférer » dans l'activité des uns et des autres par l'expérience vécue d'un genre second d'activités, doivent permettre, au contraire, à chacun de découvrir « les angles morts » de l'action. C'est-à-dire ce à quoi on n'avait pas encore pensé jusque-là, et qui serait pourtant utile pour penser ou agir autrement sur une situation donnée qui fait problème pour la qualité de son travail. Entendu de cette façon, le processus dialogique débouche sur la construction d'un nouveau point de vue. Il n'est pas la simple « mise en forme » de pensées toutes prêtes à être recueillies par le chercheur, pour en rendre compte ensuite sous l'angle de la « transmission de connaissances ». C'est en cela qu'il s'inscrit dans une perspective « développementale », dans la mesure seulement où il vise à produire quelque chose de nouveau. La délibération s'envisage alors, à partir de là, un peu comme la *polis* dans l'Antiquité grecque :

> Les Grecs apprenaient à comprendre – non à se comprendre l'un l'autre en tant que personnes individuelles, mais à envisager le même monde à partir de la perspective d'un autre Grec –, à voir la même chose sous des aspects très différents et fréquemment opposés. (Arendt, 1989, p. 71)

Cette conception de la délibération, qui est mise au service des développements provoqués dans les différents temps de l'intervention, nous semble pouvoir enrichir la perspective des « débats » recherchés depuis longtemps dans les espaces de discussion mis en œuvre dans l'intervention ergonomique. Au-delà de pouvoir habiter des espaces de discussion, notre propre travail nous conduit à penser que c'est aussi la possibilité pour les protagonistes de première ligne de « discuter ces espaces » dans le dialogue avec leur hiérarchie au sein d'un collectif transverse qui peut permettre de mettre en mouvement l'organisation. En ce sens, l'intervention aurait moins comme ambition de comprendre l'activité et ses obstacles en recueillant le point de vue « incarné » des travailleuses et travailleurs, que de mettre immédiatement ces points de vue « en dialogue » pour que surgissent de nouvelles manières de comprendre le travail, de

nouvelles manières d'en parler collectivement dans l'organisation, et de nouvelles manières d'aborder la transformation. Dans la perspective d'une intervention développementale, ce déplacement conceptuel et méthodologique autour du langage, de la délibération et du dialogue, semble nécessaire et pourrait être poursuivi. En effet, à la lumière de notre travail, la « performance dialogique », entendue comme « capacité du dialogue à produire de nouvelles orientations dans l'action » (Bonnemain, 2020, p. 95) nous semble, en effet, pouvoir être considérée comme un « déterminant des déterminants » (Coutarel, 2022) des problématiques concrètes de terrain sur lequel l'intervention ergonomique est appelée à trouver de nouvelles ressources méthodologiques pour agir dans une visée développementale.

C'est sans doute d'autant plus nécessaire que la possibilité pour les collectifs de contribuer aux décisions qui concernent leur travail au sein d'un dialogue efficace, organisé aux différents niveaux institutionnels, n'est maintenant plus seulement un problème limité au périmètre de la santé au travail, mais aussi, et de plus en plus, un problème de santé publique qui touche à la soutenabilité même du travail humain. C'est sur cette question que nous voudrions terminer pour ouvrir encore les enjeux autour des questions travaillées dans cette thèse.

5. Les genèses instrumentales du dialogue sur la qualité du travail dans l'organisation : perspectives pour la soutenabilité sociale et écologique du travail

Pour ce dernier point de discussion, nous souhaitons aborder une question plus générale, en lien avec le contexte de notre intervention : un service de chauffagistes municipaux. En effet, les agents de ce type de service, et plus largement ceux travaillant au sein d'une collectivité territoriale, sont confrontés à des enjeux écologiques qui sont étroitement liés à la soutenabilité du travail. C'est cet aspect que nous souhaitons développer ici. Au-delà d'être central dans le métier de chauffagiste, cette problématique rejoint les préoccupations actuelles de l'ergonomie et de la psychologie du travail (Boudra, 2016 ; Goutille *et al.*, 2023 ; Le Bail *et al.*, 2023) qui soulignent les liens maintenant établis entre les dérèglements de la qualité du travail à l'intérieur des organisations et leurs effets avérés au-delà des murs de l'entreprise, sur la santé publique et sur la nature (Aggeri & Saussois, 2017 ; Bonnemain, sous presse ; Lascoumes, 2022 ; Terssac & Mignard, 2011). Chacun de ces travaux, à sa manière, contribue à l'instruction que Daniellou (2015) estime « nécessaire » des liens entre développement des collectifs, développement des organisations et développement durable.

Posons quelques éléments de contexte. Depuis plusieurs années, les collectivités territoriales sont appelées à prendre en charge les questions écologiques, notamment en ce qui concerne leur parc de bâtiments publics, qui représente, selon l'ADEME[41], plus de 80 % de leur consommation énergétique. À l'échelle nationale, les bâtiments représentent près de 44 % de la consommation d'énergie finale et 25 % des émissions de dioxyde de carbone (Delahaie *et al.*, 2023). Pour les collectivités territoriales, cela constitue un enjeu majeur, non seulement d'un point de vue écologique, mais également pour la maîtrise de la dépense publique. Face à ces défis, les collectivités publiques s'engagent tant dans la rénovation de leurs infrastructures (Chong *et al.*, 2013), que dans la gestion durable de leurs structures existantes. C'est précisément le cœur du travail de maintenance des chauffagistes municipaux que de prendre « soin des choses » (Denis & Pontille, 2022), c'est-à-dire d'assurer, parfois malgré tout, la qualité de la maintenance des installations thermiques afin de prolonger au maximum leur durée de vie.

Nous avons vu, avec l'exemple de la maintenance des centrales d'air, que ces opérations étaient loin d'être facilitées. Une intervention qui pourrait normalement prendre quelques minutes peut, sur certains sites, s'étendre sur plusieurs heures, au point que certains chauffagistes renoncent à effectuer cet entretien. Les conséquences peuvent être significatives, notamment dans les bâtiments publics tels que les groupes scolaires, où ces centrales d'air jouent un rôle crucial dans l'assainissement de l'air intérieur en éliminant les composés volatils comme les virus, ainsi

[41] Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie.

que les gaz et poussières. Autant d'éléments qui peuvent avoir un impact sur la santé et le confort des usagers. Il devient alors évident que la capacité des chauffagistes à prendre soin des installations dépend directement des possibilités dont ils disposent pour prendre soin de leur propre travail, entre eux d'abord, mais aussi au sein de collectifs transverses multimétiers impliquant les décideurs, comme on l'a vu dans cette thèse. L'intervention que nous avons menée a permis, à travers le dialogue au sein du collectif transverse, de prendre en charge l'ensemble des centrales d'air problématiques du parc de cette collectivité, facilitant ainsi les interventions de maintenance. La délibération a joué ici un rôle central : c'est grâce à elle, et au processus organisationnel testé au sein de cette direction que ce problème a pu être résolu, là où il n'avait pas trouvé de réponse jusque-là. Ce processus de délibération qui a débouché sur un développement de l'action collective en la matière a non seulement amélioré les conditions de travail des chauffagistes, mais a également permis de traiter les « externalités » de ces situations (dans ce cas, la qualité de l'air pour les usagers des bâtiments publics) qui touchent, au-delà de la santé des agents eux-mêmes, à la santé publique.

Prenons un exemple plus précis encore, qui n'apparaît pas directement dans nos analyses[42]. Cet exemple nous permet de souligner la fonction de la délibération sur la qualité du travail et son organisation pour développer l'action collective sur ces externalités.
Dans la situation que nous prenons pour exemple, l'un des chauffagistes est amené à intervenir plusieurs jours d'affilée sur une installation de chauffage d'un groupe scolaire, car il observe une baisse quotidienne de la pression d'eau dans la tuyauterie et tente d'en déterminer la cause. Cette chute continue est, en fait, liée à une fuite sur le réseau d'eau potable, atteignant plus d'un mètre cube par jour. C'est loin d'être la première fuite sur ce réseau vieillissant. En réalité, lors de nos observations avec lui, ce chauffagiste nous confie qu'il y a des fuites chaque année, chacune étant « colmatée » à tour de rôle, ce qui a pour conséquence de déplacer le problème sur d'autres sections du réseau. Chaque année, explique-t-il, le problème est signalé à la direction dans l'espoir d'influencer l'ordre des priorités du plan pluriannuel de rénovation énergétique des installations. Lors de la réunion de restitution des analyses, les chauffagistes expriment la situation en ces termes : « *Le problème, c'est qu'on a un gros souci sur un site, mais on apprend qu'on va repartir sur la même installation* » pour l'année à venir. On comprend bien ici la difficulté de faire valoir son point de vue de chauffagiste dans l'organisation telle qu'elle est. Malgré les multiples remontées par les canaux organisationnels habituels, c'est lors de cette réunion – sur laquelle nous sommes revenu dans nos analyses – que la directrice prend pleinement conscience de l'ampleur du problème : « *Je n'étais pas au courant qu'il y avait une fuite de cet ordre-là* ». Finalement, à l'issue de cet échange, cette prise de connaissance par la directrice lors de la restitution a permis de placer ce groupe scolaire en tête de liste des installations à rénover, et, à l'heure où nous écrivons, l'installation a été

[42] Cet exemple est néanmoins rapporté dans le montage filmique accessible aux membres du jury. Il a constitué une thématique propre à l'intérieur des analyse dialogiques conjointes réalisées entre chauffagistes en autoconfrontation, et adressées ensuite à la ligne hiérarchique. Les verbatim sont issus de la réunion de restitution des analyses du 28 janvier 2021.

entièrement rénovée. Mais au cœur de cet exemple se trouve l'importance de l'organisation du dialogue comprenant le rôle central du référent-métier dans la détection, la conduite dialogique et l'instruction nécessaire ainsi que la convocation des décideurs autour de ce problème à résoudre.

Ainsi, dans cette intervention comme dans d'autres (Bonnemain, 2022, sous presse), grâce aux espaces institués de dialogue sur la qualité du travail, les référents-métier sont en mesure d'attirer l'attention de l'organisation « vers le bas » – au-delà de l'habituelle remontée des problèmes qui se « perdent en route » – en mettant en lumière les questions de travail à résoudre. Cela leur permet de faire émerger et de faire valoir des « critères opérateurs » dans les processus de décisions, souvent moins pris en compte dans le rapport traditionnel entre les forces dans l'institution. L'organisation du dialogue permet ainsi aux opérateurs de peser davantage, au bon moment et au bon endroit, sur les décisions qui impactent directement leur travail.

Comme le souligne Bonnemain (2022), permettre aux usagers de signaler les dérives est sans doute indispensable, mais permettre aux professionnels de première ligne de les corriger à temps avec leurs employeurs l'est tout autant. Cela suppose, bien entendu, des institutions transformées, qui ne contournent pas les conflits de critères autour de la qualité du travail. La responsabilité des professionnels de première ligne s'en trouverait alors engagée tout autrement, au-delà même de la qualité de leur travail à l'intérieur des frontières de l'organisation.

Vue sous cet angle, la fonction méthodique de référent-métier permet ainsi à l'organisation de se mouvoir grâce au dialogue expérimenté, en facilitant les franchissements de frontières que nous avons identifiés. En tant qu'« acteur-frontière », le référent-métier traverse différents espaces de dialogue, à la fois en interne, entre le collectif métier et le collectif transverse, mais aussi en externe, avec les usagers des bâtiments publics sur lesquels il effectue ses opérations de maintenance. Il est donc, plus précisément, un acteur « transfrontalier » au service de la délibération sur la qualité du travail dans l'organisation et même au-delà de son périmètre. Ce processus permet une prise en charge des problèmes à plusieurs échelles (Boudra, 2019) sans refouler à nouveau le point de vue hétérogène des opérateurs de première ligne dans la boucle de décision (Clot, 2016).

Dans cette perspective, les travaux de Clot *et al.* (2021) soutiennent qu'au-delà des « lanceurs d'alerte », ces professionnels qui ont repris la main sur leur activité au sein de cette organisation « développée », peuvent être comparés à ce que l'anthropologue F. Keck (2020) appelle des « sentinelles » dans un autre domaine. Pour cet auteur, la sentinelle parvient à anticiper les anomalies d'une situation afin de s'y préparer, là où les lanceurs d'alerte interviennent de manière « réactive ». En surveillant les mutations de la qualité du travail au sein de structures dédiées, la force de rappel incarnée par ces « sentinelles » instituées du travail « bien fait » peut se diffuser horizontalement, de manière continue, au sein de réseaux sociaux de plus en plus

larges. À l'image des sentinelles décrites par Keck, le référent-métier joue un rôle central dans la collecte répétée, cumulative et coopérative des problématiques liées au « travail bien fait ». Il veille de l'intérieur et de manière longitudinale sur la qualité du travail en endossant ces nouvelles fonctions au service de la dialectique *genèses instrumentales du dialogue – genèses organisationnelles* que nous avons exposées.

Le dispositif d'intervention sur lequel nous nous sommes appuyés ici a justement visé à porter cette *maintenance du travail* collective et dialogique au service de l'efficacité du *travail de maintenance* de ces chauffagistes. Ainsi, notre dispositif pourrait alors être regardé – à petite échelle bien sûr, et avec toutes ses limites – comme un instrument potentiel de « préparation » en matière d'écologie du travail, au-delà de la « prévention » dont la fonction consiste plutôt à limiter l'impact des dégradations avérées en organisant le soin *après coup*. Pour penser les dispositifs d'intervention permettant de prendre en charge les questions de soutenabilité sociale et écologique du travail, mieux vaut alors, sans doute, construire des dispositifs qui permettent aux acteurs de se préparer en continu aux dérèglements de l'action que le réel provoque forcément, à l'intérieur d'un dialogue efficace organisé entre eux. C'est le sens du genre de dispositif que nous avons mis en œuvre, à petite échelle : organiser la délibération dans l'organisation, pour se prémunir des effets néfastes d'un travail « ni fait ni à faire » sur la société civile. Cette préoccupation se retrouve en partie et sous d'autres formes, dans l'histoire de l'analyse du travail en ergonomie (Bonnemain, 2022 ; Cazamian, 1974). Elle permet de relier sans les confondre la soutenabilité sociale du travail – indexée à la qualité des délibérations sur le travail réel entre tous les acteurs, travailleurs de première ligne compris – et la soutenabilité écologique du travail – reliée quant à elle à l'action à construire pour prévenir les conséquences néfastes du travail humain sur la société et sur la nature en dehors de l'entreprise (Bonnemain, sous presse).

Nous pourrions alors pousser le concept de « frontières » que nous avons mobilisé dans notre recherche pour penser ces questions. En effet, si les franchissements de frontières permettent de comprendre le cheminement des genèses organisationnelles, il nous semble que les « franchissements de frontières empêchés » peuvent contribuer aux impacts délétères sur les extériorités du travail. Par exemple, on pourrait considérer que les effets de la qualité du travail dégradée – en manque de délibération – sur la vie civile et sur la nature constituent un franchissement de frontières « empêché » : le transfert sur la société civile, d'une qualité du travail dégradée et pour tout dire « monologique », qui ne fait pas l'objet des délibérations nécessaires à l'intérieur de l'organisation. Vus sous cet angle, les franchissements de frontières empêchés peuvent affecter la santé publique de façon générale au-delà des murs de l'organisation. Les genèses du dialogue sur la qualité du travail et leur institution dans l'organisation nous semblent alors constituer une voie prometteuse pour fournir à ces dérives possibles les garde-fous nécessaires. Autrement dit, les franchissements de frontières permettant aux professionnels de terrain de « circuler » de haut en bas de l'organisation pour

agir sur les anomalies de la qualité du travail avec leur hiérarchie, avant qu'elles ne dérivent, constituent ainsi, sans doute, l'un des meilleurs remparts pour prévenir la contagion écologique d'un travail « ni fait ni à faire » en mal de délibération.

Cette perspective reste largement programmatique, tant les ouvertures qu'elle propose méritent de prolonger les dispositifs existants et de poursuivre la recherche autour de ces processus. La place des usagers au sein des collectifs dialogiques transverses, par exemple, constitue dans cette conception de la soutenabilité socioécologique, un problème méthodologique de première importance pour envisager les genèses instrumentales du dialogue et les genèses organisationnelles comme moyen de renforcer l'action sur les « externalités » du travail. Un travail en ce sens reste à faire. Notre propre travail cherche à y contribuer à sa juste mesure. D'autres travaux ont comparé ce genre d'expérimentation dialogique avec les expériences menées aux Pays-Bas ou en Suède (Sailly *et al.*, 2022). Même si l'étayage de tels dispositifs de dialogue doit encore être poursuivi dans la pratique, soulignons que dans chaque cas, c'est la question de l'articulation entre la participation directe et indirecte des salariés à l'organisation de leur travail qui est posée, dans laquelle, on l'a dit, une conception « forte » du dialogue et de sa « genèse » dans l'organisation nous semble indispensable. C'est, nous l'espérons, l'un des apports de cette thèse que de contribuer à mieux comprendre ces problèmes, pour renforcer nos capacités d'action dans le champ de l'analyse du travail en général.

Conclusion

En conclusion de ce travail, il nous faut d'abord revenir sur l'intervention réalisée au sein de cette collectivité. Dans l'action menée, nous avons considéré, avec les demandeuses initiales représentées par la directrice générale adjointe en charge des ressources humaines et la directrice de la DPB, que l'expérimentation du dialogue professionnel – les controverses organisées sur le travail « bien fait » – pouvait être un instrument nouveau pour repenser l'organisation du dialogue permettant de retoucher l'organisation du travail dans le temps. Prenons ici la mesure du risque pris par cette direction dans l'engagement d'une telle action qui, comme on le sait, n'est pas sans difficulté tant cela déplace les lignes habituelles de fonctionnement de l'organisation.

Nos résultats ont permis de mieux caractériser ces déplacements à travers les franchissements de frontières que la « prolifération » des genèses instrumentales du dialogue – d'abord au sein du collectif métier puis au sein du collectif transverse – a engendrés. La compréhension de ces genèses instrumentales du dialogue constitue un résultat décisif de notre travail. C'est à travers elles que le collectif métier puis le collectif transverse ont fait une expérience nouvelle qui a permis de mettre en mouvement l'organisation du dialogue pour rendre l'organisation du travail plus favorable à la santé et à l'efficacité, au moins pour un temps. En retour – et c'est un autre résultat central de notre travail – ces mouvements organisationnels ont conduit à la production de nouvelles tâches, de nouvelles fonctions et de nouvelles instances favorisant la poursuite des genèses instrumentales du dialogue. Ces dernières ont ainsi pu être « mises en culture » (Folcher *et al*., 2022) grâce à l'organisation du dialogue expérimentée. Initialement portées par le dispositif d'intervention et ses méthodes, les genèses instrumentales du dialogue se sont petit à petit « transférées » dans le fonctionnement de l'organisation.

Ici, les méthodes dialogiques mises en œuvre – que ce soit l'autoconfrontation croisée ou la méthode du référent-métier – ont joué un rôle de premier plan dans ce devenir organisationnel. Ces artéfacts pour le dialogue ont permis au collectif métier puis au collectif transverse de s'essayer à des usages diversifiés du dialogue professionnel sur la qualité du travail : controverses, comparaisons entre activités, instruction collective des problèmes du travail dans la perspective de solutions nouvelles. Finalement, ces artéfacts dialogiques ont permis de provoquer un apprentissage bien spécifique très différent d'une simple « transmission de connaissances »[43], mais plutôt relié à l'expérience vécue de ce genre de dialogue dans différents contextes, permettant la variation de ses usages instrumentaux. Ainsi, cet apprentissage est passé par l'appropriation/transformation du dialogue sur la qualité du travail, dont les règles qui le régissent sont contenues en puissance à l'intérieur de ces artéfacts.

[43] Dans un autre travail inscrit dans la même perspective de transformation organisationnelle, nous avons pu nommer ce genre d'apprentissage spécifique une « formation embarquée » (Cromer *et al.*, 2022b).

On comprend mieux pourquoi c'est pour et dans l'usage que l'appropriation du dialogue se produit, et que c'est aussi seulement pour et dans l'usage qu'il pourra se pérenniser après le retrait de cet « échafaudage méthodologique » que constitue le dispositif d'intervention. Ce ne fut pas le cas dans l'intervention analysée dans cette thèse. En effet, le développement ne se réalise jamais en ligne droite, comme nous avons pu le voir. Il est toujours exposé à une multiplicité d'obstacles qui peuvent infléchir le cours de son histoire. Ces questions nous ont conduit à interroger les méthodes que nous avons mises en œuvre à partir de la clinique de l'activité pour en identifier les limites du point de vue de l'usage situé que nous en avons fait au cours de cette intervention. De notre point de vue, notre conduite de l'action aurait dû mieux prendre en charge les dynamiques affectives qui ont conduit à faire « dégénérer » les genèses instrumentales du dialogue empêchant, au passage, de poursuivre le franchissement des frontières, et ce malgré le soutien de la demandeuse initiale et du collectif métier. Un travail spécifique autour de ces questions mériterait d'être conduit pour mieux comprendre ces dynamiques affectives des genèses instrumentales du dialogue en cours d'intervention, et renforcer la possibilité concrète de les « provoquer » à cette occasion.

La production de connaissances scientifiques sur les rapports entre genèses instrumentales du dialogue et genèses organisationnelles devient alors un impératif pour l'action. Sur ce terrain, la recherche peut contribuer – comme nous avons cherché à le faire – à instruire ces questions afin de pérenniser les dispositifs d'intervention qui visent à transformer le travail et son organisation. Mais, comme nous l'avons vu, les obstacles conceptuels, théoriques et méthodologiques sont nombreux. Cette thèse constitue un travail exploratoire dans cette direction. Même si ce travail n'a sans doute pas permis de faire un tour exhaustif du champ des questions possibles, il met en évidence l'intérêt de relier développement et appropriation du dialogue pour penser la transformation des organisations contemporaines dans une perspective développementale.

Dans l'intervention réalisée au sein de cette collectivité, les protagonistes impliqués ont mis nos méthodes au service du déverrouillage en commun d'un rapport social jusque-là trop fermé aux situations réelles. Le travail réel et ses obstacles ont alors pu se discuter de façon plus authentique pour élaborer les réponses pertinentes. C'est cette appropriation du dialogue qui a modifié le rapport social jusque-là imperméable à la diversité et à la divergence toujours possible des critères de qualité du travail. On peut alors considérer avec P. Mayen (2012) que ce type spécifique de genèse ne peut émerger que dans des « situations sociales de développement » que l'intervention organise (p. 304). Pour lui, en effet, la situation sociale de développement « donne une certaine place, fonction et signification aux artéfacts qui la composent et aux artéfacts en action qu'exigent les actions adéquates à la situation : objets, manières de faire, jeux de langage, modes de raisonnement, concepts, etc. » (*ibid.*, p. 304). Elle est toujours, de ce point de vue spécifique, potentiellement développementale. Mais rien ne garantit à l'avance la réalisation effective de ces genèses. Il y faut également « des formes de

médiation humaine et une configuration personnelle et sociale en mouvement qui pousse les personnes à chercher à s'approprier ces situations » (*ibid.*, p. 304). Comme chez Vygotski, c'est le détour par l'activité d'autrui qui pousse à cette appropriation. Le chercheur, qui est aussi un intervenant, occupe dans cette perspective une place centrale dont la fonction reste encore à élucider dans le chantier ouvert de la perspective développementale qui s'élabore actuellement en ergonomie.

Bibliographie

Aggeri, F., & Saussois, J.-M. (2017). La puissance des grandes entreprises mondialisées à l'épreuve du judiciaire. De l'affaire Volkswagen au dieselgate. *Revue Française de Gestion, 43*(269), 85-102. https://doi.org/10.3166/rfg.2018.00208

Akkerman, S. F., & Bakker, A. (2011). Boundary Crossing and Boundary Objects. *Review of Educational Research, 81*(2), 132-169. https://doi.org/10.3102/0034654311404435

Albert, M. (2022). *Comprendre les situations d'exposition aux pesticides lors de l'utilisation des pulvérisateurs. La conception et la réglementation comme chaîne de déterminants* [Thèse de doctorat en ergonomie]. Université de Bordeaux.

Arendt, H. (1989). *La crise de la culture* (P. Lévy, Trad.). Gallimard.

Arnoud, J. (2013). *Conception organisationnelle : pour des interventions capacitantes* [Thèse de doctorat en ergonomie]. Conservatoire National des Arts et Métiers.

Arnoud, J. (2022). Intervenir pour développer l'activité collective et l'organisation : vers une lecture pragmatiste de la théorie des capabilités. In J. Arnoud, F. Barcellini, M. Cerf, & M.-S. Perez Toralla, *Dynamiques développementales dans les interventions sur le travail : entre héritages et perspectives* (p. 51-61). Octarès Éditions.

Arnoud, J. (2023). *Développer la démocratie dans et par le travail pour transformer les organisations. Une approche par les capabilités collectives et l'enquête* [Habilitation à Diriger des Recherches]. Université Paris I - Panthéon Sorbonne.

Arnoud, J., & Falzon, P. (2013). La co-analyse constructive des pratiques. In P. Falzon, *Ergonomie constructive* (p. 223-236). Presses Universitaires de France. https://doi.org/10.3917/puf.falzo.2013.01.0223

Arnoud, J., & Falzon, P. (2014). Favoriser l'émergence d'un collectif transverse par la co-analyse constructive des pratiques. *Le travail humain, 77*(2), 127-153. https://doi.org/10.3917/th.772.0127

Arnoud, J., & Falzon, P. (2017). Intervenir « sur » l'organisation : vers un cadre méthodologique. In A.-L. Ulmann, A. Weill-Fassina, & T. H. Benchekroun, *Intervenir. Histoires, recherches, pratiques* (p. 155-161). Octarès Éditions.

Arnoud, J., & Perez Toralla, M.-S. (2017). L'intervention capacitante : quels enjeux pour la pratique de l'ergonome ? *Activités, 14*(2), 39-62. https://doi.org/10.4000/activites.3042

Aumont, J. (2005). *Montage Eisenstein*. Images modernes.

Bakhtine, M. (1970). *La poétique de Dostoïevski* (I. Kolitcheff, Trad.). Éditions du Seuil.

Bakhtine, M. (1977). *Le Marxisme et la philosophie du langage. Essai d'application de la méthode sociologique en linguistique*. Les Éditions de Minuit.

Bakhtine, M. (1978). *Esthétique et théorie du roman* (D. Olivier, Trad.). Gallimard.

Bakhtine, M. (1984). *Esthétique de la création verbale* (A. Aucouturier, Trad.). Gallimard.

Barcellini, F. (2015). *Développer des Interventions Capacitantes en Conduite du Changement. Comprendre le travail collectif de conception, agir sur la conception collective du travail* [Habilitation à Diriger des Recherches]. Université de Bordeaux.

Barcellini, F. (2017). Intervention Ergonomique Capacitante : bilan des connaissances actuelles et perspectives de développement. *Activités, 14*(2), 190-212. https://doi.org/10.4000/activites.3041

Barcellini, F., Cerf, M., & Lacomblez, M. (2022). L'inscription des développements dans les recherches-interventions en ergonomie : retour sur un patrimoine. In J. Arnoud, F. Barcellini, M. Cerf, & M.-S. Perez Toralla, *Dynamiques développementales dans les interventions sur le travail : entre héritages et perspectives* (p. 19-36). Octarès Éditions.

Bationo Tillon, A. (2006). *Pratique des activités narratives instrumentées : une analyse diachronique et structuro-fonctionnelle en amont de la conception* [Thèse de doctorat en ergonomie]. Université Paris 8 Vincennes – Saint-Denis.

Bationo Tillon, A. (2017). *Chemin transitionnel. Ouverture pluridisciplinaire pour une ergonomie développementale* [Habilitation à Diriger des Recherches]. Université Paris 8 Vincennes – Saint-Denis.

Bationo Tillon, A., Folcher, V., & Rabardel, P. (2010). Les instruments transitionnels : une proposition pour étudier la diachronie des activités narratives. *Activités, 7*(2). https://doi.org/10.4000/activites.2437

Bationo Tillon, A., Poret, C., & Folcher, V. (2020). Appréhender le développement des organisations à la croisée du cours d'action et de l'approche instrumentale : la perspective transitionnelle. *Activités, 17*(2). https://doi.org/10.4000/activites.5371

Bationo Tillon, A., & Rabardel, P. (2015). L'approche instrumentale : conceptualiser et concevoir pour le développement. In F. Decortis, *L'ergonomie orientée enfants. Concevoir pour le développement* (p. 111-145). Presses Universitaires de France. https://doi.org/10.3917/puf.decor.2015.01.0109

Beaujouan, J. (2011). *Contributions des récits professionnels à l'apprentissage d'un métier. Le cas d'une formation d'ergonomes* [Thèse de doctorat en ergonomie]. Université Bordeaux Segalen.

Beaujouan, J., Aubert, S., & Coutarel, F. (2015). Construction de l'intervention ergonomique. D'une préoccupation de montée en cadence à la décision d'investir pour transformer le travail : embûches et stratégies. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 17*(2). https://doi.org/10.4000/pistes.4599

Beaujouan, J., & Daniellou, F. (2013). Les récits professionnels dans une formation d'ergonomes. *Le travail humain, 75*(4), 353-376. https://doi.org/10.3917/th.754.0353

Béguin, P. (1994). *Travailler avec la C.A.O. en ingénierie industrielle : de l'individuel au collectif dans les activités avec instruments* [Thèse de doctorat en ergonomie]. Conservatoire National des Arts et Métiers.

Béguin, P. (2004). L'ergonome, acteur de la conception. In P. Falzon, *Ergonomie* (p. 375-390). Presses Universitaires de France. https://doi.org/10.3917/puf.falzo.2004.01.0375

Béguin, P. (2005). Concevoir pour les genèses professionnelles. In P. Rabardel & P. Pastré, *Modèles du sujet pour la conception. Dialectiques, activités, développement* (p. 31-52). Octarès Éditions.

Béguin, P. (2007). Dialogisme et conception des systèmes de travail. *Psychologie de l'interaction, 23-24*, 169-198.

Béguin, P. (2010). *Conduite de projet et fabrication collective du travail : une approche développementale* [Habilitation à Diriger des Recherches]. Université Victor Segalen - Bordeaux 2.

Béguin, P. (2011). Acting within the boundaries of work systems development. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 21*(6), 543-554. https://doi.org/10.1002/hfm.20258

Béguin, P. (2012). Conception et développement. Appropriation, dialogues et sens du développement. In Y. Clot, *Vygotski maintenant* (p. 175-191). La Dispute.

Béguin, P., & Rabardel, P. (2000). Concevoir pour les activités instrumentées. *Revue d'intelligence artificielle, 14*(1-2), 35-54.

Bellemare, M., Marier, M., & Allard, D. (2001). Le journal de bord : un outil pour l'intervention et la recherche en ergonomie. *Actes du congrès SELF-ACE 2001 : les transformations du travail, enjeux pour l'ergonomie, 3*, 58-62. https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2021/04/congrs-2001-acte-60.pdf

Bernié, J.-P. (2001). Genres discursifs scolaires, genres de l'activité et conceptualisation. In J.-P. Bernié, *Apprentissage, développement et significations. Hommage à Michel Brossard* (p. 155-171). Presses Universitaires de Bordeaux.

Bonnefond, J.-Y. (2016). *L'intervention dans l'organisation en clinique de l'activité : le dispositif « DQT » RENAULT à l'usine de Flins* [Thèse de doctorat en psychologie du travail]. Conservatoire National des Arts et Métiers.

Bonnefond, J.-Y. (2017). Intervention et développement organisationnel en clinique de l'activité. Le cas du dispositif « DQT » à l'usine Renault de Flins. *Activités, 14*(2), 137-164. https://doi.org/10.4000/activites.3014

Bonnefond, J.-Y. (2019). *Agir sur la qualité du travail. L'expérience de Renault Flins*. Éditions Érès.

Bonnefond, J.-Y., & Clot, Y. (2016). Les affects et leur destin dans l'intervention. Un exemple dans l'industrie automobile. *Activités, 13*(2). https://doi.org/10.4000/activites.2895

Bonnefond, J.-Y., & Clot, Y. (2018). Clinique du travail et santé au travail : ouvertures, perspectives et limites. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 20*(1). https://doi.org/10.4000/pistes.5538

Bonnemain, A. (2015). *Les paradoxes de l'intensité affective dans l'autoconfrontation. L'exemple de l'activité dialogique des chefs d'équipe de la propreté de Paris* [Thèse de doctorat en psychologie du travail]. Conservatoire National des Arts et Métiers.

Bonnemain, A. (2020). Intervenir en clinique de l'activité sur la qualité du travail dans l'organisation. Le cas du service de propreté d'une grande collectivité. *Psychologie du travail et des organisations, 26*(1), 82-97. https://doi.org/10.1016/j.pto.2019.12.001

Bonnemain, A. (2021). Qualité du travail. In É. Brangier & G. Vallery, *Ergonomie : 150 notions clés* (p. 408-409). Dunod.

Bonnemain, A. (2022). Travail bien fait, pouvoir d'agir et « écologie du travail ». *Activités, 19*(2). https://doi.org/10.4000/activites.7509

Bonnemain, A. (sous presse). Agir sur la qualité du travail pour développer sa soutenabilité. Une approche en psychologie du travail. *Revue Internationale du Travail*.

Bonnemain, A., & Bonnefond, J.-Y. (2023). *Développer l'efficacité du dialogue professionnel : L'enjeu de l'articulation des dialogues professionnel et social*. Journée d'étude de l'ANACT. Articuler dialogue social et professionnel, Paris.

Bonnemain, A., & Clot, Y. (2017). Clinique de l'activité : les affects dans l'autoconfrontation. In M. Santiago-Delefosse & M. del Rio Carral, *Les méthodes qualitatives en psychologie et sciences humaines de la santé* (p. 131-151). Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.santi.2017.01.0131

Bonnemain, A., & Clot, Y. (2022). Le développement dans l'intervention : genèse du dialogue sur la qualité du travail. In J. Arnoud, F. Barcellini, M. Cerf, & M.-S. Perez Toralla, *Dynamiques développementales dans les interventions sur le travail : entre héritages et perspectives* (p. 63-75). Octarès Éditions.

Bonnemain, A., Dionne, P., & Cromer, D. (sous presse). L'expérience-déclic, entre affect et concept dans le développement de l'organisation. Un exemple en clinique de l'activité. *Psychologie du travail et des organisations*.

Bonnemain, A., Perrot, É., & Kostulski, K. (2015). Le processus d'observation, son développement et ses effets dans la méthode des autoconfrontations croisées en clinique de l'activité. *Activités, 12*(2), 98-124. https://doi.org/10.4000/activites.1111

Bonnemain, A., & Tomás, J.-L. (2022). Régénérer l'histoire des affects dans l'institution. In J. Martin & B. Prot, *Émotions, affects et institutions. Dialogue entre historiens et psychologues* (p. 123-144). Octarès Éditions. https://www.octares.com/telechargements-gratuits/290-emotions-affects-et-institutions-dialogue-entre-historiens-et-psychologues.html

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. https://doi.org/10.4000/sdt.1770

Boudra, L. (2016). *Durabilité du travail et prévention en adhérence : le cas de la dimension territoriale des déchets dans l'activité de tri des emballages ménagers* [Thèse de doctorat en ergonomie]. Université Lumière Lyon 2.

Boudra, L. (2019). Activité humaine, espace et territoire. Éléments de réflexion à partir d'une analyse systémique et multiscalaire. *Ergologia, 22*, 69-90.

Bourmaud, G. (2006). *Les systèmes d'instruments : méthodes d'analyse et perspectives de conception* [Thèse de doctorat en ergonomie]. Université Paris 8 Vincennes – Saint-Denis.

Bournel Bosson, M. (2005). *Les organisateurs du mouvement dialogique. Autoconfrontations croisées et activité des conseillers en bilans de compétences* [Thèse de doctorat en psychologie du travail]. Conservatoire National des Arts et Métiers.

Boutet, J. (2005). Genres de discours et activités de travail. In L. Filliettaz & J.-P. Bronckart, *L'analyse des actions et des discours en situation de travail. Concepts, méthodes et applications* (p. 19-35). PEETERS.

Bronckart, J.-P. (2002). La conscience comme « analyseur » des épistémologies de Vygotski et Piaget. In Y. Clot, *Avec Vygostki* (2e édition augmentée, p. 27-53). La Dispute.

Brossard, M. (2004). *Vygotski. Lectures et perspectives de recherches en éducation*. Presses Universitaires du Septentrion.

Brossard, M. (2011). Présentation. In L. S. Vygotski, *Leçons de psychologie* (p. 7-27). La Dispute.

Brossard, M. (2012). Le développement comme transformation par appropriation des œuvres de la culture. In Y. Clot, *Vygotski maintenant* (p. 95-116). La Dispute.

Bruner, J. (1991). *...car la culture donne forme à l'esprit. De la révolution cognitive à la psychologie culturelle* (Y. Bonin, Trad.). Eshel.

Bruner, J. (2000). *Cultures et modes de pensée. L'esprit humain dans ses œuvres* (Y. Bonin, Trad.). Retz.

Bruner, J. (2006). La culture, l'esprit, les récits. *Enfance, 58*(2), 118-125. https://doi.org/10.3917/enf.582.0118

Bruner, J. (2010). *Pourquoi nous racontons-nous des histoires ?* (Y. Bonin, Trad.). Retz.

Bruner, J. (2014). Culture et esprit : une féconde incommensurabilité. In C. Moro & N. Muller Mirza, *Sémiotique, culture et développement psychologique* (p. 33-52). Presses Universitaires du Septentrion.

Cahour, B., Licoppe, C., & Créno, L. (2018). Articulation fine des données vidéo et des entretiens d'auto-confrontation explicitante : étude de cas d'interactions en covoiturage. *Le travail humain, 81*(4), 269-305. https://doi.org/10.3917/th.814.0269

Cahour, B., Salembier, P., & Zouinar, M. (2016). Analyzing lived experience of activity. *Le travail humain, 79*(3), 259. https://doi.org/10.3917/th.793.0259

Caroly, S., & Barcellini, F. (2013). Le développement de l'activité collective. In P. Falzon, *Ergonomie constructive* (p. 33-46). Presses Universitaires de France. https://doi.org/10.3917/puf.falzo.2013.01.0033

Caroly, S., & Clot, Y. (2004). Du travail collectif au collectif de travail : développer des stratégies d'expérience. *Formation Emploi, 88*(1), 43-55. https://doi.org/10.3406/forem.2004.1737

Casse, C., & Caroly, S. (2017). Les espaces de débat comme méthodologie d'intervention capacitante pour enrichir le retour d'expérience. *Activités, 14*(2), 113-136. https://doi.org/10.4000/activites.3008

Cazamian, P. (1974). *Leçons d'ergonomie industrielle. Une approche globale*. Éditions Cujas.

Chizallet, M. (2019). *Comprendre le processus de conception d'un système de travail dans l'indivisibilité du temps. Le cas d'agriculteurs en transition agroécologique* [Thèse de doctorat en ergonomie]. Conservatoire National des Arts et Métiers.

Chong, E., Le Lannier, A., & Staropoli, C. (2013). La rénovation énergétique des bâtiments : les collectivités territoriales au milieu du gué. In *Droit et gestion des collectivités territoriales* (Vol. 33, p. 155-168).

Clot, Y. (1997). Le problème des catachrèses en psychologie du travail : un cadre d'analyse. *Le travail humain, 60*(1), 113-129. https://www.jstor.org/stable/40660031

Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Presses Universitaires de France.

Clot, Y. (2002). De Vygotski à Léontiev via Bakhtine. In Y. Clot, *Avec Vygostki* (2e édition augmentée, p. 191-211). La Dispute.

Clot, Y. (2005). L'autoconfrontation croisée en analyse du travail : l'apport de la théorie bakhtinienne du dialogue. In L. Filliettaz & J.-P. Bronckart, *L'analyse des actions et des discours en situation de travail. Concepts, méthodes et applications* (p. 37-55). PEETERS.

Clot, Y. (2007). Le schème, les invariants et les variations. In M. Merri, *Activité humaine et conceptualisation : questions à Gérard Vergnaud* (p. 179-184). Presses Universitaires du Midi. https://doi.org/10.4000/books.pumi.6004

Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Presses Universitaires de France.

Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. La Découverte.

Clot, Y. (2011). Théorie en clinique de l'activité. In B. Maggi, *Interpréter l'agir : un défi théorique* (p. 17-39). Presses Universitaires de France. https://doi.org/10.3917/puf.maggi.2011.01.0017

Clot, Y. (2016). Activité, affect : sources et ressources du rapport social. In M.-A. Dujarier, C. Gaudart, A. Gillet, & P. Lénel, *L'activité en théories. Regards croisés sur le travail* (p. 51-80). Octarès Éditions.

Clot, Y. (2020). *Éthique et travail collectif. Controverses*. Éditions Érès.

Clot, Y. (2024). *Découvrir Vygotski*. Les éditions sociales.

Clot, Y., Bonnefond, J.-Y., Bonnemain, A., & Zittoun, M. (2021). *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*. La Découverte.

Clot, Y., & Faïta, D. (2000). Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes. *Travailler, 4*(7), 7-42.

Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G., & Scheller, L. (2000). Entretiens en autoconfrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 2*(1). https://doi.org/10.4000/pistes.3833

Clot, Y., & Leplat, J. (2005). La méthode clinique en ergonomie et en psychologie du travail. *Le travail humain, 68*(4), 289. https://doi.org/10.3917/th.684.0289

Clot, Y., & Quillerou-Grivot, E. (2014). Qualité du travail : un problème avant d'être une solution. In D. Lhuilier, *Qualité du travail, qualité au travail* (p. 141-159). Octarès Éditions.

Clot, Y., & Simonet, P. (2015). Pouvoirs d'agir et marges de manœuvre. *Le travail humain, 78*(1), 31-52. https://doi.org/10.3917/th.781.0031

Couillaud, S. (2018). *Développement du pouvoir d'agir des acteurs en co-innovation par les usages. L'exemple d'accompagnement du projet d'habitat évolutif pour seniors* [Thèse de doctorat en ergonomie]. Université Paris 8 Vincennes – Saint-Denis.

Couillaud, S., & Poret, C. (2022, avril). Les genèses organisationnelles : comprendre et provoquer le développement des organisations. *Les rendez-vous de l'ergonomie. 10e édition. Intervenir, pour quel(s) développement(s) dans les milieux de travail et de vie ?* https://youtu.be/Z9qiydjeJgY?si=TXrjvQt_0_Tvux4b

Coutarel, F. (2022). *L'évaluation des interventions ergonomiques visant la prévention des troubles musculo-squelettiques liés au travail. Évaluation réaliste & Expérience de l'intervention : un dispositif pour instrumenter la réflexivité collective* [Habilitation à Diriger des Recherches]. Université d'Angers.

Coutarel, F., & Petit, J. (2009). Le réseau social dans l'intervention ergonomique : enjeux pour la conception organisationnelle. *Management & Avenir, 27*(7), 135-151. https://doi.org/10.3917/mav.027.0135

Cromer, D., Bonnemain, A., & Coutarel, F. (2023). Du développement du pouvoir d'agir au développement des marges de manœuvre : un exemple d'intervention. *Activités, 20*(2), 9-38. https://doi.org/10.4000/activites.8620

Cromer, D., Bonnemain, A., & Folcher, V. (2022a). Comprendre les genèses instrumentales de la délibération sur la qualité du travail dans une intervention sur l'organisation. *Actes du 56e Congrès de la SELF. Vulnérabilités et risques émergents : penser et agir ensemble pour transformer durablement*, 44-49. https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2022/05/contribution-138-final-b.pdf

Cromer, D., Coutarel, F., & Bonnemain, A. (2024). Organiser le développement du pouvoir d'agir lors d'une intervention au sein d'une maison d'accueil pour personnes âgées. Quel statut pour les marges de manœuvre ? In F. Coutarel, M. Zare, S. Caroly, A. Aublet-Cuvelier, N. Vézina, A. Garrigou, & Y. Roquelaure, *Marge·s de manœuvre. Des concepts à la transformation du travail* (p. 189-217). Octarès Éditions.

Cromer, D., Pereire, M.-L., & Justafré, J. (2022b). Quand les transformations du travail passent par l'appropriation du dispositif d'intervention, est-ce de la formation ? Un exemple dans un

parc animalier. *Actes des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'Ergonomie. La formation dans l'intervention en ergonomie. Quand l'acte pédagogique devient stratégique*. https://jdb-ergonomie.fr/actes/2022/11.%20Cromer,%20Pereire%20et%20Justafre

Cuvelier, L. (2014). Les dimensions collectives de l'appropriation : questionnement sur les liens entre développement des collectifs de métiers et développement des instruments. *TransFormations – Recherches en Éducation et Formation des Adultes, 12*, 137-154.

Daniellou, F. (1999). Nouvelles formes d'organisation et santé mentale. Un point de vue d'ergonome. *Archives des maladies professionnelles et de médecine du travail, 60*(6), 529-533.

Daniellou, F. (2014). Le travail bien fait contre l'organisation : enjeux de santé et de production. In L. Lerouge, *Approche interdisciplinaire des risques psychosociaux au travail*. Octarès Éditions.

Daniellou, F. (2015). Avant-propos à la nouvelle édition. In F. Daniellou, *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques* (seconde édition augmentée). Octarès Éditions.

Davezies, P. (2014). L'individualisation du rapport au travail : un défi pour le syndicalisme. *ETUI Policy Brief. Politiques économiques, sociales et de l'emploi en Europe, 3*, 1-6. https://www.etui.org/sites/default/files/Policy%20Brief%202014-03%20FR.pdf

Davezies, P. (2021). L'activité entre assujettissement et subjectivation. In M.-A. Dujarier, A. Gillet, & P. Lénel, *L'activité en théories. Regards croisés sur le travail. Tome II* (p. 47-86). Octarès Éditions.

Decortis, F. (2008). *L'activité narrative et les nouvelles technologies pour les enfants* [Habilitation à Diriger des Recherches]. Université Paris 8 Vincennes – Saint-Denis.

Decortis, F., Bationo-Tillon, A., & Cuvelier, L. (2016). Penser et concevoir pour le développement du sujet tout au long de la vie : de l'enfant dans sa vie quotidienne à l'adulte en situation de travail. *Activités, 13*(2). https://doi.org/10.4000/activites.2909

Delahaie, H., Migette, J.-C., & Gracy, C. (2023). *Le secteur du bâtiment et de l'immobilier de crise en crise : analyses sur la période 2020 – 2023*. ADEME - Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie. https://librairie.ademe.fr/

Deligny, F. (2018). *Correspondance des Cévennes. 1968-1996* (S. Alvarez de Toledo, Éd.). L'Arachnéen.

Denis, J., & Pontille, D. (2022). *Le soin des choses. Politiques de la maintenance*. La Découverte.

Detchessahar, M. (2011). Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution. *Revue française de gestion, 37*(214), 89-105. https://doi.org/10.3166/rfg.214.89-105

Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations, 19*, 57-80. https://doi.org/10.3917/neg.019.0057

Detchessahar, M. (2019). *L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue*. Nouvelle Cité.

Dewey, J. (2014a). *La quête de certitude. Une étude de la relation entre connaissance et action* (P. Savidan, Trad.). Gallimard.

Dewey, J. (2014b). *Reconstruction en philosophie* (P. Di Mascio, Trad.). Gallimard.

Domette, L. (2019). *Les dispositifs de discussion sur le travail : conception pour l'usage, conception dans l'usage* [Thèse de doctorat en ergonomie]. Conservatoire National des Arts et Métiers.

Duboscq, J., & Clot, Y. (2010). L'autoconfrontation croisée comme instrument d'action au travers du dialogue : objets, adresses et gestes renouvelés. *Revue d'anthropologie des connaissances, 4*(2), 255-286. https://doi.org/10.3917/rac.010.0255

Dupont, F., & Duraffourg, J. (1995). L'analyse de l'activité pour travailler. Le point de vue du travail. *Performances Humaines & Techniques, Hors-série*, 41-44.

Duraffourg, J. (1998). On ne connaît que les choses qu'on apprivoise. In Y. Schwartz, *Reconnaissances du travail* (p. 125-147). Presses Universitaires de France.

Duraffourg, J. (2004a). « Le mode de réflexion » d'Alain Wisner. In J. Duraffourg & B. Vuillon, *Alain Wisner et les tâches du présent. La bataille du travail réel* (p. 13-26). Octarès Éditions.

Duraffourg, J. (2004b). Préface. In J. Duraffourg & B. Vuillon, *Alain Wisner et les tâches du présent. La bataille du travail réel* (p. 1-4). Octarès Éditions.

Duraffourg, J., & Guérin, F. (1984). L'ergonomiste, les travailleurs et la connaissance du travail. *Société Française, 10*, 17-20.

Dutier Dénarié, J. (2021). *Concevoir les organisations transitoires pour articuler transformations et continuité de service dans les restructurations en site occupé. Enjeux pour l'intervention ergonomique* [Thèse de doctorat en ergonomie]. Université Grenoble Alpes.

Éloi, S. (2022). *Approche socio-instrumentale de l'activité humaine. Développement dialectique dans le champ des Pratiques Physiques Sportives et Artistiques* [Habilitation à Diriger des Recherches]. Université Paris-Est Créteil.

Éloi, S., & Uhlrich, G. (2013). La mobilisation d'un artefact réglementaire dans le cadre de la formation d'étudiants en STAPS. Une illustration en volley-ball. *Recherche et formation, 73*, 73-88. https://doi.org/10.4000/rechercheformation.2096

Éloi, S., & Uhlrich, G. (2017). *De l'usage des artefacts dans les métiers de l'intervention*. Octarès Éditions.

Faïta, D. (2001). L'analyse du travail et le statut de « l'activité » chez Bakhtine. *Travailler, 6*(2), 13-30. https://doi.org/10.3917/trav.006.0013

Falzon, P. (2005). Developing Ergonomics, Developing People. *Proceedings of the 8th South East Asian Ergonomics Society Conference seaes-ips International Conference Bridging the Gap*, 1-10.

Falzon, P. (2013a). *Ergonomie constructive*. Presses Universitaires de France.

Falzon, P. (2013b). Pour une ergonomie constructive. In P. Falzon, *Ergonomie constructive* (p. 1-15). Presses Universitaires de France. https://doi.org/10.3917/puf.falzo.2013.01.0001

Falzon, P., Nascimento, A., Gaudart, C., Piney, C., Dujarier, M.-A., & Germe, J.-F. (2012). Performance-based management and quality of work: An empirical assessment. *Work, 41*, 3855-3860. https://doi.org/10.3233/WOR-2012-0092-3855

Faverge, J.-M. (1955). Les critères. In A. Ombredane & J.-M. Faverge, *L'analyse du travail. Facteur d'économie humaine et de productivité* (p. 40-61). Presses Universitaires de France.

Faverge, J.-M. (1970). L'Homme agent d'infiabilité et de fiabilité du processus industriel. *Ergonomics, 13*(3), 301-327. https://doi.org/10.1080/00140137008931148

Fernandez, D. (2004). *Eisenstein* (nouvelle édition revue et augmentée). Grasset.

Fernandez, G. (2004). *Développement d'un geste technique. Histoire du freinage en Gare du Nord* [Thèse de doctorat en psychologie du travail]. Conservatoire National des Arts et Métiers.

Folcher, V. (1999). *Des formes de l'activité aux formes des instruments : un exemple dans le champ du travail collectif assisté par ordinateur* [Thèse de doctorat en ergonomie]. Université Paris 8 Vincennes – Saint-Denis.

Folcher, V. (2003). Appropriating artifacts as instruments: When design-for-use meets design-in-use. *Interacting with Computers, 15*(5), 647-663. https://doi.org/10.1016/S0953-5438(03)00057-2

Folcher, V. (2005). De la conception pour l'usage au développement de ressources pour l'activité. In P. Rabardel & P. Pastré, *Modèles du sujet pour la conception. Dialectiques, activités, développement* (p. 189-210). Octarès Éditions.

Folcher, V. (2010). *Développement des Hommes et des techniques, perspectives de conception pour et dans l'usage* [Habilitation à Diriger des Recherches]. Université Paris 8 Vincennes – Saint-Denis.

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.

Folcher, V. (2018). Innovation at Work, Lessons Learned from a "Design for Use—Design in Use" Approach. *Proceedings of the 20th Congress of the International Ergonomics Association (IEA 2018),* 1888-1894. https://doi.org/10.1007/978-3-319-96071-5_198

Folcher, V., & Bationo Tillon, A. (2018). Approche instrumentale dans l'intervention ergonomique. *Actes du 53e Congrès de la SELF. L'ergonomie à quelles échelles ? Quelles*

pratiques pour quelles tailles d'entreprises et d'établissements publics ?, 16-21. https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2019/10/Actes_SELF2018.pdf

Folcher, V., Bationo Tillon, A., Poret, C., & Couillaud, S. (2022). Des genèses instrumentales aux genèses organisationnelles, voies et moyens d'un défi développemental. In J. Arnoud, F. Barcellini, M. Cerf, & M.-S. Perez Toralla, *Dynamiques développementales dans les interventions sur le travail : entre héritages et perspectives* (p. 169-183). Octarès Editions.

Folcher, V., Bationo-Tillon, A., & Duvenci Langa, S. (2017). Construire et conduire une intervention en ergonomie. Questions pour la formation professionnelle. *Activités, 14*(1). https://doi.org/10.4000/activites.2956

Folcher, V., & Rabardel, P. (2004). Hommes, artefacts, activités : perspective instrumentale. In P. Falzon, *Ergonomie* (p. 251-268). Presses Universitaires de France. https://doi.org/10.3917/puf.falzo.2004.01.0251

François, F. (1989). Langage et pensée : dialogue et mouvement discursif chez Vygotski et Bakhtine. *Enfance, 42*(1-2), 39-47. https://doi.org/10.3406/enfan.1989.1877

François, F. (1998). *Le discours et ses entours. Essai sur l'interprétation*. L'Harmattan.

François, F. (2002). Mot et dialogue chez Vygotski et Bakhtine. In Y. Clot, *Avec Vygostki* (2e édition augmentée, p. 213-230). La Dispute.

François, F. (2005). *Interprétation et dialogue chez des enfants et quelques autres. Recueil d'articles, 1988-1995*. ENS Éditions.

Garreta, G. (2013). Pragmatisme et pédologie. Dewey, Vygotski et la pédagogie soviétique des années 1920. In J. Friedrich, R. Hofstetter, & B. Schneuwly, *Une science du développement humain est-elle possible ? Controverses du début du XXe siècle* (p. 107-136). Presses Universitaires de Rennes.

Gaudart, C. (2013). *Âge et travail à la croisée des temporalités. L'activité face aux temps* [Habilitation à Diriger des Recherches]. Université Bordeaux Segalen.

Gaudart, C., & Rolo, D. (2015). L'ergonomie, la psychodynamique du travail et les ergodisciplines. Entretien avec François Daniellou. *Travailler, 34*(2), 11-29. https://doi.org/10.3917/trav.034.0011

Goigoux, R. (2007). Un modèle d'analyse de l'activité des enseignants. *Éducation et didactique, 1-3*, 47-69. https://doi.org/10.4000/educationdidactique.232

Gouédard, C., & Bationo Tillon, A. (2022). La conception du pouvoir d'agir selon Pierre Rabardel : quelles filiations conceptuelles avec Gérard Vergnaud ? *Bulletin de psychologie, 75*(578), 347-356. https://doi.org/10.3917/bupsy.578.0347

Goutille, F., Théry, L., & Gaudin, D. (2023). Travail durable et travail soutenable : comment les stratégies individuelles et collectives de genre instruisent l'activité et son analyse ? *Actes du 57e Congrès de la SELF. Développer l'écologie du travail. Ressource indispensable aux nouvelles formes de souverainetés.*

Grossen, M., & Salazar Orvig, A. (2006). *Analyse de la demande et construction du « problème » dans un premier entretien clinique*. Belin.

Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., & Kerguelen, A. (2007). *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie* (2e édition). ANACT.

Guérin, F., & Ruffier, C. (2016). Expérimentation d'une démarche alternative : les raisons de la résistance au changement. *La Revue des conditions de travail, 4*(2), 37-45.

Henry, M., & Bournel-Bosson, M. (2008). La vie des mots en analyse du travail. *Activités, 5*(2). https://doi.org/10.4000/activites.2002

Keck, F. (2020). *Les sentinelles des pandémies. Chasseurs de virus et observateurs d'oiseaux aux frontières de la Chine*. Éditions du Seuil.

Keyser, V. de. (1982). La politique du regard. *Le travail humain, 45*(1), 93-100. https://www.jstor.org/stable/40657359

Kloetzer, L. (2008). *Analyse de l'homélie de la messe dominicale : Langage et conflits de métier dans l'activité des prêtres. La part de Dieu, la part de l'Homme.* [Thèse de doctorat en psychologie du travail]. Conservatoire National des Arts et Métiers.

Kloetzer, L., & Tau, R. (2024). Combiner dialogisme et sociomatérialité : espaces et artefacts dialogiques en recherche-intervention. In A. Iannaccone, E. Cattaruzza, & E. Schwab, *Expériences sociomatérielles. Objets, interactions, espaces* (p. 235-270). Éditions Alphil.

Koenig, G. (2017). Karl E. Weick – Une entreprise de subversion, évolutionnaire et interactionniste. In S. Charreire Petit & I. Huault, *Les grands auteurs en management* (3e édition, p. 531-548). EMS Editions. https://doi.org/10.3917/ems.charr.2017.01.0531

Kostulski, K. (2011). *Formes et fonctions psychologiques des réalisations langagières : vers une psychologie concrète du langage* [Habilitation à Diriger des Recherches]. Université Paris 8 Vincennes – Saint-Denis.

Kostulski, K. (2016). De l'analyse de la communication au travail... à l'analyse des activités dans et par le dialogue. In M. Christol-Souviron, S. Leduc, A. Drouin, & P. Étienne, *« Performances humaines et techniques ». D'hier vers aujourd'hui* (p. 181-190). Octarès Éditions.

Kostulski, K., & Clot, Y. (2007). Interaction et migration fonctionnelle : un développement en autoconfrontation croisée. *Psychologie de l'interaction, 23-24*, 73-108.

Kostulski, K., Clot, Y., Litim, M., & Plateau, S. (2011). L'horizon incertain de la transformation en clinique de l'activité. Une intervention dans le champ de l'éducation surveillée. *Activités, 8*(1). https://doi.org/10.4000/activites.2456

Kostulski, K., & Prot, B. (2003). Une intervention sur le rapport entre l'organisation du travail et la santé : la question de la demande. *Actes du 12e congrès de psychologie du travail et des organisations. Développement des compétences, investissement professionnel et bien-être des personnes, Vol. 3/3, Bien-être au travail et transformation des organisations,* 341-349.

Kuentz, P. (1980). La catachrèse et le redoublement de l'écart. *Langue française, 48*, 62-74. https://doi.org/10.3406/lfr.1980.5073

Lascoumes, P. (2022). *Action publique et environnement* (3e éd. mise à jour). Que sais-je ?

Le Bail, C., Chizallet, M., Prost, M., & Boudra, L. (2023). L'ergonomie au prisme du développement durable. Accompagner les transitions des organisations et les transformations de l'activité. Introduction au dossier. *Activités, 20*(2). https://doi.org/10.4000/activites.8789

Lémonie, Y. (2020). Frontières, expansion méthodologique et approche développementale. *Actes du 55e Congrès de la SELF. L'activité et ses frontières – Penser et agir sur les transformations de nos sociétés*, 708-714. https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2021/03/contribution-194-final.pdf

Lémonie, Y., & Grosstephan, V. (2021). Le laboratoire du changement : une méthodologie d'intervention au service de la transformation du travail. Perspectives méthodologiques pour une ergonomie développementale. *Revue d'anthropologie des connaissances, 15*(2). https://doi.org/10.4000/rac.21846

Lémonie, Y., & Grosstephan, V. (2022). Une mise en chantier conceptuelle, épistémologique et méthodologique pour instrumenter une ergonomie développementale. In J. Arnoud, F. Barcellini, M. Cerf, & M.-S. Perez Toralla, *Dynamiques développementales dans les interventions sur le travail : entre héritages et perspectives* (p. 77-89). Octarès Éditions.

Léontiev, A. (1976). *Le développement du psychisme. Problèmes*. Éditions sociales.

Leplat, J. (2014). Aperçu sur les critères à la lumière de l'histoire. In D. Lhuilier, *Qualité du travail, qualité au travail* (p. 17-25). Octarès Éditions.

Leplat, J., & Pailhous, J. (1973). L'activité intellectuelle dans le travail sur instrument. *Bulletin de psychologie, 26*(306), 673-680. https://www.persee.fr/doc/bupsy_0007-4403_1973_num_26_306_10428

Lhuilier, D. (2020). Les cadres et les champs de l'intervention : vers une cartographie. *Psychologie du Travail et des Organisations, 26*(1), 4-18. https://doi.org/10.1016/j.pto.2020.01.011

Linhart, R. (1978). *L'Établi*. Les Éditions de minuit.

Lorino, P. (2013). L'activité collective, processus organisant : un processus discursif fondé sur le langage pragmatiste des habitudes. *Activités, 10*(1). https://doi.org/10.4000/activites.656

Lorino, P. (2020). *Pragmatisme et étude des organisations*. Éditions Economica.

Macron, E. [@EmmanuelMacron]. (2020, mars 16). *Coordination européenne ce matin avec @vonderleyen, @CharlesMichel et la Chancelière Merkel. Nous travaillons entre Européens. Des décisions exigeantes dans les prochaines heures*. [Tweet]. https://twitter.com/emmanuelmacron/status/1239502639458660353

Maggi, B. (1996). La régulation du processus de travail. In P. Cazamian, F. Hubault, & M. Noulin, *Traité d'ergonomie* (3e édition, p. 637-662). Octarès Éditions.

Maggi, B. (2003). *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*. Octarès Éditions.

Maggi, B. (2011). Théorie de l'agir organisationnel. In B. Maggi, *Interpréter l'agir : un défi théorique* (p. 69-96). Presses Universitaires de France. https://doi.org/10.3917/puf.maggi.2011.01.0069

Martin, C., Escouteloup, J., & Daniellou, F. (1996). La demande qui ne s'attend pas. Intervenir par l'ergonomie : regards, diagnostics et actions de l'ergonomie contemporaine. *Actes du XXXIe Congrès de la SELF, 1*, 325-329.

Mayen, P. (2012). L'appropriation des situations. In Y. Clot, *Vygotski maintenant* (p. 289-305). La Dispute.

Meyerson, I. (1952). L'entrée dans l'humain. *Revue Philosophique de la France et de l'Étranger, 142*, 1-13.

Meyerson, I. (1995). *Les fonctions psychologiques et les œuvres*. Albin Michel.

Miossec, Y., Donnay, C., Pelletier, M., & Zittoun, M. (2010). Le développement du métier : une autre voie de prévention… des risques psychosociaux ? L'exemple d'une coopération entre médecins et psychologues du travail. *Nouvelle revue de psychosociologie, 10*, 195-208. https://doi.org/10.3917/nrp.010.0195

Miossec, Y., & Rouat, S. (2020). La recherche d'efficacité dans les actions de santé au travail. Le « travail sur le travail » comme alternative à la formation sur les risques psychosociaux. *Psychologie du Travail et des Organisations, 26*(1), 98-107. https://doi.org/10.1016/j.pto.2019.10.004

Miossec, Y., & Simonet, P. (2019). « Le travail sur le travail » pour agir en santé au travail. In P. Desrumaux & C. Jeoffrion, *10 études de cas en psychologie du travail et des organisations* (p. 133-157). Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.desru.2019.01.0133

Mollo, V. (2022). *Cultiver la diversité pour développer l'agentivité. La réflexivité dans la démarche ergonomique* [Habilitation à Diriger des Recherches]. Université Toulouse - Jean Jaurès.

Motté, F., & Haradji, Y. (2010). Construire la relation de service en considérant l'activité humaine dans ses dimensions individuelles et collectives. In G. Valléry, M.-C. Le Port, & M. Zouinar, *Ergonomie, conception de produits et services médiatisés* (p. 11-35). Presses Universitaires de France.

Musseau, J., Zittoun, M., & Clot, Y. (2022). Au-delà de l'intervention : comment pérenniser le pouvoir d'agir ? *Les Politiques Sociales, 1*(1-2), 53-63. https://doi.org/10.3917/lps.221.0053

Nascimento, A. (2009). *Produire la santé, produire la sécurité. Développer une culture de sécurité en radiothérapie* [Thèse de doctorat en ergonomie]. Conservatoire National des Arts et Métiers.

Nascimento, A. (2019). *La notion de culture et ses usages dans l'intervention ergonomique : contributions pour un positionnement critique* [Habilitation à Diriger des Recherches]. Conservatoire National des Arts et Métiers.

Noyer, N., & Barcellini, F. (2014). Construire un projet durable de prévention des TMS : dimensions stratégique et pédagogique d'une intervention ergonomique. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 16*(3). https://doi.org/10.4000/pistes.4067

Oddone, I., Re, A., & Briante, G. (1981). *Redécouvrir l'expérience ouvrière. Vers une autre psychologie du travail ?* (I. Barsotti & M.-L. Barsotti, Trad.). Éditions sociales.

Pastré, P. (2005). Genèse et identité. In P. Rabardel & P. Pastré, *Modèles du sujet pour la conception. Dialectiques, activités, développement* (p. 230-259). Octarès Éditions.

Pastré, P. (2011). *La didactique professionnelle. Approche anthropologique du développement chez les adultes*. Presses Universitaires de France.

Perrot, É. (2017). *L'activité transférentielle, une ressource au service du développement du métier : le cas des agents d'escale et de service commercial en gare* [Thèse de doctorat en psychologie du travail]. 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.

Petit, J. (2020). *Intervention sur l'organisation. Concevoir des dispositifs de régulation pour un travail plus démocratique* [Habilitation à Diriger des Recherches]. Université de Bordeaux.

Petit, J., & Coutarel, F. (2013). L'intervention comme dynamique de développement conjoint des acteurs et de l'organisation. In P. Falzon, *Ergonomie constructive* (p. 131-146). Presses Universitaires de France. https://doi.org/10.3917/puf.falzo.2013.01.0131

Petit, J., & Dugué, B. (2013a). Quand l'organisation empêche un travail de qualité : étude de cas. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 15*(2). https://doi.org/10.4000/pistes.3419

Petit, J., & Dugué, B. (2013b). Structurer l'organisation pour développer le pouvoir d'agir : le rôle possible de l'intervention en ergonomie. *Activités, 10*(2). https://doi.org/10.4000/activites.816

Petit, J., Querelle, L., & Daniellou, F. (2007). Quelles données pour la recherche sur la pratique de l'ergonome ? *Le travail humain, 70*(4), 391-411. https://doi.org/10.3917/th.704.0391

Peytard, J. (1995). *Mikhaïl Bakhtine. Dialogisme et analyse du discours*. Bertrand-Lacoste.

Piaget, J. (1970). *Le Langage et la pensée chez l'enfant* (8e édition). Delachaux et Niestlé.

Piaget, J. (1992). *La naissance de l'intelligence chez l'enfant* (10e édition). Delachaux et Niestlé.

Piaget, J. (1993). *Le jugement et le raisonnement chez l'enfant* (8e édition). Delachaux et Niestlé.

Poret, C. (2015). *Concevoir pour le pouvoir d'agir ensemble d'un collectif transverse. Le cas de la relation de service dans le domaine commercial* [Thèse de doctorat en ergonomie]. Université Paris 8 Vincennes – Saint-Denis.

Poret, C. (2022). Des genèses instrumentales aux genèses organisationnelles : un changement d'échelle. *Actes du 56e Congrès de la SELF. Vulnérabilités et risques émergents : penser et agir ensemble pour transformer durablement*, 365-370. https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2022/05/contribution-237-final-b.pdf

Poret, C., Folcher, V., Motté, F., & Haradji, Y. (2016). Concevoir pour le pouvoir d'agir ensemble au sein des organisations : le cas d'un processus commercial. *Activités, 13*(2). https://doi.org/10.4000/activites.2820

Poussin, N. (2014). *Développement des sentiments au travail : dialogues sur l'efficacité et l'utilité chez des médecins du travail* [Thèse de doctorat en psychologie du travail]. Conservatoire National des Arts et Métiers.

Prévot-Carpentier, M., & Boudra, L. (2022). Déplacer les frontières disciplinaires pour intervenir sur le travail humain. In J. Bernard, A. Mias, E. Renault, & C. Edey Gamassou, *L'interdisciplinarité au travail : du travail interdisciplinaire à la transformation du travail* (p. 127-143). Presses Universitaires de Paris Nanterre. https://doi.org/10.4000/books.pupo.19670

Prot, B. (2014). Introduction. In B. Prot, *Les référentiels contre l'activité. En formation, gestion, certification* (p. 1-12). Octarès Éditions.

Prot, B., Bonnefond, J.-Y., & Clot, Y. (2021). D'un métier à l'autre : déployer la qualité du travail. *La revue des conditions de travail, 12*, 33-43.

Prot, B., Clot, Y., & Kostulski, K. (2008). Le genre professionnel entre l'organisation prescrite et la santé individuelle. In A. Durand-Delvigne, C. Desombre, & R. Verquerre, *Psychologie du travail et des organisations : des savoirs au service de l'action* (p. 137-150). Presses Universitaires de Nancy.

Prot, B., & Miossec, Y. (2007). Le conflit et l'intrus en clinique de l'activité. *Le Télémaque, 31*(1), 63-80. https://doi.org/10.3917/tele.031.0063

Quillerou-Grivot, E. (2011). *Fonction psychologique et sociale du collectif pour la santé au travail : le cas de l'activité d'opérateurs de montage automobile* [Thèse de doctorat en psychologie du travail]. Conservatoire National des Arts et Métiers.

Quillerou-Grivot, E., & Clot, Y. (2013). Trois conditions pour une clinique de l'activité en psychologie du travail : le cas d'une intervention dans une entreprise de logistique automobile. *Activités, 10*(2). https://doi.org/10.4000/activites.842

Rabardel, P. (1995). *Les Hommes et les technologies. Approche cognitive des instruments contemporains*. Armand Colin.

Rabardel, P. (2002). Le langage comme instrument ? Éléments pour une théorie instrumentale étendue. In Y. Clot, *Avec Vygostki* (2e édition augmentée, p. 265-289). La Dispute.

Rabardel, P. (2005a). Instrument, activité et développement du pouvoir d'agir. In R. Teulier & P. Lorino, *Entre connaissance et organisation : l'activité collective. L'entreprise face au défi de la connaissance* (p. 251-265). La Découverte. https://doi.org/10.3917/dec.lorin.2005.01.0251

Rabardel, P. (2005b). Instrument subjectif et développement du pouvoir d'agir. In P. Rabardel & P. Pastré, *Modèles du sujet pour la conception. Dialectiques, activités, développement* (p. 11-29). Octarès Éditions.

Rabardel, P., & Bourmaud, G. (2005). Instruments et systèmes d'instruments. In P. Rabardel & P. Pastré, *Modèles du sujet pour la conception. Dialectiques, activités, développement* (p. 211-229). Octarès Éditions.

Rabardel, P., Chesnais, M., Carlin, N., Lang, N., Le Joliff, G., & Pascal, M. (1998). *Ergonomie. Concepts et méthodes*. Octarès Éditions.

Rabardel, P., Rogalski, J., & Béguin, P. (1996). Les processus de coopération à l'articulation entre modalités organisationnelles et activités individuelles. In G. de Terssac & E. Friedberg, *Coopération et Conception* (p. 289-306).

Rabardel, P., & Samurçay, R. (2006). De l'apprentissage par les artefacts à l'apprentissage médiatisé par les instruments. In J.-M. Barbier & M. Durand, *Sujets, activités, environnements. Approches transverses* (p. 31-60). Presses Universitaires de France. https://doi.org/10.3917/puf.barbi.2006.01.0031

Rabardel, P., & Vérillon, P. (1985). Relations aux objets et développement cognitif. *Actes des septièmes journées internationales sur l'éducation scientifique*, 189-196.

Raspaud, A. (2014). *De la compréhension collective de l'activité réelle à la conception participative de l'organisation : plaidoyer pour une intervention ergonomique capacitante* [Thèse de doctorat en ergonomie]. Conservatoire National des Arts et Métiers.

Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue Française de Sociologie, 29*(1), 5-18. https://doi.org/10.2307/3321884

Reynaud, J.-D. (1989). *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*. Armand Colin.

Ricœur, P. (1983). *Temps et récit. Tome I - L'intrigue et le récit historique*. Éditions du Seuil.

Rix-Lièvre, G. (2010). Différents modes de confrontation à des traces de sa propre activité. Vers une confrontation à une perspective subjective située. *Revue d'anthropologie des connaissances, 4*(2), 358. https://doi.org/10.3917/rac.010.0358

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.

Rocha, R., Mollo, V., & Daniellou, F. (2017). Le débat sur le travail fondé sur la subsidiarité : un outil pour développer un environnement capacitant. *Activités, 14*(2), 87-112. https://doi.org/10.4000/activites.2999

Sailly, M., Johansen, A., Tengblad, P., & van Klaveren, M. (2022). *Dialogues social et professionnel : comment les articuler ?* Presses des Mines.

Saussois, J.-M. (2019). *Théories des organisations* (3e édition). La Découverte.

Scheller, L. (2001). L'expérience du travail dans le cadre dialogique. *Travailler, 6*(2), 71-88. https://doi.org/10.3917/trav.006.0071

Scheller, L. (2022). *La force collective de l'individu. Histoires de travail et clinique de l'activité*. La Dispute.

Sen, A. (2003). *Un nouveau modèle économique. Développement, justice, liberté* (M. Bessières, Trad.). Odile Jacob.

Sévérac, P. (2022). *Puissance de l'enfance. Vygotski avec Spinoza*. Librairie philosophique J. Vrin.

Simonet, P., Caroly, S., & Clot, Y. (2011). Méthodes d'observation de l'activité de travail et prévention durable des TMS. Action et discussion interdisciplinaire entre clinique de l'activité et ergonomie. *Activités, 8*(1). https://doi.org/10.4000/activites.2481

Slimi, C. (2022). *La transformation des situations des agriculteurs et agricultrices en transition agroécologique : analyse du soutien des collectifs de pairs par le prisme de la théorie de l'enquête* [Thèse de doctorat en agroécologie]. AgroParisTech.

Slimi, C., Prost, M., Cerf, M., & Prost, L. (2022). Les échanges entre agriculteurs dans un contexte de transition agroécologique. Une analyse à partir de l'étayage de l'enquête sur les situations de travail. *Revue d'anthropologie des connaissances, 16*(2). https://doi.org/10.4000/rac.26704

Star, S. L., & Griesemer, J. R. (1989). Institutionnal ecology, "Translations" and Boundary objects: Amateurs and professionals on Berkeley's museum of vertrebate zoology. *Social Studies of Science, 19(*3), 387-420. https://www.jstor.org/stable/285080

Teiger, C. (1993a). L'approche ergonomique : du travail humain à l'activité des hommes et des femmes au travail. *Education permanente, 116*, 71-96.

Teiger, C. (1993b). Représentation du travail et travail de la représentation. In A. Weill-Fassina, P. Rabardel, & D. Dubois, *Représentations pour l'action* (p. 311-344). Octarès Éditions.

Teiger, C. (2006). « Les femmes aussi ont un cerveau ! ». Le travail des femmes en ergonomie : réflexions sur quelques paradoxes. *Travailler, 15*(1), 71-130. https://doi.org/10.3917/trav.015.0071

Teiger, C. (2007). De l'irruption de l'intervention dans la recherche en ergonomie. *Education permanente, 170*, 35-50.

Teiger, C., & Lacomblez, M. (2005). L'ergonomie et la trans-formation du travail et/ou des personnes. Permanences et évolutions (1re partie). *Education permanente, 165*, 9-28.

Teiger, C., & Lacomblez, M. (2006). L'ergonomie et la trans-formation du travail et/ou des personnes. Permanences et évolutions (2e partie). *Education permanente, 166*, 105-114.

Teiger, C., & Lacomblez, M. (2013). Quand une dynamique nouvelle se met en place. « L'objet formation » dans le projet de l'ergonomie naissante (années 50). In C. Teiger & M. Lacomblez, *(Se) Former pour transformer le travail. Dynamiques de constructions d'une analyse critique du travail* (p. 11-58). Presses de l'Université Laval.

Teiger, C., Lacomblez, M., & Montreuil, S. (1998). Apport de l'ergonomie à la formation des opérateurs concernés par les transformations des activités et du travail. In M.-F. Dessaigne & I. Gaillard, *Des évolutions en ergonomie...* (p. 97-125). Octarès Éditions.

Teiger, C., & Laville, A. (1989). *Expression des travailleurs sur leur conditions de travail : analyse de sessions de formation de délégués C.H.S.C.T. à l'analyse ergonomique du travail* (100 ; p. 160, 217, 2 vol.). Conservatoire National des Arts et Métiers.

Teiger, C., & Laville, A. (1991). L'apprentissage de l'analyse ergonomique du travail, outil d'une formation pour l'action. *Travail et emploi, 47*, 53-62.

Teiger, C., & Laville, A. (2013). La coopération syndicats-recherche aux sources de la dynamique « recherche-formation-action ». L'expérience du laboratoire d'ergonomie du CNAM (1965-1990). In C. Teiger & M. Lacomblez, *(Se) Former pour transformer le travail. Dynamiques de constructions d'une analyse critique du travail* (p. 59-83). Presses de l'Université Laval.

Teiger, C., & Montreuil, S. (1995). Les principaux fondements et apports de l'analyse ergonomique du travail en formation. *Education permanente, 124*, 13-28.

Terssac, G. de. (1998). Le travail d'organisation comme facteur de performance. In J.-C. de Crescenzo, *Changements dans les organisations. Tome 1 - Stratégies, processus et performances* (p. 173-189). L'Harmattan.

Terssac, G. de. (2003). *Travail d'organisation et travail de régulation. In G. de Terssac, La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* (p. 121-134). La Découverte. https://doi.org/10.3917/dec.terss.2003.01.0121

Terssac, G. de, & Lompré, N. (1996). Pratiques organisationnelles dans les ensembles productifs : essai d'interprétation. In J.-C. Spérandio, *L'Ergonomie face aux changements technologiques et organisationnels du travail humain* (p. 51-70). Octarès Éditions.

Terssac, G. de, & Maggi, B. (1996). Le travail et l'approche ergonomique. In F. Daniellou, *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques* (p. 77-102). Octarès Éditions.

Terssac, G. de, & Mignard, J. (2011). *Les paradoxes de la sécurité : le cas d'AZF*. Presses Universitaires de France.

Todorov, T. (1984). Préface. In M. Bakhtine, *Esthétique de la création verbale* (p. 7-23). Gallimard.

Tomás, J.-L. (2005). *Deux voies de développement de l'activité de pensée en autoconfrontation croisée. Le cas de deux sportifs de haut niveau en haltérophilie* [Thèse de doctorat en psychologie du travail]. Conservatoire National des Arts et Métiers.

Tomás, J.-L. (2007). Les conflits de critères en haltérophilie : sources et ressources du développement de l'activité d'analyse. *Psychologie de l'interaction, 23-24*, 11-39.

Tomás, J.-L., & Bonnefond, J.-Y. (2014). De « l'épuisement professionnel » à la qualité du travail : le cas de la « belle table » d'instrumentation. In D. Lhuilier, *Qualité du travail, qualité au travail* (p. 129-140). Octarès Éditions.

Tomás, J.-L., & Lémonie, Y. (2024). Cross self-confrontation as a Vygostkian interventionist method: The case of young aspiring elite taekwondoists. *Sport, Education and Society*, 1-17. https://doi.org/10.1080/13573322.2024.2378115

Uhlrich, G., & Éloi, S. (2019, juin). *Développement d'étudiants en STAPS : auto-confrontation croisée à propos d'un artefact matériel*. Questions de Pédagogies dans l'Enseignement Supérieur, Brest.

Vandenabeele, C., & Bonnefond, J.-Y. (sous presse). L'encadrement de proximité et ses affects dans les interventions en clinique de l'activité, une ressource possible pour la transformation des organisations du travail ? In A. Bonnemain, *Travail et Affect*. Octarès Éditions.

Vergnaud, G. (1990). La théorie des champs conceptuels. *Recherches en Didactique des Mathématiques, 10*(2-3), 133-170. https://www.gerard-vergnaud.org/texts/gvergnaud_1990_theorie-champs-conceptuels_recherche-didactique-mathematiques-10-2-3.pdf

Vergnaud, G. (2000). *Lev Vygotski. Pédagogue et penseur de notre temps*. Hachette.

Vergnaud, G. (2002). On n'a jamais fini de relire Vygotski et Piaget. In Y. Clot, *Avec Vygostki* (2e édition augmentée, p. 55-68). La Dispute.

Vergnaud, G., & Récopé, M. (2000). De Revault d'Allonnes à une théorie du schème aujourd'hui. *Psychologie Française, 45*, 35-50.

Vermersch, P. (2019). *L'entretien d'explicitation* (9e édition). ESF Sciences Humaines.

Véro, J., & Zimmermann, B. (2018). À la recherche de l'organisation capacitante : quelle part de liberté dans le travail salarié ? *Savoirs, 47*, 131-150. https://doi.org/10.3917/savo.047.0131

Vidal-Gomel, C. (2001). *Le développement des compétences pour la gestion des risques professionnels : le domaine de la maintenance des systèmes électriques* [Thèse de doctorat en ergonomie]. Université Paris 8 Vincennes – Saint-Denis.

Vidal-Gomel, C. (2002). Systèmes d'instruments des opérateurs. Un point de vue pour analyser le rapport aux règles de sécurité. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 4*(2). https://doi.org/10.4000/pistes.3367

Vidal-Gomel, C., Bourmaud, G., & Muñoz, G. (2015, janvier). Systèmes d'instruments, des ressources pour le développement. *Colloque L'activité en débat. Dialogues épistémologiques et méthodologiques sur les approches de l'activité*, Lille.

Vidal-Gomel, C., Bourmaud, G., & Muñoz, G. (2022). Gérard Vergnaud et Pierre Rabardel, entre filiation et débats, une contribution à la didactique professionnelle. *Bulletin de psychologie, 75*(578), 333-346. https://doi.org/10.3917/bupsy.578.0333

Vinck, D. (2009). De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière : vers la prise en compte du travail d'équipement. *Revue d'anthropologie des connaissances, 3*(1). https://doi.org/10.3917/rac.006.0051

Volochinov, V. (1981). Le discours dans la vie et le discours dans la poésie. Contribution à une poétique sociologique. In T. Todorov, *Mikhaïl Bakhtine. Le principe dialogique* (p. 181-215). Éditions du Seuil.

Vygotski, L. S. (1985). La méthode instrumentale en psychologie (C. Haus, Trad.). In B. Schneuwly & J.-P. Bronckart (Éds.), *Vygotsky aujourd'hui* (p. 39-47). Delachaux et Niestlé.

Vygotski, L. S. (2010). *La signification historique de la crise en psychologie. Recherche méthodologique* (C. Barras & J. Barberies, Trad.). La Dispute.

Vygotski, L. S. (2014). *Histoire du développement des fonctions psychiques supérieures* (M. Brossard & L. Sève, Éds. ; F. Sève, Trad.). La Dispute.

Vygotski, L. S. (2017). *Conscience, inconscient, émotions* (F. Sève & G. Fernandez, Trad. ; 2e édition augmentée). La Dispute.

Vygotski, L. S. (2019). *Pensée et langage* (F. Sève, Trad. ; 5e édition). La Dispute.

Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in Society. The development of higher psychological processes* (M. Cole, V. John-Steiner, S. Scribner, & E. Souberman, Éds.). Harvard University Press.

Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Addison-Wesley Publishing Company.

Wisner, A. (1975/1985). *Analyse de la situation de travail. Méthodes et techniques. Cours A3*. Conservatoire National des Arts et Métiers. https://histoires-de-travail.fr/sites/default/files/inline_pdf_etc/lec%CC%A7ons_1_a_20.pdf

Wisner, A. (1985). *Quand voyagent les usines. Essai d'anthropotechnologie*. Syros.

Wisner, A. (1995). *Réflexions sur l'ergonomie* (1962-1995). Octarès Éditions.

Wisner, A. (1997). Aspects psychologiques de l'anthropotechnologie. *Le travail humain, 3*, 229-254. http://www.jstor.org/stable/40660077

Wisner, A., Pavard, B., Benchekroun, T. H., & Geslin, P. (1997). *Anthropotechnologie. Vers un monde industriel pluricentrique*. Octarès Éditions.

Zittoun, M., & Clot, Y. (2020). Une intervention dans un EPHAD. L'animation réciproque de la discussion. *Psychologie du Travail et des Organisations, 26*(1), 56-70. https://doi.org/10.1016/j.pto.2020.01.005

Liste des tableaux

Tableau 1 – *Descriptif du collectif de chauffagistes*……..25

Tableau 2 – *Bibliothèque des films d'activité réalisés*……..30

Tableau 3 – *Calendrier des autoconfrontations simples (ACS) et croisées (ACC) menées*…...33

Tableau 4 – *Calendrier des « Ateliers Dialogue DPB » réalisés*……38

Tableau 5 – *Chronologie générale de l'intervention*……41

Tableau 6 – *Définition des propriétés des récits pour l'analyse diachronique des genèses instrumentales du dialogue*……..100

Tableau 7 – *Nature des données pour la recherche issues de l'intervention*……...102

Tableau 8 – *Plan d'analyse des données*……109

Tableau 9 – *Matériaux utilisés et propriétés du récit 1*……...113

Tableau 10 – *Synthèse de la genèse instrumentale du dialogue lors du moment significatif 1*……..……...130

Tableau 11 – *Synthèse de la genèse instrumentale du dialogue lors du moment significatif 2*……..……...141

Tableau 12 – *Synthèse de la genèse instrumentale du dialogue lors du moment significatif 3*……..……...151

Tableau 13 – *Matériaux utilisés et propriétés du récit 2*……157

Tableau 14 – *Synthèse de la genèse instrumentale du dialogue lors du moment 4*……..……...164

Tableau 15 – *Synthèse de la genèse instrumentale du dialogue lors du moment significatif 5*……..……...173

Tableau 16 – *Matériaux utilisés et propriétés du récit 3*……180

Tableau 17 – *Synthèse de la genèse instrumentale du dialogue lors du moment significatif 6*……..……...193

Tableau 18 – *Synthèse de la genèse instrumentale du dialogue lors du moment significatif 7*……..……...202

Tableau 19 – *Synthèse de la genèse instrumentale du dialogue lors du moment significatif 8*……..……...214

Tableau 20 – *Matériaux utilisés et propriétés du récit 4*……220

Tableau 21 – *Synthèse de la genèse instrumentale du dialogue lors du moment significatif 9*……..……...231

Tableau 22 – *Synthèse de la genèse instrumentale du dialogue lors du moment significatif 10*……..……243

Liste des figures

Figure 1 – *Dispositif technique des séances de travail en autoconfrontation*……..……..32

Figure 2 – *Illustration des séquences vidéo présentes dans le montage filmique*…….…….34

Figure 3 – *Représentation chronologique de l'intervention*……..……43

Figure 4 – *Processus présentant l'organisation du dialogue au sein de la DPB*…….……..45

Figure 5 – *Modèle SAI : la triade caractéristique des Situations d'Activités Instrumentées*….72

Figure 6 – *Modèle SACI des situations d'activités collectives instrumentées*…….....…73

Figure 7 – *Médiations dans le modèle SACI mises en évidences par l'analyse synchronique*……...107

Figure 8 – *Schéma de l'organisation générale du chapitre 8*…….……112

Figure 9 – *Médiations instrumentales dominantes autour de ce 1er objet du moment significatif 1*…….119

Figure 10 – *Illustration de l'activité de démontage de faux plafond par Gérard en vue du changement de filtres de la CTA de la crèche B*…..……..121

Figure 11 – *Médiations instrumentales dominantes autour de ce 2e objet du moment significatif 1*…….123

Figure 12 – *Allées et venues de Cristophe durant l'autoconfrontation croisée entre Gérard et Jérémy*…….125

Figure 13 – *Illustration de l'activité de diagnostic de la panne électronique par Gérard*……...…..125

Figure 14 – *Médiations instrumentales dominantes autour de ce 3e objet du moment significatif 1*……129

Figure 15 – *Médiations instrumentales dominantes autour de ce 1er objet du moment significatif 2*……135

Figure 16 – *Médiations instrumentales dominantes autour de ce 2e objet du moment significatif 2*……139

Figure 17 – *Médiations instrumentales dominantes autour de ce 3e objet du moment significatif 2*……..……...141

Figure 18 – *La recherche de solutions par Jérémy et Mehdi en autoconfrontation croisée (ACC 5)*…….……..144

Figure 19 – *Médiations instrumentales dominantes autour de ce 1er objet du moment significatif 3*……..……...147

Figure 20 – *Médiations instrumentales dominantes autour de ce 2nd objet du moment significatif 3*……..……...151

Figure 21 – *Franchissement de frontières dans le récit 1 : illustration des liens entretenus entre les genèses instrumentales du dialogue et la genèse organisationnelle*……...155

Figure 22 – *Médiations instrumentales dominantes autour de ce 1er objet du moment significatif 4*……..……...161

Figure 23 – *Médiations instrumentales dominantes autour de ce 2nd objet du moment significatif* 4……..……...163

Figure 24 – *Illustration de la réunion de restitution entre le collectif de chauffagistes et la hiérarchie*…….……...167

Figure 25 – *Médiations instrumentales dominantes autour de ce 1er objet du moment significatif* 5……..……...170

Figure 26 – *Médiations instrumentales dominantes autour de ce 2nd objet du moment significatif 5*……..……...172

Figure 27 – *Franchissement de frontières dans le récit 2 : illustration des liens entretenus entre les genèses instrumentales du dialogue et la genèse organisationnelle*……...177

Figure 28 – *Schéma de l'organisation générale du chapitre 9*…….……...179

Figure 29 – *La première liste des problèmes de travail (au 11/02/21)*…….……...183

Figure 30 – *Première version numérique du tableau de suivi des problèmes de travail (au 12/02/21)*……..…….……184

Figure 31 – *Deuxième version numérique du tableau de suivi des problèmes de travail (au 03/03/21)*……...……185

Figure 32 – *Médiations instrumentales dominantes autour de ce 1er objet du moment significatif 6*……..……...189

Figure 33 – *Médiations instrumentales dominantes autour de ce 2nd objet du moment significatif 6*……..……...193

Figure 34 – *Visite par les référents des sites concernés par le problème d'accessibilité aux CTA*.....195

Figure 35 – *Médiations instrumentales dominantes autour de ce 1er objet du moment significatif 7*……..……...199

Figure 36 – *Médiations instrumentales dominantes autour de ce 2nd objet du moment significatif 7*……..……...201

Figure 37 – *Troisième version numérique du tableau de suivi des problèmes de travail (au 09/03/21)*……..……204

Figure 38 – *Médiations instrumentales dominantes autour de ce 1er objet du moment significatif 8*……..……...209

Figure 39 – *Médiations instrumentales dominantes autour de ce 2nd objet du moment significatif 8*……213

Figure 40 – *Affichage par les référents-métier du tableau de suivi des problèmes au sein du service*……215

Figure 41 – *Franchissement de frontières dans le récit 3 : illustration des liens entretenus entre les genèses instrumentales du dialogue et la genèse organisationnelle*……...218

Figure 42 – *Médiations instrumentales dominantes autour de ce 1er objet du moment significatif 9*……227

Figure 43 – *Médiations instrumentales dominantes autour de ce 2nd objet du moment significatif 9*……230

Figure 44 – *Illustration de la recherche de solutions sur site*……..232

Figure 45 – *Version numérique du tableau de suivi des problèmes de travail (au 10/12/21)*...234

Figure 46 – *Médiations instrumentales dominantes autour de ce 1er objet du moment significatif 10*……...239

Figure 47 – *Médiations instrumentales dominantes autour de ce 2nd objet du moment significatif 10*……...242

Figure 48 – *Franchissement de frontières dans le récit 4 : illustration des liens entretenus entre les genèses instrumentales du dialogue et la genèse organisationnelle*……...248

Figure 49 – *Synthèse générale des résultats*……250

Les genèses instrumentales du dialogue sur la qualité du travail dans l'intervention : une contribution à la question des genèses organisationnelles

Par

Damien Cromer

Cette recherche exploratoire en ergonomie s'appuie sur les données empiriques d'une intervention menée au sein d'une collectivité territoriale. Réalisée dans la perspective du développement organisationnel en clinique de l'activité (Clot *et al.*, 2021), cette intervention a visé à expérimenter un dialogue professionnel entre un collectif de chauffagistes et la ligne hiérarchique pour agir sur la qualité du travail afin d'instituer ensuite ce dialogue dans l'organisation. Au cours de cette intervention, l'appropriation de ce *genre* de dialogue issu des méthodes mises en œuvre entre les protagonistes et par chacun d'entre eux a finalement conduit à un développement organisationnel du dialogue – nouvelles fonctions, nouveaux outils, nouvelles tâches et nouveaux espaces formels – pour tenter de le pérenniser.

Notre objet de recherche vise à comprendre, sur cette base, comment les différents protagonistes ont pu s'approprier le genre de dialogue expérimenté, jusqu'à décider ensemble de modifier le fonctionnement habituel de l'organisation. L'approche instrumentale (Rabardel, 1995), associée aux apports plus récents du « chantier des genèses organisationnelles » (Folcher *et al.*, 2022), constitue le cadre théorique retenu pour instruire cette question.

Cette recherche nous conduit à identifier les *franchissements de frontières*, opérés par le collectif métier et le collectif transverse dans l'histoire des genèses instrumentales du dialogue sur la qualité du travail, qui constituent le point de départ d'une mise en mouvement de l'organisation. Les résultats obtenus apportent une contribution au chantier des genèses organisationnelles en établissant les rapports dialectiques entretenus entre les genèses instrumentales du dialogue et les genèses organisationnelles.

Dans une perspective développementale en ergonomie, cette thèse interroge, en conclusion, les méthodes permettant de « provoquer » ce type de genèses, en vue d'un développement organisationnel qui permet de mieux « soigner » la qualité du travail : *à l'intérieur* de l'entreprise d'abord pour agir sur la santé et l'efficacité du travail, mais aussi *vers l'extérieur* pour se prémunir des effets de plus en plus fréquents de la qualité du travail dégradée sur la santé publique et sur la nature.

Mots-clés : Intervention, organisation, dialogue sur la qualité du travail, genèses instrumentales du dialogue, genèses organisationnelles, développement, franchissement de frontières.

UNIVERSITÉ PARIS 8
VINCENNES-SAINT-DENIS