



---

---

Texte original\*.

# Des espaces de discussion clé en main ? Mode d'emploi pour des interventions sur mesure !

Lauriane DOMETTE & Jean-Christophe MICHEL

Plein Sens, 5 rue Jules Vallès, 75011 Paris

[domette@pleinsens.fr](mailto:domette@pleinsens.fr); [michel@pleinsens.fr](mailto:michel@pleinsens.fr)

## Résumé.

Dans un contexte socio-économique de transformation des organisations, les espaces de discussion apparaissent comme un moyen de mieux intégrer le travail réel dans les processus d'organisation du travail et de prise de décision. Cependant, leur mise en place nécessite de concevoir une « ingénierie de la discussion » et de « l'espace » organisationnel dans lequel les échanges ont vocation à se dérouler et se pérenniser. A partir de l'expérimentation « d'espaces de discussion sur le travail » (EDT) à La Poste, cette communication vise à montrer comment notre méthodologie d'intervention a permis de concevoir un dispositif de discussion qui respecte les contextes spécifiques des 3 sites. Cette nécessaire adaptation locale ouvre des perspectives de recherche autour des modalités de déploiement national d'un tel dispositif.

*Mots-clé: espaces de discussion, méthodologie d'intervention, conception, management*

## Turnkey work discussion spaces? User manual for tailored interventions !

## Abstract.

In this socio-economic context of never ending evolutions of the way of organizing work, “work discussion spaces” appear to be a way to better integrate actual work inside the processes of both work organization and decision making. However, setting them up requires to conceive an “engineering of discussion” and of the “organizational space” in which this discussion aims to take place and be perpetuated. Based on an experimentation of “discussion spaces about work” at La Poste, this statement intends to show how our intervention methodology allowed us to design a prototype of discussion adapted to three sites’ specific contexts. This necessary local adjustment opens research perspectives around a national deployment of such a prototype.

*Keywords: Discussion spaces, management, design, intervention methodology*

---

---

\*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à La Rochelle du 1<sup>er</sup> au 3 octobre 2014. 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 :

Domette, L. & Michel, J.-C. (2016). Des espaces de discussion clé en main ? Mode d'emploi pour des interventions sur mesure ! Actes du 51<sup>ème</sup> Congrès de la SELF, Marseille, 21-23/09/16.

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

Les espaces de discussion se développent dans les entreprises et les organismes publics, encouragés par les évolutions du contexte socio-économique actuel. D'une part, la transformation des organisations et les nouveaux modèles productifs génèrent une intensification du travail, avec des possibilités réduites pour débattre des compromis nécessaires entre les objectifs multipliés (Detchessahar, 2011 ; Daniellou, 2015 ; Ughetto, propos rapportés par l'ANACT, 2015). D'autre part, le développement d'un pilotage par dispositif tend parfois à éloigner les managers du terrain en instaurant un « management désincarné », « planant » loin de la réalité du travail (Dujarier, 2015), voire « empêché » de réaliser son rôle de régulation de l'activité auprès des équipes (Detchessahar, 2013).

En réponse à ces phénomènes, se développent des modèles alternatifs de management, d'organisation et de gouvernance<sup>1</sup>, qui visent à valoriser le travail réel, à étendre un rôle managérial de soutien à l'activité et à instruire les prises de décision par une discussion sur le travail, dans le but d'une meilleure prise en charge des dilemmes de l'activité (Davezies, 2012).

Ces approches nécessitent de concevoir à la fois une « ingénierie de la discussion »... et de « l'espace » organisationnel dans lequel cette discussion a vocation à se dérouler et se pérenniser :

- Outiller les managers (formation à l'analyse de l'activité et à des méthodes de « convocation de l'activité »<sup>2</sup>) pour qu'ils soient en mesure d'animer une discussion collective auprès de leurs équipes, centrée sur le travail réel, structurée et protégée par des règles du jeu, et permettant d'aboutir à des actions construites collectivement ;
- ...mais aussi construire les conditions organisationnelles qui rendront cette discussion possible et pertinente : positionner la discussion au regard des enjeux socio-économiques locaux ; inscrire la discussion dans la temporalité de l'activité, comme une routine pour réguler à froid des situations de travail, compte-tenu des objectifs de productivité ; impliquer l'ensemble de la ligne hiérarchique dans la mise en œuvre autonome et pérenne d'une discussion sur le travail, en donnant à voir l'intérêt de mieux intégrer le travail réel dans la manière de manager le travail...

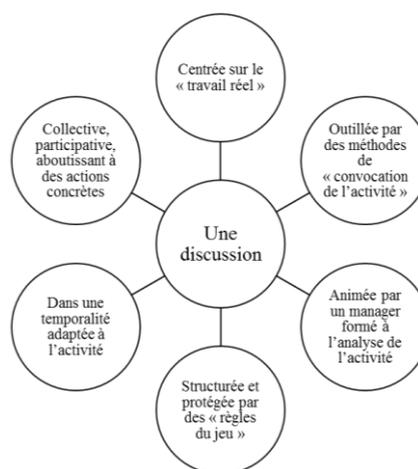


Figure 1: Synthèse des critères nécessaires à la conception de la discussion (Detchessahar, 2011 et 2013 ; Van Belleghem & Forcioli Conti, 2015 ; Rocha, 2014 ; Conjard & Journoud, 2013)

Cela implique un « déplacement stratégique » du positionnement de l'ergonome (Van Belleghem & Forcioli Conti, 2015), d'une posture d'expertise sur les situations et solutions à construire, vers la formation et l'accompagnement des acteurs de l'entreprise à une pratique d'analyse du travail pour transformer les situations par un outillage complémentaire (Delgoulet & Vidal Gomel, 2013).

<sup>1</sup> Les modèles de « management du travail » (Conjard et Journoud, 2013), « par le travail » (Bonnin, 2013) ou « par la discussion » (Detchessahar, 2013), le Crew Resource Management (Salas, Prince, Bowers, Stout, Oser, & Cannon-Bowers, 1999), le « courant strategizing » (Detchessahar & Journé, 2011), les modèles d'« organisations capacitanes » (Senge, 1990...), de « self-design systems » (Weick, 1977), voire d'« entreprises libérées » (Getz, 2012).

<sup>2</sup> « Convoquer l'activité » : faire venir à soi une part de l'activité, relativement à une situation de travail située spatialement, temporellement et contextuellement (Van Belleghem, 2015, p.4).

Cette communication présente les étapes-clé d'une méthodologie d'intervention mise en place dans le cadre d'une expérimentation à La Poste, pour concevoir un tel dispositif adapté et adaptable à plusieurs environnements de travail, en soulignant les critères et conditions qui se sont révélés favorables, voire nécessaires à la bonne mise en œuvre des espaces de discussion.

## L'EXPERIMENTATION D'ESPACES DE DISCUSSION DANS UN CONTEXTE DE TRANSFORMATION SOCIO-ECONOMIQUE, LE CAS DE LA POSTE

La Poste connaît de profondes évolutions depuis ces dernières décennies. Etablissement Public (EPIC) dans les années 1990, l'entreprise avait le monopole de l'activité courrier sur des marchés réservés et évoluait dans un cadre économique relativement stable et homogène. C'est dans les années 2000 qu'elle a profondément modifié son modèle économique pour faire face à deux ruptures fondamentales : la déréglementation du marché du courrier et la montée en puissance des nouvelles technologies de communication. Transformée en Société Anonyme à capitaux publics en 2010, elle a ainsi dû affermir sa position sur des marchés totalement ouverts à la concurrence tout en continuant d'assurer des missions de service public<sup>3</sup>. Afin d'opérer cette véritable révolution culturelle, elle a déployé entre 2002 et 2012 :

- *Un volet économique* visant d'une part la modernisation et l'optimisation des activités traditionnelles, et d'autre part la diversification de ses activités ;
- *Un volet social* garantissant la qualité de l'emploi, favorisant les carrières longues et les temps complets...

Cela a amené à la signature d'un accord social en 2015, prévoyant notamment des temps d'écoute de l'expression des postiers sur leur travail, organisés « périodiquement à l'initiative de chaque manager sur le temps de travail » pour « faire émerger en collectif des améliorations dans la réalisation du travail au quotidien ». Après avoir testé la mise en place d'Espaces de Discussion sur le Travail » (EDT) sur 2 sites en Dordogne, la Direction de la Qualité de Vie au Travail a souhaité expérimenter plus spécifiquement l'accompagnement des managers à la mise en place de ces EDT sur 6 établissements du Groupe. L'organisme Plein Sens a été missionné pour mener cette expérimentation dans trois des six sites retenus :

- *Une Plateforme Industrielle Courrier (PIC)* assurant le tri mécanisé du courrier pour alimenter le national ou le régional, la production s'appuyant sur trois équipes (matin, journée, nuit) ;
- *Un Centre Financier (CF)* regroupant des activités bancaires variées : gestion des comptes professionnels ou entreprises, des dossiers de particuliers, des crédits-immobilier, des opérations sur compte, des flux d'appels, de mails et de courrier des clients, des réclamations, du développement commercial...
- *Un réseau de bureaux de poste* développant des services bancaires et relatifs au courrier ou à d'autres services (téléphonie, SAV...).

## LA METHODOLOGIE D'INTERVENTION DEPLOYEE



Figure 2: Méthodologie d'intervention déployée

<sup>3</sup> Kaspar, J. (2012). Rapport de la Commission du Grand Dialogue de la Poste, 70p.

**La phase de cadrage** visait à comprendre les contextes socio-économiques de chacun des sites (évolutions passées, en cours et à venir ; enjeux managériaux, de production, de dialogue social, de santé, de sécurité...), à caractériser les organisations du travail (structure hiérarchique – identification en particulier des « managers du travail » et leur responsable hiérarchique –, pratiques managériales, formes et temps d'échange existants...), à repérer des « situations d'action caractéristiques » (Jeffroy, 1987) lors d'observations auprès de conseillers bancaires, de guichetiers, d'agents sur des machines de tri du courrier et de leurs encadrants. Au total :

- Une dizaine d'entretiens a été conduit sur chacun des 3 sites avec des représentants des niveaux hiérarchiques (directeurs, DRH, managers intermédiaires et de proximité) issus de métiers variés (services client, technique, organisation et production...).
- Deux journées par site auprès d'agents et de managers ont permis d'observer l'activité à divers postes de travail et différents temps d'échanges existants (« espaces temps communication », bilatérale entre un chef d'équipe et son responsable de service « briefs » du matin, réunions de services).
- Une analyse documentaire a permis de compléter notre compréhension des sites : organigrammes, bilans socio-économiques...

Cette étape a également joué un rôle fondamental dans l'implication de la ligne managériale et dans la communication sur la démarche au sein des établissements.

**L'ingénierie de la discussion et la conception de la formation aux managers** : l'ensemble de ces données a permis de construire les modalités de la discussion (une heure mensuelle de discussion animée par le manager auprès de son équipe, un recueil de situations de travail à mettre en discussion lors de temps d'échanges existants, puis un traitement des situations par un cheminement logique qui encourage leur explicitation, leur analyse et la recherche de solutions), de son animation (supports...) et de concevoir la formation des animateurs.

**La formation des managers** : un jour de formation par site a alors permis de former 29 managers, conviés par binômes « manager de proximité » (ayant un rôle de « management du travail ») et « manager intermédiaire » (ayant un « rôle politique » qui leur permet de réaliser directement des arbitrages locaux ou de transmettre des propositions d'action au niveau hiérarchique adéquat pour décision). La formation comprenait :

- Des apports théoriques et techniques pour comprendre et analyser les situations de travail (notions de travail prescrit et réel, technique d'entretien inspirée de l'entretien d'explicitation de Vermersch, 1994) ;
- Une méthode d'animation des espaces de discussion ;
- Des simulations de l'ensemble des étapes de la discussion.

**Une phase d'accompagnement des managers formés et d'évaluation du dispositif** s'est alors révélée utile pour soutenir les managers dans l'animation de leurs premiers EDT, appréhender les usages et effets de ce dispositif, à partir :

- D'entretiens auprès de chaque manager
  - Briefs avant les espaces de discussion : rappel des étapes de la discussion, préparation du traitement de la situation choisie et de l'organisation pratique...
  - Débriefings ensuite : retour d'expérience, point sur les étapes suivantes (rédaction d'un compte-rendu, retours aux équipes...)
- D'un suivi plus particulier de deux managers sur chaque site pendant 3 mois, incluant des observations d'espaces de discussion, animés de manière autonome par les managers en question.

Cette communication se focalise sur les deux premières étapes de l'intervention qui se sont avérées incontournables dans l'adaptation du dispositif aux spécificités des terrains.

## PAS D'EDT SANS ANALYSE PREALABLE DU TERRAIN !

### La compréhension des enjeux socio-économiques locaux pour adapter la finalité des EDT et la pédagogie de la formation

Tout d'abord, les entretiens et observations ont permis de caractériser les enjeux socio-économiques propres à chaque site pour mieux adapter la finalité des espaces de discussion.

Ainsi, *la Plateforme Industrielle Courrier (PIC)* a connu une situation socio-économique qui l'a amenée à se transformer entre 2010 et 2015 : modernisation et standardisation des process, réorganisation, attention particulière portée aux conditions de travail et de sécurité, repositionnement de l'encadrement vers une plus grande proximité dans la relation sociale et établissant en priorité le « traitement des irritants »...

*Au Centre Financier*, les espaces de discussion trouvent leur rôle dans la manière d'appréhender l'articulation entre performance et qualité de vie au travail, au sein de cet établissement qui répond à l'accord social tout en déployant un programme d'excellence opérationnelle. Ce dernier prévoit une re-répartition des activités bancaires sur les différents centres financiers, supposant un accompagnement RH (projets professionnels, formation...), une rénovation des systèmes d'information et une responsabilisation accrue de la ligne managériale pour une prise en charge plus proche des clients. Ce contexte se traduit par des enjeux spécifiques dans chaque ligne d'activité, susceptibles d'être discutés dans le cadre de l'expérimentation. A titre d'exemple :

La question des *marges de manœuvre* a été travaillée au service crédit-immobilier, qui a réfléchi aux adaptations possibles et acceptables des scripts prescrits pour les appels passés aux clients, compte-tenu de la variabilité des clients, de leurs demandes, de l'avancement de leur dossier...

Dans un service client, c'est un enjeu de *coordination dans le travail* qui a été soulevé. En effet, trois services d'une cinquantaine d'agents chacun se doivent de répondre de manière homogène aux clients, selon des procédures qui évoluent presque quotidiennement, dont ils sont informés par de multiples sources différentes. Dans ce cadre, la mise en discussion des fonctionnements individuels et collectifs a permis de proposer la planification de temps de mise à jour, et la création ou l'investissement différent des temps d'échange collectifs existants, pour partager les pratiques et informations nécessaires.

Dans un service d'archives, les espaces de discussion se sont plutôt inscrits dans un enjeu de *construction du collectif et de reconnaissance au travail*. En effet, les agents y réalisent chacun des tâches indépendantes et travaillent de surcroît sur un site géographiquement isolé du centre financier, « site vitrine » moderne. Ainsi, faire porter une discussion sur la manière de s'organiser collectivement pour rattraper un retard dans le traitement d'une tâche (par une entraide, des formations...) a favorisé l'échange et la communication au sein de cette équipe.

Enfin, *dans le Réseau* dans lequel nous intervenons, les territoires se réorganisent, entraînant une modification de la structure hiérarchique, et par conséquent, une re-répartition des équipes managériales. Dans ce contexte, les espaces de discussion sont susceptibles de soutenir ces nouvelles équipes dans la co-conception de leurs nouveaux modes fonctionnement avec les agents, mais aussi dans la compréhension et la gestion des situations d'interactions conflictuelles avec les clients, qui apparaissent comme une préoccupation majeure dans le travail des guichetiers et des conseillers bancaires.

Cet effort de compréhension a permis de penser un dispositif et une animation pédagogique en cohérence avec les enjeux locaux de management, de dialogue social, d'articulation entre performance et santé, ou encore d'organisation et de régulation du travail ; il a par ailleurs certainement facilité le dialogue avec l'encadrement intermédiaire et aidé indirectement à lever des craintes de voir révéler au cours des EDT, des difficultés jusque-là, réelles ou présumées dans le travail.

## L'identification des temps d'échange existants et d'une articulation avec les EDT

Par ailleurs, les observations et entretiens préalables ont permis d'identifier un certain nombre de temps d'échanges existants : les « espaces temps communication » (temps d'information et de « traitement des irritants ») ; les réunions de service ou d'équipe (constituées majoritairement d'information descendante) ; les « briefs » ou « flash 5 » (point de 5 minutes en début de journée sur les réalisations faites et les objectifs à atteindre) ; les chantiers d'amélioration continue (chantiers Lean visant à analyser la variabilité de l'activité pour la réduire, minimiser les mouvements et déplacements...). Il est apparu que ces différents temps d'échanges laissaient peu de place à un dialogue collectif ou remontant sur le travail réel.

Ces constats ont confirmé la pertinence d'expérimenter de nouveaux Espaces de Discussion sur le Travail (EDT) et ont permis de les construire en complémentarité avec les temps d'échange existants, voire en réinvestissant différemment ces derniers. Le dispositif conçu prévoit en effet :

- Un recueil des situations à mettre en discussion lors de temps d'échange existants ;
- Un traitement de ces objets recueillis dans les espaces de discussion ;
- Un retour aux équipes quant à la mise en œuvre des propositions des agents, dans ces mêmes lieux d'échange existants.

Par exemple, dans le contexte du Réseau, les agents, répartis dans plusieurs bureaux de poste, se réunissent au complet pour des réunions de service selon une temporalité de 3 heures par mois ou  $\frac{3}{4}$  d'heure par semaine selon les sites, avec fermeture du bureau aux clients. Il est prévu que les espaces de discussion s'adaptent à ces particularités.

## UNE INGENIERIE DE LA DISCUSSION QUI LAISSE TOUTE LA PLACE A DES AJUSTEMENTS LOCAUX

Le recueil de ces éléments a dès lors permis de concevoir une « ingénierie de de la discussion », c'est-à-dire de construire le déroulement de différentes étapes structurant la discussion. Ces dernières sont synthétisées dans le schéma ci-dessous et détaillées ensuite, à travers les grands principes mentionnés dans la littérature.

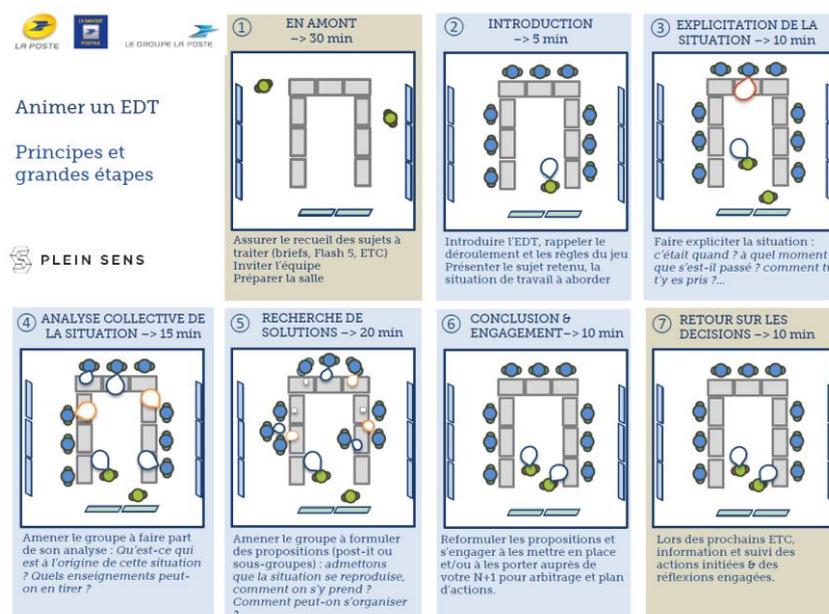


Figure 3: Déroulement des espaces de discussion expérimentés à La Poste

## **Une discussion outillée pour être centrée sur le travail réel, structurée et protégée par des règles du jeu**

Plusieurs leviers ont été mobilisés pour centrer les échanges sur le travail réel.

Tout d'abord, les managers animant la discussion sont outillés pour recueillir auprès des agents, en amont de l'espace de discussion, des « situations de travail » spécifiques et non pas des « sujets » ou des « thèmes » vastes qui amènent à échanger autour de généralités (vignette 1). Des éléments de langage leur sont fournis dans cette perspective.

Ces managers sont ensuite formés, à partir d'apports théoriques et de mises en pratique, à la conduite d'un entretien consistant à faire expliciter les situations remontées par les agents (vignette 3). Pour mémoire, ils disposent des vignettes représentées en figure 3 sur un support cartonné. Elles synthétisent, en complément du support de formation, quelques questions-clé pour permettre aux managers de faire faire le récit d'une situation récemment vécue par un agent : « *c'était quand ?* », « *à quel moment ?* », « *que s'est-t-il passé ?* », « *comment tu t'y es pris ?* »...

Dans la pédagogie de la formation, cette étape d'explicitation a volontairement été séparée d'une seconde étape de questionnement, visant l'analyse collective de la situation décrite finement (vignette 4).

De plus, les managers sont invités à présenter des « règles du jeu » de la discussion au début de ces échanges (vignette 2) afin de bien préciser sa posture (compréhensive et non de contrôle ou d'évaluation), et celle attendue du groupe (expression libre, écoute bienveillante, participation constructive...).

## **Une discussion collective, participative et aboutissant à des actions concrètes**

Si le temps d'explicitation est prévu pour questionner spécifiquement une situation de travail vécue par un agent, l'analyse de cette situation particulière invite à une discussion collective avec le reste de l'équipe. Une fois ces étapes réalisées, l'ensemble des participants est invité par le manager à élaborer et à proposer des actions concrètes (vignette 5). Les objectifs de cette phase peuvent différer selon la situation traitée : il peut s'agir simplement de partager des pratiques qui ont été efficaces, de les valoriser, de les harmoniser ou au contraire de s'entendre sur un ensemble de « pratiques acceptables » (Mollo & Nascimento, 2013) ; il peut aussi s'agir de résoudre un problème qui s'est présenté et de se préparer collectivement pour y faire face si la situation venait à se reproduire.

En outre, deux modalités d'animation de cette recherche de solutions sont proposées lors de la formation des managers : une élaboration en sous-groupes avec confrontation des propositions en grand groupe, ou bien une élaboration individuelle à l'aide de post-it, suivie d'une mise en commun animée par le manager.

En effet, notre expérience révèle que la construction d'un plan d'action réalisable, argumenté et élaboré de manière collective nécessite deux temps : un temps d'expression libre des propositions d'action, et un temps d'analyse de la faisabilité de ces propositions (conditions de mise en œuvre, impacts collatéraux, porteur de l'action, porteur de la décision, processus d'arbitrage si nécessaire...).

Ainsi, nous avons effectivement pu constater que l'aboutissement de la discussion à des solutions concrètes dépendait de la qualité de l'analyse de la situation remontée et des liens faits avec les enjeux productifs, ce qui conditionne la pertinence des propositions (Daniellou, 2015). L'organisation des logiques de subsidiarité doit alors permettre au manager qui anime la discussion de s'engager quant à la validation ou non des propositions d'actions locales, ou le cas échéant, quant à la remontée des propositions ne relevant pas de son pouvoir décisionnel,

au niveau hiérarchique adéquat (vignette 6). En ce sens, la rédaction d'un compte-rendu reprenant les éléments d'analyse des situations de travail permet non seulement la traçabilité des propositions faites, mais aussi l'argumentation de ces propositions auprès du porteur de la décision.

### **Une temporalité de la discussion adaptée aux exigences de production**

La phase de cadrage ainsi que les échanges en formation ont contribué à trouver des moyens pour inscrire la discussion dans l'activité, enjeu clé dans la pertinence et la pérennisation d'une telle démarche.

Ainsi, à la Plateforme Industrielle Courrier (PIC), une Machine de Tri du Courrier trie 40 000 plis par heure, ce qui ne représente pas moins de 1 400 000 plis traités en un jour. Dès lors, une heure de discussion représente un investissement dans les enjeux productifs de l'entreprise. Aussi, dans l'optique d'une formation de l'ensemble des managers de la PIC au dispositif de discussion, la direction envisage d'intégrer ce temps de régulation du travail dans le logiciel de planification des tâches, comme une position de travail spécifique.

L'enjeu est bien de valoriser la dimension « productive » de « l'activité constructive » (Mollo & Nascimento, 2013), et de montrer aux participants les efforts réalisés pour intégrer les espaces de discussion dans les objectifs de l'entreprise. Ainsi, à la PIC, le déploiement des espaces de discussion a été inscrit dans le projet d'établissement de l'année 2016 et une réflexion est en cours pour inscrire les EDT dans le processus d'organisation du travail.

### **Une animation de la discussion par des managers « du travail » et « intermédiaires »**

Enfin, ce dispositif prend le parti de former des managers « *de et dans* l'activité » (Detchessahar 2011). D'après notre expérience, une animation en binôme se révèle préférable pour tenir à la fois le rôle d'animation de la discussion et une posture distanciée (prise de notes, relances, reformulation, rédaction d'un compte-rendu...). Par ailleurs, cela permet de réunir plus facilement les composantes des profils identifiées comme utiles voire nécessaires à l'animation de tels échanges :

- *Un positionnement hiérarchique « politique »*, qui permet d'arbitrer directement les actions locales proposées, ou de remonter les propositions ne relevant pas du périmètre de décision local
- *Des compétences-métier*, qui légitiment l'animateur et lui permettent d'analyser l'activité, dès lors qu'il la connaît voire l'organise.
- *Des compétences relationnelles et managériales d'animation*, dépendant à la fois des personnes, de leur parcours et de leur travail.

## **DISCUSSION - CONCLUSION**

L'expérimentation conduite pour La Poste confirme qu'il n'y a pas un modèle d'espace de discussion « clé en main », susceptible d'être déployé quel que soit l'environnement professionnel, mais au contraire, que tout projet implique une démarche d'investigation préalable pour cerner les spécificités locales et déterminer en conséquence les aménagements nécessaires, ainsi que les modalités du transfert aux acteurs de l'organisation.

⇒ *Ces résultats invitent chercheurs comme praticiens à préciser les conditions d'un déploiement national d'une telle démarche locale. Cela n'est pas sans interroger le champ de la formation : comment concevoir une formation de formateurs qui permette*

*ce processus ? Quel profil de formateur choisir ? En quoi cela réinterroge et enrichit-il mutuellement les pratiques ergonomiques et pédagogiques ?*

En effet, ce processus de conception implique une part de co-construction avec les acteurs locaux et donc d'incertitude quant à son déroulement. Il met l'ergonome en position d'outiller l'organisation pour porter un « regard nouveau » sur les situations de travail (travail dont les acteurs de l'entreprise restent les plus fins connaisseurs), sans toutefois chercher à faire des managers des experts du travail et de son analyse. En ce sens, l'expérimentation révèle que ce décalage dans la compréhension du travail et dans le positionnement à adopter pour les managers, nécessite un temps d'appropriation et un accompagnement qui ne peut se limiter à une journée de formation.

⇒ *Cela ouvre des perspectives de recherche en termes de management, d'évaluation de la formation et des effets du dispositif de discussion : dans quelle mesure une telle démarche est-elle susceptible de faire évoluer le rôle et le positionnement des managers, de « transformer leur regard » sur le travail, de mieux intégrer le travail réel des opérateurs dans les modes d'organisation et de prise de décision ? Quels sont les usages et effets concrets de ces EDT ?*

De plus, malgré les efforts des directions métier pour adapter l'organisation, soulager la charge et libérer des marges de manœuvre aux encadrants afin de leur permettre d'animer des EDT dans des configurations confortables, les EDT peuvent leur apparaître comme une « tâche supplémentaire » qui les engage vis-à-vis de leur équipe mais aussi vis-à-vis de leur hiérarchie.

⇒ *Dès lors, comment faire pour que cette démarche, qui vise notamment à donner aux managers les moyens d'assurer leur travail de soutien à l'activité, ne soit pas vécue comme une charge supplémentaire et puisse se pérenniser ? Comment travailler avec les organisations la question du rôle du management ?*

Par ailleurs, il est apparu que la situation d'un service en tension aurait gagné à être traitée dans un premier temps sous l'angle d'une approche de type médiation.

⇒ *Cela invite à enrichir les méthodologies d'intervention et à approfondir des recherches notamment bibliographiques concernant les différences et complémentarités possibles d'espaces de discussion de ce type, avec d'autres approches ou dispositifs (médiation, codéveloppement, cercles de qualité, conseils d'atelier, groupes d'expression, d'analyse de pratiques, démarches participatives, management « agile », empowerment...).*

Enfin, cette démarche prend le parti d'aborder le travail à travers des situations particulières, vécues récemment. L'expérimentation révèle qu'ainsi, les objets retenus pour la discussion sont souvent très « opérationnels » ou « techniques ». Les échanges ont plus facilement porté sur des dysfonctionnements ou des problèmes à résoudre que sur le partage de situations et de pratiques à développer. En outre, tout dans le dispositif invite le manager et son équipe à centrer le dialogue sur l'activité. Pour le manager, c'est la garantie de maintenir le collectif dans un périmètre qu'il maîtrise, de limiter les risques de débordement et d'aboutir à des propositions concrètes. Mais au-delà, peut-on envisager d'étendre plus largement cette discussion à des questions éthiques ou liés au sens du travail ?

⇒ *Cela invite à ouvrir le champ de la discussion à d'autres dimensions du travail, en développant des méthodologies et outillages associés, pour étudier dans quelle mesure les EDT peuvent constituer un espace d'expression qui permette à chacun de mieux se situer dans son environnement professionnel.*

## BIBLIOGRAPHIE

- ANACT (2015). Discuter du travail pour mieux le transformer. *Travail et changement*, 358, 1-15.
- Bonnin, D. (2013). Les modèles d'organisation et de management en question : pour un modèle de management par le travail engendrant la confiance. In L. Karsenty (Eds.), *La confiance au travail* (pp. 167-185). Toulouse : Octarès.
- Conjard, P., & Journoud, S. (2013). Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail. *Management & Avenir*, 5(63), 81-97.
- Daniellou, F. (2015). Agir sur l'intensification du travail. In A. Thébaut-Mony, P. Davezies, L. Vogel. & S. Volkoff (Eds.), *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner* (pp.246-255). Paris, France : La Découverte.
- Davezies, P. (2012). Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 14(2), 2-18. Accès : <http://pistes.revues.org/2566>
- Delgoulet, C., & Vidal-Gomel, C. (2013). Le développement des compétences : une condition pour la construction de la santé et de la performance au travail. In P. Falzon (Eds.), *Ergonomie constructive* (pp.19-32). Paris : Presses Universitaires de France.
- Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psychosociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*, 2013/1(19), 57-80.
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... *Revue française de gestion*, 2011/5(214), 89-105.
- Detchessahar, M., & Journée, B. (2011). The conduct of strategic Episodes : A communicational perspective. *EGOS Conference*, Goteborg, Suède, Juill.
- Dujarier, A.-M. (2015). *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*. Paris : La découverte.
- Getz, I. (2012). La liberté d'action des salariés, une simple théorie, ou un inéluctable destin ? *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, 2(108), 27-38.
- Jeffroy, F. (1987). *Maîtrise de l'utilisation d'un système micro-informatique par des utilisateurs non informaticiens*. Thèse de doctorat en ergonomie. Paris : CNAM.
- Mollo, V., & Nascimento, A. (2013). Pratiques réflexives et développement des individus, des collectifs et des organisations. In P. Falzon (Eds.), *Ergonomie constructive* (pp. 207-221). Paris, France : Presses Universitaires de France.
- 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. Bordeaux : Université de Bordeaux.
- Salas, E., Prince, C., Bowers, C., Stout, R., Oser, R. L., & Cannon-Bowers, J. A. (1999). A methodology for enhancing crew resource management training. *Human Factors*, 41(1), 161-172.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Van Belleghem, L. (2015). La convocation de l'activité : une méthode d'analyse au service de la discussion. *Le Travail Humain*, 22p.
- Van Belleghem, L., & Forcioli Conti, E. (2015). Une ingénierie de la discussion ? Chiche ! *Communication présentée au 50<sup>ème</sup> congrès international de la Société d'Ergonomie de Langue Française*, Paris : France.
- Vermersch, P. (1994). *L'entretien d'explicitation*. Issy-Les-Moulineaux : ESF.
- Weick, K. E. (1977). Organization design: Organizations as self-designing systems. *Organizational Dynamics*, 6(2), 30-46.