



Texte original.*

Une ingénierie de la discussion ? Chiche !

Laurent VAN BELLEGHEM¹⁻² & Etienne FORCIOLI CONTI³

¹Laboratoire d'ergonomie du CNAM-CRTD, 41 rue Gay-Lussac, 75005 Paris

²Realwork, 5, rue Jules Vallès, 75011 Paris

³Plein Sens, 5, rue Jules Vallès, 75011 Paris

laurent.vanbelleghem@realwork.fr

Résumé.

L'instauration d'une « discussion sur le travail » apparaît depuis très récemment comme une voie de renouvellement du dialogue social. Les « espaces de discussion » dans les entreprises et les organismes publics semblent se multiplier, notamment dans la perspective d'améliorer le dialogue entre les managers et leurs équipes et faire le lien entre performance et qualité de vie au travail. Mais pour être réellement opérationnelle, la discussion nécessite, selon Detchessahar, une véritable *ingénierie de la discussion*. L'ergonome, par son expérience de mise en œuvre de démarches participatives prenant appui sur le travail réel, possède une certaine expérience de l'animation de la discussion sur le travail. Il doit cependant apprendre, ici, à mettre en second plan sa logique d'intervention habituelle pour lui substituer une logique de conception de dispositif dans lequel il aura à s'effacer pour laisser la discussion s'opérer entre les acteurs de l'organisation, au sein d'une activité dialogique entre managers et agents. Cette discussion doit pouvoir porter sur le travail réel, nécessitant une méthodologie de convocation de l'activité, et s'intégrer aux logiques de subsidiarité de l'organisation pour les renforcer. A travers la mise en place d'espaces de discussion au sein d'un important groupe de protection sociale, la communication présente une ingénierie possible de ces espaces de discussion permettant d'agir sur les situations de travail en prenant appui sur l'expression du travail réel.

Mots-clés : espace de discussion, subsidiarité, activité dialogique, convocation de l'activité

Insérer Titre anglais de la communication (style Word=Titre Anglais).

Abstract. Insérer une traduction anglaise de votre résumé. (style Word=Abstract)

Key words: Insérer un maximum de 4 mots-clés en français et tirés de l'index des mots-clés de la bibliothèque numérique « Ergonomics Abstracts » (style Word = Mots-clés).

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Paris du 23 au 25 septembre 2015. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Van Belleghem, L. & Forcioli Conti, E. (2015) Une ingénierie de la discussion ? Chiche !

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

INTRODUCTION

L'instauration d'une « discussion sur le travail » apparaît depuis très récemment comme une voie de renouvellement d'un dialogue social en souffrance. Portés autant par des voix institutionnelles (ANI 2013, Lachman & coll., 2010) que disciplinaires (Detchessahar, 2011), les « espaces de discussion » dans les entreprises et les organismes publics semblent se multiplier (Leblanc, 2014), notamment dans la perspective d'améliorer le dialogue entre les managers et leurs équipes et faire le lien entre performance et qualité de vie au travail.

Ce phénomène pourrait n'apparaître que comme une résurgence contemporaine du « droit d'expression » que les lois Auroux avait institué en 1981 (articles L2281-1 CT et suivants). Mais ce droit, fondamental à plus d'un titre, n'a pourtant jamais réellement trouvé de modalités de mise en œuvre systématique au sein des entreprises (en dehors des instances représentatives du personnel) pour réinterroger et nourrir le travail réalisé quotidiennement par les travailleurs - opérateurs ou managers (Linhart, 1991). L'absence d'outillage spécifique des lieux où ce droit pouvait s'exprimer explique vraisemblablement leur difficulté à s'installer de façon pérenne au sein des entreprises.

La discussion sur le travail doit tirer les leçons de cet écueil et ne saurait se contenter d'être une « simple » discussion au risque de ne constituer, à nouveau, qu'un creuset de paroles sans lendemains. Pour être réellement opérationnelle, la discussion nécessite, selon Detchessahar (2011) une véritable *ingénierie de la discussion*. Dont acte !

L'ergonomie, par son expérience de mise en œuvre de démarches participatives prenant appui sur le travail réel, possède une certaine expérience de l'animation de la discussion sur le travail. Pour autant, il s'agit moins ici *d'intervenir* sur le travail que de mettre en place un *dispositif* permettant aux acteurs, par la mise en œuvre d'un débat structuré sur le travail (Rocha, 2014), d'agir par eux-mêmes sur leur propre travail. Dès lors, la discussion ne doit plus être envisagée ici comme un moyen (parmi d'autres) à l'action de l'ergonome, mais bien comme l'objet même de son action. Autrement dit, il doit la « concevoir ». De la même façon, l'animation de la discussion ne peut plus être de sa seule autorité. Au contraire, il doit savoir s'effacer pour laisser la discussion s'opérer entre les travailleurs. A terme, il doit idéalement pouvoir se retirer et laisser la discussion s'opérer sans lui. C'est donc bien l'ingénierie du dispositif qu'il doit viser ici, non son animation. La posture épistémologique de l'ergonome ne manquera pas, à cette occasion, d'être réinterrogée.

Cette communication présente un dispositif de discussion sur le travail mis en place au sein d'un important organisme de protection sociale, le groupe Réunica. Ce dispositif avait vocation à être mis en place de façon ponctuelle, mais devait être déployé à

toute l'entreprise. Il a donc fait l'objet d'une conception très détaillée qui sera présentée ici.

La communication est organisée en trois parties.

- La première présente le cadre théorique sur lequel s'appuie la mise en œuvre des espaces de discussion. On insistera sur le fait que ces espaces, pour être opérants, doivent permettre d'accéder au travail réel. Cet accès ne va pas de soi et doit être outillé. Nous défendons l'idée qu'une méthodologie de *convocation de l'activité*, permettant de *faire venir à soi* une part de l'activité des participants et la rendre visible aux yeux de tous, doit pouvoir être explicitement mise en œuvre pour cela ;
- La deuxième partie détaille le contexte et la demande initiale de Réunica et le dispositif de discussion qui a été conçu pour y répondre. Celui-ci visait la formation de l'ensemble des managers de proximité à l'animation d'un échange structuré avec leurs collaborateurs en faisant explicitement recours à l'entretien d'explicitation comme méthode de convocation de l'activité ;
- La troisième partie discute les enjeux de la mise en place des espaces de discussion et tire les enseignements de la démarche sur la façon d'envisager un nouvel acte de management prenant explicitement appui sur le travail réel.

La conclusion permet d'évoquer la posture de l'ergonome dans la conception et la mise en œuvre de ce type de dispositif.

POUR UNE INGENIERIE DE LA DISCUSSION SUR LE TRAVAIL

La discussion comme acte de management

Les « espaces de discussion » font l'objet de plusieurs dénominations dans la littérature institutionnelle, scientifique, mais aussi dans la presse spécialisée : espace de *discussion* (Detchessahar, 2001, Lachman et coll., 2010, Davezies, 2012, ANI 2013, Conjard et Journoud, 2013), espace de *régulation* (Detchessahar, 2011), espace de *débat* (Rocha, 2014), espace de *dialogue* (Leblanc, 2014), espace de *délibération* (Dejours, 2015). Certains auteurs semblent éviter volontairement le terme d'espace de discussion mais revendiquent pour autant la nécessité d'une *confrontation* entre opérateurs (Quillerou-Grivot et Clot, 2013) qu'il s'agit d'organiser méthodologiquement (Clot et coll., 2000).

Nous ne trancherons pas ici ce débat terminologique important et garderons par la suite le terme « espace de discussion ». D'une part, ce terme tend à s'imposer, y compris institutionnellement, et fait d'ores et déjà l'objet de demandes opérationnelles qu'il ne faut pas décourager par une rigueur conceptuelle excessive. D'autre part, sa polysémie autorise un travail d'interprétation largement ouvert, facilitant les approches pluridisciplinaires. Enfin, il

n'a pas (encore) fait l'objet d'une définition institutionnelle, voire légale (contrairement à la pénibilité, par exemple), ce qui ouvre des marges de manœuvres méthodologiques importantes qu'il s'agit d'exploiter.

Les objectifs assignés aux espaces de discussion sont divers. Pour de nombreux auteurs, ils ont essentiellement vocation à redonner du sens au travail dans un contexte de montée en puissance des risques psychosociaux et du mal-être dans les entreprises. Pour Detchessahar (2013, p.62), leur fonction est moins psychologique ou sociale que politique, en tant qu'ils constituent avant tout des « espaces de régulation » où sont produits « des solutions ou des construits d'action collective locaux, méso ou globaux » par l'imbrication intime du « dire » et du « faire ». Ce fil est suivi par Rocha (2014), pour qui les espaces de discussion visent à lutter contre le « silence organisationnel » qui apparaît au sein d'industries à risque lorsque la culture managériale de la sécurité et la sur-procéduralisation prennent la pas sur le réel et conduisent les travailleurs à ne plus remonter les difficultés ou les contradictions vécues sur le terrain, augmentant les risques autant pour l'organisation que pour les individus. L'espace de discussion doit viser alors autant les enjeux de *santé* que de *performance*, en les mettant en lien.

Pour ces deux auteurs, la discussion doit pouvoir donner une place prépondérante au management, et notamment au management de proximité. Detchessahar (2013) considère en effet que le lien de subordination au sein de l'entreprise étant délégué en partie à sa ligne managériale, il conduit le manager à « exercer et assumer, à quelque niveau que ce soit, un agir politique dans l'organisation » (p.69). Dès lors qu'on assigne à l'espace de discussion une vocation politique, on ne saurait le faire à l'écart des managers, au risque d'en réduire considérablement l'efficacité.

Mais il s'agit aussi de « dés-empêcher » le management de proximité en réinstallant « au cœur de sa fonction l'activité de régulation et de soutien au travail réel » (Detchessahar, ibidem, p.70), pour contrecarrer les tendances structurelle de l'organisation à écarter le manager du réel de l'activité en l'invitant à n'être que le relais de prescriptions descendantes et d'indicateurs de gestion ascendants. C'est bien à « repenser la manière de manager les organisations actuelles » (Rocha, 2014, p.8) qu'invite la mise en œuvre de ces espaces.

C'est bien aussi ce qui suppose l'élaboration d'une ingénierie de la discussion sur le travail. Detchessahar (2011, p.102) donne ainsi plusieurs pistes visant à soutenir la discussion : elle doit être *centrée sur le travail, fréquente, animée par un cadre de et dans l'activité, informée, mémorisée et inscrite dans le long terme*. Mais surtout, cet auteur invite à poursuivre ce travail d'ingénierie et de design de la discussion, afin de « rendre accessible et expliciter les tensions du travail, à les atténuer ou les réduire à travers leur mise en discussion et l'élaboration de compromis

d'action » (p.102). On serait tenté de rajouter à cet objectif l'intérêt qu'il y a à pouvoir agir concrètement sur les situations de travail (et donc sur ses déterminants structurels) afin de les améliorer.

Pas de discussion sans subsidiarité

Selon Rocha (2014), les espaces de discussion doivent contribuer à la mise en place d'un « débat structuré sur le travail » qui doit répondre à deux conditions : d'une part, les participants doivent disposer d'un certain *pouvoir d'agir* pour régler les situations débattues (condition de l'enjeu de régulation présenté ci-avant) ; d'autre part, les espaces de discussion doivent pouvoir communiquer avec d'autres espaces de décision quand les ressources locales sont insuffisantes. Ces deux conditions visent une mise en œuvre adaptée du principe de *subsidiarité*, c'est-à-dire de la prise de décisions *au niveau pertinent le plus bas de l'organisation*.

De fait, les espaces de débat sur le travail ne doivent pas être envisagés comme des entités isolées et indépendantes, mais doivent pouvoir engager l'organisation qui les met en place. Pour le dire autrement, « les travailleurs ne discuteront sur le travail qu'à la condition que les managers de proximité traitent le contenu de cette discussion. A leur tour, les managers de proximité ne feront discuter le travail qu'à la condition qu'ils aient un espace au niveau supérieur dans lequel ils peuvent rendre compte du contenu de cette discussion » (Rocha, ibidem, p.82). Cela nécessite que l'ingénierie de la discussion ne soit pas limitée à l'outillage interne des espaces l'hébergeant, mais soit complétée par un éco-système organisationnel de soutien à la discussion (Detchessahar, 2013) permettant l'interconnexion de ces espaces entre eux et avec les autres instances décisionnelles de l'entreprise (direction, RH, services transverses, IRP...). C'est à cette condition que les régulations envisagées pourront trouver une déclinaison aux différents échelons de l'organisation. C'est à cette condition que la discussion ne sera pas qu'une « simple » discussion, mais bien une « *délocalisation partielle de la décision par rapport au fonctionnement habituel de l'entreprise* » (Petit et Dugué, 2013, p.213) relevant, à plusieurs égards, d'une forme de « démocratie provisoire » (Daniellou, 2013).

La convocation de l'activité comme vecteur d'accès au travail réel

La majorité des auteurs s'accorde à dire que la discussion sur le travail doit pouvoir porter précisément sur le travail réel, et non servir d'occasion supplémentaire à la passation de consignes ou d'informations descendantes (Dugué, 2014). Pour autant, bien peu décrivent la façon dont cet accès au travail réel est ou devrait être effectivement réalisé. Il nous semble qu'il y a là un « trou théorique et méthodologique » qui mérite d'être comblé. Bien sûr, on peut envisager que l'ergonome (ou tout autre analyste du travail) réalise préalablement des analyses

des activités des travailleurs et les restitue lors des réunions de discussion, servant d'amorce à un échange entre les participants, managers et opérateurs confondus dans un rôle de commentateurs de leur propre activité. On mesure bien, cependant, que l'enjeu de ces espaces ne peut se contenter de cette approche. D'une part, la pérennisation des espaces de discussion nécessite, idéalement, d'acquiescer un fonctionnement autonome en s'affranchissant de tout tiers extérieur. D'autre part, le déploiement à grande échelle de ces espaces doit pouvoir se réaliser sans recours systématique à un soutien extérieur qui en freinerait la progression. Enfin, et peut-être surtout, la discussion attendue doit bien être une *activité de type dialogique* qui doit reposer, selon Detchessahar (2013, reprenant la théorie de l'espace public d'Habermas, 1962) sur un double mouvement :

- un mouvement de *publication* des représentations individuelles, dans le sens où chaque participant rend public sa représentation du travail, nécessitant une activité d'énonciation de celle-ci qu'il s'agit pour le participant de structurer et préciser (et qui est aussi l'occasion pour lui d'une révélation de ce qu'il énonce) ;
- Un mouvement d'*argumentation critique* des représentations ainsi « publiées », nécessitant une justification par le participant de ses opinions rendues publiques.

Enonciation et argumentation du travail réel doivent ainsi être au cœur de l'activité dialogique entre les opérateurs et leur manager. On ne saurait donc les en priver, même partiellement, en se substituant à eux dans ce nécessaire « travail d'énonciation et d'argumentation du travail ». Pour autant, il est difficile de parler de son travail (Daniellou, 2015) tant l'action engage à la fois le corps et l'esprit dans un rapport complexe au monde, même pour des gestes simples, rendant sa mise en mots par les travailleurs délicate. Dès lors, il faut les y aider.

Selon nous, accéder au travail réel nécessite une méthodologie de *convocation de l'activité* devant permettre aux participants, porteurs d'un savoir « enfoui » en eux sur leur propre activité de travail, de faire venir à soi (et ainsi au groupe) une part de leur activité passée (ou future probable dans certains cas) relativement à une situation de travail située spatialement, temporellement et contextuellement. L'activité ainsi convoquée doit pouvoir être « là », « présente », « vivante », « incarnée » par la mobilisation de l'activité du sujet la convoquant, afin que le groupe s'en saisisse, l'analyse, et en tire des enseignements quant aux situations à venir. La convocation doit permettre, ici, l'articulation que Rocha (ibid.) souhaite voir s'opérer au sein de l'espace de discussion entre l'expérience passée, le débat actuel et les situations futures probables.

Plusieurs méthodes de convocation de l'activité existent d'ores et déjà, même si elles n'ont pas jusqu'alors été nommées ainsi. L'auto-confrontation (Mollo et Falzon, 2004), l'auto-confrontation croisée

(Clot et coll., 2000), l'entretien d'explicitation (Vermersch, 1994), ou encore la simulation du travail (Maline 1994, Daniellou 2004, Van Belleghem, 2012, Barcellini et coll., 2013) sont de celles-ci. L'enjeu est alors de savoir quelles sont celles susceptibles d'être mobilisées dans le cadre d'un espace de discussion sur le travail et comment les mobiliser. Nous avons retenu, pour l'intervention décrite ci-après, d'utiliser la technique de l'entretien d'explicitation comme méthode de convocation de l'activité.

L'explicitation comme principe de convocation

L'entretien d'explicitation est une méthode développée par Vermersch (1994) visant la mise en mots d'un domaine particulier de l'expérience. Elle s'appuie sur des techniques spécifiques d'entretien mises en œuvre par un intervieweur pour faciliter la verbalisation d'une action concrète qu'un sujet interviewé tente de se remémorer. Il s'agit d'atteindre un certain niveau de description du déroulement de l'action effectivement mise en œuvre pour réaliser une tâche, qui est à différencier du seul résultat de cette action ou même du script de la tâche à réaliser.

Les principales techniques de relance visent à encourager la description de l'action (« quoi ? », « où ? », « quand ? », « comment ? ») en évitant le « pourquoi ? » (portant sur la causalité de la situation et non sur le vécu), à privilégier l'expression du déroulement temporel et à soutenir la mise en mots.

A tous égards, la méthode de l'entretien d'explicitation relève d'un principe de convocation. Il s'agit bien, grâce à un guidage précis, accompagné et rassurant, d'amener un sujet à convoquer son activité passée par le recours explicite à sa mémoire.

A la différence des méthodes décrites précédemment, l'entretien d'explicitation est économe de ses moyens. Aucun matériel spécifique n'est requis, ni même d'analyses préalables des situations. Seule la maîtrise de la technique d'entretien et l'existence d'un dispositif prêt à l'accueillir sont strictement nécessaires. Dès lors, cette méthode s'avère particulièrement pertinente pour outiller des managers à animer la discussion sur le travail dans le cadre d'un dispositif de discussion à grande échelle. La seconde partie de ce texte présente comment nous l'avons utilisée pour répondre à la problématique du groupe Réunica.

L'ESPACE DE DISCUSSION COMME PROCEDE DE MANAGEMENT : LE DISPOSITIF PQVT DE REUNICA

Responsabilisation du management et maîtrise de la transformation

Réunica est un groupe de protection sociale de 2700 collaborateurs à gouvernance paritaire qui a engagé en 2013 un mouvement de rapprochement avec AG2R La Mondiale qui s'est conclu le 1^{er} janvier 2015. Dans la période de transition, le management de proximité a dû faire face à une série de contraintes paradoxales

liées à cette transformation. Par exemple, un moratoire a été décidé sur toutes réformes lourdes de processus et d'organigramme, ce qui, a priori, semblait ouvrir des possibilités de s'intéresser plus avant à la marche courante des services. Dans le même temps, l'environnement externe et ses mutations (ANI, Réformes de la retraite complémentaire...) a fait peser des contraintes de plus en plus fortes sur l'organisation. Enfin, de nombreuses équipes ont été impactées par une attrition naturelle assez forte de leur effectif. La contrainte pour le management de proximité n'était donc pas tant la mise en place de nouveaux systèmes de prescriptions, mais une forme de statu quo, accompagnée parfois de pénurie de main d'œuvre interne, mettant en tension les collectifs de travail. Cette mise en tension, combinée à la montée attendue des inquiétudes du corps social liée au rapprochement, a conduit la direction de l'entreprise à rechercher une nouvelle façon de prévenir le risque social et de soutenir ses managers.

La direction des ressources humaines de Réunica a alors proposé de soutenir l'accélération de la performance de production de ses services pour faire face aux exigences du rapprochement par une maîtrise renforcée de la qualité des conditions du travail dans les équipes. Cette réflexion apparaissait notamment comme l'aboutissement d'un long travail conduit avec et au sein des IRP, et en particulier du CHSCT, engagé au moment de l'émergence de la nécessité de prévention des troubles psychosociaux. Il a été convenu dans ce cadre de la nécessité d'introduire durablement la connaissance de la réalité du travail (au-delà de la seule question des RPS) et d'en faire le cœur d'un dialogue social optimisé.

C'est dans ce cadre que la DRH a fait le constat qu'il lui fallait compléter les ressources à disposition des managers de proximité, ici mis à forte contribution. La demande adressée à l'organisme Plein Sens visait à compléter le dispositif de formation au management existant. Plein Sens a été sollicité ici considérant son expérience au sein de Réunica : réalisation d'enquêtes extensives sur le vécu du travail (intégrant notamment une mesure fine des écarts perçus par les collaborateurs entre le travail réel et le système de prescription et une évaluation du rôle du management de proximité), appui aux CHSCT dans le refonte du DUER pour une meilleure intégration du risque psychosocial, conception de dispositifs

d'animation managériale et d'organisation du travail autour des métiers et du comité de direction, etc.

Pour répondre à cette demande, un dispositif de formation auprès de l'ensemble de la ligne managériale a été élaboré, visant à éclairer puis à renforcer les liens entre la performance organisationnelle et la qualité de vie au travail des collaborateurs, donnant ainsi son nom au dispositif PQVT (Performance et Qualité de Vie au Travail).

Ce dispositif, depuis complètement déployé, s'était donné pour objectif d'instaurer des espaces de discussion dans chaque collectif de travail animés par les managers de proximité autour de l'activité et du travail réel. Plein Sens, cabinet pluridisciplinaire par conviction, a souhaité pour cela intégrer une compétence en ergonomie dans la réflexion et la conception du dispositif envisagé. Le dispositif conçu est détaillé ci-dessous.

L'explicitation de l'activité sur des situations ciblées

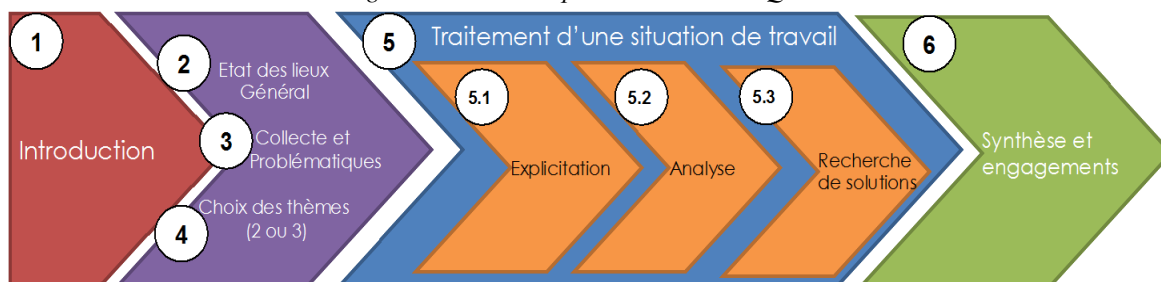
Le dispositif proposé visait à permettre de décider localement les ajustements de l'organisation du travail pendant le rapprochement et à faire remonter aux échelons supérieurs les décisions et régulations hors de portée des collectifs concernés et, ce tout au long de la ligne hiérarchique. Il devait pour cela donner la possibilité aux managers de proximité d'engager un échange instruit et constructif sur les réalités du travail des agents de leur équipe et rechercher collectivement des réponses opérationnelles aux situations décrites. Il a été proposé de tenir cet échange au sein d'une « réunion pas comme les autres », sous la forme d'un atelier particulièrement outillé, et à l'organisation duquel les managers ont été formés sur une journée et demi.

« L'atelier PQVT », d'une durée d'environ 3h, est organisé en six étapes (cf. figure 1).

L'étape 1 permet l'introduction de l'atelier par le manager et la présentation de son déroulement et de ses attendus.

Les étapes 2, 3 et 4, permettent de poser un état des lieux général autour de thématiques pré-identifiées par un diagnostic préalable : charge de travail, intérêt au travail, fonctionnement des équipes, organisation du travail, qualité du travail, avantages liés au contrat de travail, autres thèmes. Un jeu de post-it permet aux agents de préciser ce qui, au sein du service, fonctionne bien et ce qui pourrait être amélioré. Les

Figure 1 : les six étapes de « l'atelier PQVT »



post-it sont recueillis par le manager et catégorisés par thématique. Un choix de thèmes prioritaires (facilité par la concentration visuelle qu'offrent les post-it collés sur paper-board) est retenu par les participants au regard de cette catégorisation pour l'étape suivante.

L'étape 5 constitue le cœur du dispositif de discussion sur le travail. Elle est organisée en trois temps.

- A partir d'un post-it relatif à un thème prioritaire, le manager invite les agents à se remémorer une situation de travail précise à laquelle ils ont pu être confrontés récemment relativement à cette problématique. Il engage alors un *entretien d'explicitation* (technique à laquelle il aura été formé) avec un agent volontaire afin de lui faire expliciter la situation mise en mémoire. La conduite de l'entretien d'explicitation vise ici à resituer précisément le contexte de la situation et à permettre la description du déroulement de l'action de l'agent, par des techniques de relances appropriées et bienveillantes (« *quand cela s'est-il passé ?* », « *qu'as-tu fait alors ?* », « *comment t'y es-tu pris ?* », « *comment as-tu su ce qu'il fallait faire ?* », « *et après, qu'est-ce qui s'est passé ?* », « *vers qui t'es-tu tourné ?* », etc.) en évitant l'usage du pourquoi (pour ne pas mettre l'agent en position d'avoir à se justifier).
- L'histoire ainsi racontée entre le manager et l'agent est ensuite mise en discussion avec l'ensemble des participants : que dit-elle ? que raconte-t-elle des contradictions du travail ? qu'apprend-elle de ce qui fonde le travail réel ? Au sein de cet échange, c'est l'analyse du travail (et plus précisément de *l'activité convoquée*) qui est ici visée. L'enjeu est, notamment, de faire identifier par les participants ce qui *détermine* l'activité de l'agent à travers l'histoire racontée.
- Le manager invite ensuite les agents à réfléchir en sous-groupe aux réponses à apporter à cette situation dans l'objectif de l'améliorer. Les propositions sont notées sur des post-it. L'enjeu est ici de favoriser l'action sur les *déterminants de l'activité* identifiés précédemment. Recueillis par le manager, les post-it sont mis en discussion collective et les propositions les plus pertinentes selon les participants font l'objet d'une rédaction immédiate au paper-board sous forme d'actions. Le plan d'actions ainsi rédigé sera ensuite formalisé par le manager dans un document pour être soumis à décision. Les actions relevant de sa responsabilité pourront être actées immédiatement. Les actions relevant d'une responsabilité hiérarchique seront remontées à l'échelon managérial supérieur.

L'étape 5 est répétée plusieurs fois sur des situations singulières différentes amorcées par les post-it, donnant l'occasion à plusieurs agents de mettre en mots une part de leur activité de travail. Cette étape

peut aussi être reproduite de manière isolée dans les réunions d'équipes ultérieures pour poursuivre la discussion sur de nouvelles situations, permettant ainsi une pérennisation de la démarche dans le temps.

La sixième et dernière étape permet au manager de dresser une synthèse des travaux réalisés durant la séance, de préciser les suites qui seront données à ce travail (rédaction d'un compte-rendu et remontée de celui-ci aux instances décisionnelles concernées), de s'engager à faire un retour rapide des décisions prises, de proposer d'engager le traitement d'autres situations dans un format court (centré sur l'étape 5) intégré à de futures réunions d'équipe, et de remercier les agents pour leur participation.

L'analyse du travail par la discussion

L'atelier PQVT se différencie, par bien des aspects, d'une réunion d'équipe classique, regroupant pour autant les mêmes acteurs (le manager de proximité et les agents de son équipe). Ces réunions d'équipe sont en effet généralement orientées vers le rappel et le suivi des objectifs du service, l'évaluation des niveaux de charge prévisionnels, les événements particuliers à préparer, et la répartition des tâches à prévoir pour y faire face. Autrement dit, ces réunions visent à actualiser le prescrit. Cette actualisation n'ignore pas toujours les réalités du travail, et des régulations conjoncturelles peuvent avoir lieu à cette occasion. Mais ces réunions n'offrent que peu l'occasion d'opérer des régulations structurelles en centrant leur objet sur le travail réel et en inscrivant les enseignements dans l'organisation à moyen et long terme. Le travail n'y est intégré, en quelque sorte, que comme un événement parmi d'autres.

L'atelier PQVT vise très clairement à faire du travail réel l'objet même de la discussion, et à se servir de ce recentrage pour agir sur les déterminants structurels de ces situations. Son déroulement y contribue en distinguant deux grands moments : le ciblage de situations singulières pertinentes jusqu'à la convocation de l'activité d'une part (étapes 2 à 5.1), l'analyse de la situation convoquée jusqu'à l'élaboration d'un plan d'actions d'autre part. A certains égards, ce déroulement est analogue à la démarche d'analyse ergonomique du travail en forme de double entonnoir (Guérin et coll., 2006) cherchant d'abord à identifier des situations significatives permettant d'éclairer les problématiques posées avant d'en faire l'analyse, portant diagnostic et permettant d'ouvrir sur des enseignements génériques. Mais là où l'intervention ergonomique demande un temps long, des observations de terrain approfondies et une formalisation poussée, ce double mouvement se réalise ici dans un temps court, sans recours à des observations, et essentiellement à travers la mise en œuvre d'une activité dialogique. Cette « efficacité » est ici rendue possible par le format même de l'espace de discussion construit. Les participants sont en effet les porteurs de l'activité dont l'analyse doit permettre l'instruction des problématiques. Ils disposent par ailleurs d'un certain pouvoir d'agir, par la présence du

manager notamment, mais aussi par la légitimité que leur donne l'atelier à réfléchir et à faire des propositions sur l'amélioration de leur propre travail. De fait, l'ingénierie du dispositif leur permet à la fois d'avoir accès au matériau (l'activité) nécessaire à l'instruction des problématiques de travail soulevées et de faire valoir ces enseignements sous forme d'actions de transformation des situations concernées. La discussion ouvre alors sur la régulation.

Charge à l'organisation, ensuite, de savoir accueillir les actions proposées et de les intégrer à son propre fonctionnement. Cet enjeu doit inviter à inscrire ces espaces de discussion au sein d'un dispositif plus global.

Un dispositif de subsidiarité remontante

Le pouvoir d'agir des participants est relayé ici par l'organisation du dispositif global qui prévoit, conformément au principe de subsidiarité, la remontée des actions aux niveaux décisionnels supposés pouvoir les arbitrer (cf. figure 2) :

- entre le manager de proximité (MP) et son manager de manager (MM) pour valider immédiatement les décisions prises au niveau local,
- dans le cadre d'un atelier collectif MM/MP, pour partager les décisions prises et identifier les actions à faire remonter,
- auprès des Directions Métiers et Supports pour arbitrer les décisions relevant de leur niveau,
- auprès d'un Comité de pilotage du dispositif PQVT mis spécifiquement en place pour accompagner le dispositif, assurer le suivi et le traitement des problématiques et soumettre, le cas échéant, des axes de travail au Comité Exécutif (Comex) de Réunica.

Le dispositif renforce ainsi le principe de subsidiarité (en attribuant au niveau pertinent le plus bas de l'organisation les décisions qui lui reviennent), mais contribue aussi à une forme de *subsidiarité*

remontante, où les niveaux inférieurs suggèrent aux niveaux supérieurs les actions qu'ils pourraient engager et les décisions qu'ils devraient prendre. Enfin, à chaque niveau décisionnel, des processus de redescende d'informations aux niveaux inférieurs sont envisagés.

Les espaces de discussion se trouvent ainsi enchâssés dans un écosystème organisationnel (Detchessahar, 2013) global, permettant la mise en place d'un « débat structuré sur le travail » (Rocha, 2014) aux différents échelons de l'entreprise. Rappelons ici, en l'occurrence, que la formation a concerné l'ensemble des managers de proximité de Réunica (soit environ 280 personnes) permettant d'ouvrir la discussion à la totalité des agents de la structure (plus de 2000 personnes).

UNE NOUVELLE FAÇON DE VOIR L'ACTE DE MANAGEMENT

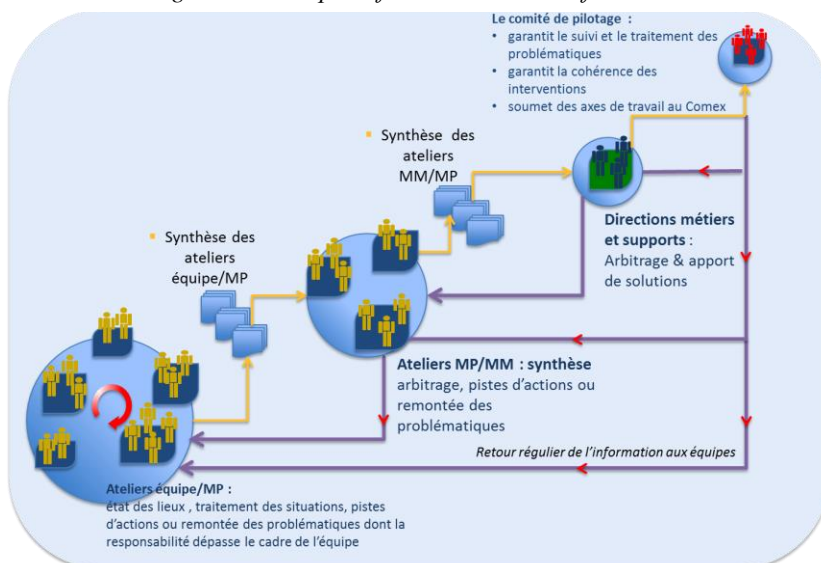
Le déploiement du dispositif PQVT a fait l'objet d'un pilotage resserré autour de points d'étapes réguliers auprès du DRH. Il a fait en outre l'objet d'une évaluation à chaud systématique et de débats avec les managers concernés animés par le DRH et des membres du comité de Direction. Une série de mesures « à froid » est venue compléter cette première appréciation du dispositif. Elle a permis de poser une première série de constats sur les effets de la démarche.

Le déploiement de la démarche PQVT révèle que pour le management de proximité, l'analyse du travail par la discussion se révèle un outil facilement préhensible, qui permet des progrès réels et rapides pour le dévoilement de la complexité de l'activité et pour dégager des solutions concrètes et motivantes, car coconstruites avec les équipes. Dans de nombreux services et directions, les ateliers de discussion ont été mis en place et reproduits dans le fonctionnement quotidien. De façon plus inattendue, le management supérieur de certaines directions, notamment la plus

importante en effectifs, s'est saisie du dispositif PQVT pour analyser sa propre activité de direction et l'adapter dans le cadre de la période de rapprochement. Des formules de séminaires ad hoc ont été conçues dans cette optique et mises en œuvre à l'initiative du management supérieur.

Enfin le déploiement de ce projet a permis à la DRH d'éclairer, au sein des instances de direction et auprès des IRP, les liens étroits entre les processus de réorganisation en cours (rapprochement des organigrammes, fusion des équipes, préparation des déménagements, évolution du

Figure 2 : le dispositif de remontées d'information



cadre social, disparition de la marque, etc.) et l'enjeu de maîtrise de l'activité quotidienne dans chaque équipe par la discussion, et de vérifier dans ce cadre la nécessité de l'implication et du soutien de chaque échelon managérial dans cet exercice.

Des limites au dispositif ont cependant pu être observées. Le contexte de l'intervention ayant conduit à la mise en place d'un long atelier unique au sein de chaque équipe en est la plus importante. Si ce caractère ponctuel de la discussion a permis d'en approfondir l'ingénierie, il ne permet pas de tenir cet autre principe pour soutenir la discussion qu'est la *fréquence* des réunions qui lui sont consacrées. C'est ici la pérennité de la discussion, et donc du dispositif, qui est en jeu.

Plein Sens expérimente dans d'autres contextes d'entreprises la mise en place d'espaces de discussion sur le travail, notamment dans des environnements déjà fortement engagés dans des mutations organisationnelles et des transformations de métiers. Ces expérimentations prolongent l'expérience de Réunica tout en essayant d'en dépasser les limites, notamment en intégrant au mieux les espaces de discussion aux modes de management déjà existants (réunions courtes, fréquentes, intégrées à la vie quotidienne des services...). Les travaux en cours d'analyse et de mise au point de ces dispositifs confirment l'intérêt des principes méthodologiques ici présentés mais suggèrent aussi de nombreuses adaptations quant à leurs modalités d'application selon le contexte et les objectifs attendus de la discussion (modalités de la convocation, supports d'animation, organisation des ateliers de discussion, dynamique temporelle souhaitée, logiques de subsidiarité en jeu, etc.).

Ces expérimentations invitent aussi à préciser la contribution de la discussion au renouvellement du dialogue social. Si, comme nous l'avons dit plus haut, la terminologie des espaces de discussion n'est pas arrêtée, il en est de même pour le terme de « dialogue social », bien qu'il **évoque couramment un dialogue entre les employeurs ou directeurs et les représentants du personnel**. Deux voies doivent ainsi pouvoir être explorées. La première envisagerait le **dialogue social « au-delà » de son périmètre traditionnel centré sur les partenaires sociaux**, reconnaissant dans la discussion sur le travail à tous les échelons de l'entreprise une forme de dialogue social. C'est la voie qu'on pourrait reconnaître à travers l'expérience Réunica, engagée d'ailleurs avec l'accord et le soutien des partenaires sociaux. La seconde voie consisterait à **renforcer la discussion sur le travail au sein même des instances représentatives du personnel**. Ne serait-ce pas là l'enjeu d'une autre forme d'ingénierie de la discussion à imaginer ?

CONCLUSION

Pour l'ergonome, l'engagement dans la conception et la mise en œuvre d'espaces de discussion n'est pas anodin. Il constitue assurément une opportunité pour

déployer une approche du travail réel à l'échelle de l'entreprise que les interventions classiques en ergonomie permettent rarement d'atteindre, à fois :

- par son ampleur : la totalité des agents de l'organisation est concernée par le déploiement d'une démarche s'appuyant sur la compréhension et l'analyse du travail réel ;
- par sa nature : la démarche vise à faire évoluer les pratiques managériales à l'œuvre, mais aussi les logiques de subsidiarité propres à l'organisation ;
- par son procédé : la mise en œuvre d'une activité dialogique recourant à un principe de convocation de l'activité vise à faire du travail réel un objet de discussion et de débat pour ceux-là mêmes qui en sont les acteurs.

Cependant, les outils classiques de l'ergonomie (l'observation, le diagnostic, l'animation de la discussion sur le travail...) sont ici singulièrement absents de l'espace de discussion, tout comme l'ergonome lui-même d'ailleurs. Il n'est pourtant pas absent du dispositif. Au contraire, il doit faire valoir son rôle et sa compétence, a minima, sur les champs suivants :

- La réalisation d'un diagnostic préalable approfondi afin d'identifier les réalités de l'activité que les futures discussions devront pouvoir dévoiler, ainsi que pour rendre compte du dispositif de subsidiarité qu'il s'agira de consolider,
- L'ingénierie de la discussion, par le recours à une méthodologie de convocation adaptée aux types d'activités en jeu,
- La formation des animateurs de la démarche (voire la formation de formateurs, en cas de déploiement de grande ampleur),
- L'accompagnement du déploiement du dispositif, afin d'en évaluer les effets et d'en garantir la cohérence à l'échelle de l'entreprise.

L'engagement des ergonomes sur ces champs constitue une ouverture vers de nouveaux domaines d'intervention qui participent à la diversification de l'ergonomie (Van Belleghem, 2014) et élargit, pour mieux l'enrichir, son champ d'expertise. C'est aussi l'occasion de renforcer l'intérêt croissant et l'apport de l'ergonomie au travail de management (JDB, 2014, Rocha, 2014, Van Belleghem, 2013, 2015 à paraître).

C'est enfin une réelle opportunité d'accéder aux décideurs stratégiques de l'entreprise et d'agir auprès d'eux non strictement en termes de conseil, mais bien pour faire évoluer de manière singulière le système de gouvernance auquel ils appartiennent. En effet, la possibilité de pouvoir contribuer à une forme de subsidiarité remontante à l'échelle de l'organisation doit bien être considérée comme une évolution tout à fait naturelle de l'ergonomie, qui n'a eu de cesse, dans son histoire et sa fonction, de chercher à faire remonter le travail réel vers les niveaux décisionnels

pour mieux orienter les destinées de l'organisation. C'est au cœur de ce processus que les espaces de discussion sur le travail doivent prendre toute leur place.

BIBLIOGRAPHIE

ANI (2013) Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 relatif à la qualité de vie au travail.

BARCELLINI, F., VAN BELLEGHEM, L. & DANIELLOU, F. (2013) Les projets de conception comme opportunité de développement des activités. In Falzon, P. (coord.) *Ergonomie constructive*. Paris, PUF.

DANIELLIOU, F. (2015) Agir sur l'intensification du travail. In Thébaud-Mony, Davezies, P., Vogel, L. & Volkoff, S. (coord.) *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*. Editions La Découverte, Paris.

CONJARD, P. & JOURNOUD, S. (2013). *Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail*. Management & Avenir, v5, n63, p. 81-97.

CLOT, Y., FAÏTA, D., FERNANDEZ, G. & SCHELLER, L., 2000. *Entretiens en auto-confrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité*. Pistes, 2-1. <http://pistes.revues.org/>

DANIELLOU, F., (2004), L'ergonomie dans la conduite de projets de conception de systèmes de travail, pp. 359-373 in P. Falzon, *Ergonomie*, Paris : PUF

DANIELLOU, F. (2013). L'ergonome et les débats sur la performance de l'entreprise. In J. Petit, K., Chassaing, & S. Aubert (Eds.), *Des pratiques en évolution* (pp 225-240). Toulouse : Octarès Editions.

DAVEZIES, P. (2012) *Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail*. Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé [En ligne], 14-2 | 2012, mis en ligne le 30 octobre 2012, consulté le 27 février 2015. URL : <http://pistes.revues.org/2566>

DEJOURS, C. (2015) *Le Choix. Souffrir au travail n'est pas une fatalité*. Bayard Culture, Paris.

DETCHESSAHAR, M. (2001). *Quand discuter, c'est produire... Pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion*. Revue française de gestion. 132, 32-43.

DETCHESSAHAR, M. (2011) *Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution...* Revue française de gestion 2011/5 (n° 214) p. 89-105. Paris, Editions Lavoisier.

DETCHESSAHAR, M. (2013) *Faire face aux risques psychosociaux : quelques éléments d'un management par la discussion*. Négociations, 2013/1 N° 19, p.57-80.

DUGUE, B. (2014) *Des espaces de discussion qui posent questions*. Santé & Travail n°86, avril 2014.

GUERIN, F., LAVILLE, A., DANIELLOU, F., DURRAFOURG, J. & KERQUELEN, A. (2006). *Comprendre le travail pour le transformer*. Lyon, Editions ANACT.

HABERMAS, J. (1962), *L'espace public*. Paris, Payot.

JDB (2014) *L'ergonome et le travail des managers*. Actes des 21es journées de Bordeaux sur la pratique de l'Ergonomie des 19, 20 et 21 mars 2014. ENSC Bordeaux.

LACHMANN, H., LAROSE, C. & PENICAUD, M. (2010) *Bien-être et efficacité au travail*. 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail. Rapport fait à la demande du premier ministre.

LEBLANC, V. (2014) *Les managers ouvrent des espaces de dialogue*. Entreprise et Carrières. n° 1208.

LINHART, D. (1991) *Le torticolis de l'autruche ; l'éternelle modernisation des entreprises*. Seuil, Paris.

MALINE, J. (1994). *Simuler le travail*. Lyon : Editions ANACT.

MOLLO, V. & FALZON, P. (2004) *Auto and allo-confrontation as tools for reflective activities*. Applied Ergonomics, 35 (6), 531-540

PETIT, J., & DUGUE, B. (2013). *Structurer l'organisation pour développer le pouvoir d'agir : le rôle possible de l'intervention en ergonomie*. Activités, 10(2), 210-228,

<http://www.activites.org/v10n2/v10n2.pdf>

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), 229-248, <http://www.activites.org/v10n2/v10n2.pdf>

ROCHA, R. (2014) *Du silence organisationnel au développement du débat structuré sur le travail : les effets sur la sécurité et sur l'organisation*. Thèse de doctorat en ergonomie, Université de Bordeaux. Bordeaux, France.

VAN BELLEGHEM, L. (2012) Simulation organisationnelle : innovation ergonomique pour innovation sociale. In Dessaigne, M.F., Pueyo, V. et Béguin, P. (coord.) *Innovation et travail. Sens et valeurs du changement*. Actes du 47ème congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française du 5, 6 et 7 septembre 2012. France, Lyon, Editions du Gerra.

VAN BELLEGHEM, L. (2013) Réciprocité des enjeux de confiance au travail - Le cas des coursiers et de leur dispatcheur. Dans L. Karsenty (coord.) *La confiance au travail*. Toulouse, Octarès (p.53-75).

VAN BELLEGHEM, L. (2014) Perspectives pour une stratégie de diversification des pratiques en ergonomie. In *Diversité des interventions, diversité des populations : quels enjeux, quels défis pour l'ergonomie ?* Actes du 45ème congrès de l'Association Canadienne d'Ergonomie, Montréal., 7 au 9 octobre 2014.

VAN BELLEGHEM, L. (à paraître, 2015) *Le travail de la confiance dans le management*. Revue Soins Cadres.

VERMERSCH, P. (1994) *L'entretien d'explicitation*. France, Issy-Les-Moulineaux, ESF éditeur.

