

---

## KIT ESPACE DE DISCUSSION

---

# Comprendre les enjeux : points de vue d'experts

---

- Bibliographie
- Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. Mathieu DETCHESSAHAR, Revue Négociation, 2013.
- La décision des managers publics : le rôle des espaces de discussion, Stéphane BELLINI, Benjamin DREVETON, Amaury GRIMAND, Ewan OIRY, CEREGE - Université de Poitiers, 2013.
- Les Espaces De Dialogue dans la fonction publique - Les fonctionnaires s'expriment sur leur travail, Bernard Damothe et Denis Grégoire, Cadres-cfdt, n°457, décembre 2013
- Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail, Patrick CONJARD, Ségolène JOURNOUD, 2013.
- Des transformations de la matérialité du travail aux expérimentations d'espaces de discussion ou de dialogue, Pascal UGHETTO, Note pour l'Observatoire CFDT du travail, 2013.
- Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail, Philippe DAVEZIES, PISTES, 2012.

## Bibliographie courte sur Espaces de discussion

### Ouvrage

Le travail à coeur : pour en finir avec les risques psychosociaux, Yves Clot, La Découverte, 2010, 190 pages

### Rapports

« Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail », Rapport fait à la demande du Premier ministre, Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Penicaud, février 2010, 19 pages

“Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail. L’enjeu de la parole sur le travail. Rapport de recherche ANR (programme SEST 2006-2008): étude SORG”, Mathieu Detchessahar, Université d’Angers, 09/2009, 789 pages

### Articles

“Les managers ouvrent des espaces de dialogue”, Entreprise & Carrières, n° 1208, 30/09/2014, pp.18-25

“Qualité de vie au travail: des espaces d’expression à construire”, Entreprise & Carrières, n° 1192, 13/05/2014, pp; 4-5

“Libérer la parole sur le travail”, Philippe Davezies, Bernard Dugé, Anne Flottes et al., Santé et Travail, n° 86, 04/2014, pp. 25-40

“Réhabiliter la dispute professionnelle”, Yves Clot, Le Journal de l’Ecole de Paris du Management, n° 105, 01/2014

“Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail”, Patrick Conjard, Ségolène Journoud, Revue Management & Avenir, n° 63, 07/2013, pp. 80-96

“Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d’un management par la discussion”, Mathieu Detchessahar, Négociations, n° 2013/1, 05/2013, pp. 57-80

“L’invention d’espaces de dialogue sur les conditions de travail dans l’administration. Le cas du processus au ministère des Finances”, Yves Lochard, La Revue de l’IRES, n° 74, 04/2013, pp. 177-206

“Enjeux, difficultés et modalités de l’expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail”, Philippe Davezies, PISTES, n° 2, vol.14, 2012, 17 pages

“Le besoin de santé organisationnelle dans les établissements de soins : l’impact du care collectif”, Christel Beaucourt, Pierre Louart, Revue Management & Avenir, n° 49, 11/2011, pp. 114-132

“Santé au travail. Quand le management n’est pas le problème mais la solution...”, Mathieu Detchessahar, Revue Française de Gestion, n° 214, 05/2011, pp. 89-105

“Comment utiliser les communications et les discussions pour faciliter les changements organisationnels ?”, Donald Anderson, Gestion, n° 35, 01/2011, pp. 90-95

« Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance », Céline Desmarais, Emmanuel Abord de Chatillon, Revue Française de Gestion, n° 205, 06/2010, pp. 71-88

« Manager le travail », Travail et Changement, 2010, n° 333, 16 pages

### Sur le web

Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 vers une politique d’amélioration de la qualité de vie au travail et de l’égalité professionnelle

[www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)

## FAIRE FACE AUX RISQUES PSYCHO-SOCIAUX : QUELQUES ÉLÉMENTS D'UN MANAGEMENT PAR LA DISCUSSION

Mathieu Detchessahar

De Boeck Supérieur | « [Négociations](#) »

2013/1 n° 19 | pages 57 à 80

ISSN 1780-9231

ISBN 9782804177744

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<http://www.cairn.info/revue-negociations-2013-1-page-57.htm>  
-----

Pour citer cet article :

-----  
Mathieu Detchessahar, « Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion », *Négociations* 2013/1 (n° 19), p. 57-80.  
DOI 10.3917/neg.019.0057  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion

Mathieu Detchessahar<sup>1</sup>  
*Université de Nantes - Lemna*

Face aux exigences croissantes de performance et dans un univers très instrumenté, équipes et management de première ligne doivent s'engager dans un important travail de régulation pour arrêter, toujours de manière temporaire, le sens à donner au travail et fabriquer des compromis. Nous définissons puis montrons dans ce cadre l'importance des espaces de discussion qui deviennent des opérateurs de santé et de qualité de vie au travail. Ensuite nous décrivons comment les managers de première ligne apparaissent de manière croissante comme empêchés de prendre en charge les fonctions d'animation, de médiation et de facilitation nécessaires à la mise en discussion locale du travail. Enfin, nous défendons l'idée que dans une perspective d'ingénierie de la discussion, il faut penser le nécessaire équipement de ces espaces en tenant compte des caractéristiques de l'écosystème organisationnel au sein duquel ils se déploient.

**Mots-clés :** Espaces de discussion, santé au travail, management, risques psychosociaux

Les travaux autour de l'intensification du travail (Gollac, Volkoff, 1996 ; Gollac, 2005) ont montré comment la mise en place de nouveaux modèles productifs – « productivisme réactif » (Askenazy, 2004) ou modèles « d'hypercompétition » (d'Aveni, 1994) – a conduit à multiplier dans les organisations les objectifs de performance (productivité, qualité, réactivité, amélioration continue...) et à accroître les tensions et contradictions sur la scène du travail. Ces nouveaux modèles productifs se déclinent au travers une multitude d'outils de gestion (outils de contrôle de gestion, de GRH, de gestion de la qualité, de la sécurité...) qui portent les impératifs de la performance multiple vers les équipes opérationnels et leur management. Dans cet univers « hyper-instrumenté », dans « la polyphonie des outils de gestion » (Detchessahar, Journé, 2007), équipes et management de première ligne doivent s'engager dans un important travail de régulation pour arrêter, toujours de manière temporaire, le sens à donner au travail : repérage des tensions, arbitrage, fabrication de compromis...

Ce travail de régulation ou d'organisation (Terressac, Lalande, 2002 ; Terressac, 2003), qui a toujours constitué une part importante du travail opérationnel pour faire face à l'incomplétude de la prescription, prend dans le contexte d'intensification une importance accrue. La régulation locale doit en effet être d'autant plus dense que les outils qui portent les prescriptions sont à la fois plus nombreux et le plus souvent construits de façon « discrète », c'est-à-dire un après l'autre sous la responsabilité du spécialiste fonctionnel de l'outil en question (expert des RH ou des méthodes ou du contrôle de gestion ou de la qualité ou encore de l'hygiène et de la sécurité...). Dans un tel contexte, la question du sens du travail qui se dégage

---

1. Mathieu.detchessahar@univ-nantes.fr

au carrefour de l'ensemble des dispositifs gestionnaires échappe alors largement à leurs concepteurs qui n'ont à faire qu'à la partie des outils qui concerne leur spécialité fonctionnelle. Les équipes opérationnelles et leur management doivent travailler, elles, sous le feu de l'ensemble des médiations gestionnaires et en faire sens.

Dans cette perspective, un certain nombre de travaux, en sciences de gestion notamment (Detchessahar, 2009, 2011 ; Grevin, 2011 ; Bertrand, Stimec, 2011 ; Richard, 2012 ; Conjard, Journoux, 2012 ; Gentil, 2012), ont montré que les espaces de discussion du travail, conçus en première approximation comme le lieu de réalisation du travail d'organisation, deviennent des opérateurs de santé et de qualité de vie au travail important. En effet, la mise en discussion des contraintes permet la fabrique des compromis qui permettront pour un temps de fixer le cap du travail et de sortir des dérives anomiques. Dans le même temps, elle permet aux acteurs – équipes comme management de première ligne – de restaurer leur « pouvoir d'agir » (Clot, 2010) et de se réapproprier leur travail (1).

Or, la qualité et la dynamique de la discussion sur le travail est aujourd'hui menacée. Parmi les menaces, les travaux issus du projet SORG (Detchessahar et al, 2009) insistent particulièrement sur l'absence grandissante du management de première ligne de la scène du travail. Attirés sur d'autres scènes que celle du travail opérationnel, les manageurs de première ligne apparaissent comme empêchés de prendre en charge les fonctions d'animation, de médiation et de facilitation nécessaires à la mise en discussion locale du travail. Comprendre ces « empêchements » (Clot, 2010) en vue de tenter de « désempêcher le management de proximité » (Detchessahar, 2011) est un préalable important, mais insuffisant, à la redynamisation des espaces de discussion du travail (2).

Il faut également, dans une perspective d'ingénierie de la discussion, penser le nécessaire équipement de ces espaces, ainsi que les caractéristiques de l'écosystème organisationnel au sein duquel ils se déploient, en vue de soutenir la discussion sur le travail (3).

Nous verrons pour conclure que l'ouverture et l'ingénierie d'espaces de discussion du travail demandent à être soutenues par un travail de reconception de l'autorité dans les organisations.

## 1. ESPACES DE DISCUSSION : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Le programme de recherche SORG (Detchessahar et al., 2009) s'est donné pour objet de recherche les liens entre modes d'organisation, styles de management et construction de la santé mentale au travail<sup>2</sup>. Les études réalisées dans le cadre de

2. Entre 2006 et 2010, une vingtaine d'organisations appartenant à trois secteurs d'activité (industrie, métiers du téléphone, santé-social) ont été enquêtées sous la forme de recherche-intervention dans le cadre d'un contrat de recherche avec l'Agence Nationale de la Recherche (ANR). Depuis 2010, la recherche s'est poursuivie dans le secteur de la santé (contrat PHARES) ainsi que dans le secteur de la banque-assurance dans lequel 4 recherches-interventions ont été conduites.

SORG montrent que la construction de la santé au travail dépend de la qualité des dynamiques communicationnelles autour du travail. Pour caractériser ces dynamiques communicationnelles, nous proposons la notion d'espace de discussion (Detchessahar 1997, 2001b, 2003, 2011). Comprendre le fonctionnement des espaces de discussion du travail, ce qui s'y joue véritablement, est un préalable essentiel à toute action de gestion visant à en soutenir la dynamique.

### 1.1 Des espaces de discussion ordinaires.

Dans la perspective retenue ici, l'espace de discussion est le *medium* à travers lequel se réalise l'ensemble des arrangements, compromis et bricolages que supposent l'incomplétude de la prescription et le caractère irréductiblement erratique de l'activité concrète. Il est un espace de construction par le dialogue de solutions ou de construits d'action collective entre acteurs interdépendants. C'est un espace qui ouvre aux acteurs des possibilités d'énonciation des difficultés et des contradictions du travail en vue de la construction de compromis, le plus souvent provisoires, mais qui serviront pour un temps de point d'appui à l'action collective. Certains des produits de ces discussions pourront faire l'objet d'une institutionnalisation, c'est-à-dire être repris par des échelons politiques supérieurs et inscrits dans les routines de l'organisation. Ce que l'on vise ici, ce sont donc les espaces de discussion ordinaires qui s'ouvrent ou ne s'ouvrent pas en situation réelle de travail et non les espaces de discussion qui peuvent être ouverts par des tiers extérieurs à l'entreprise à l'occasion de l'intervention psychologique par exemple<sup>3</sup>. Ces derniers sont intéressants dans leur capacité à réactiver la discussion sur le travail, mais peu connectés avec l'espace de production des règles dans l'organisation, et très faiblement couplés avec la ligne managériale qui détient l'autorité de gestion, il est souvent bien difficile de les réarticuler avec l'ordre politique et managérial et d'inscrire la discussion sur le travail dans le management ordinaire de l'organisation.

### 1.2 « Espace » et « discussion »

Afin de poursuivre le travail de définition de la notion d'espace de discussion, dire ce qu'elle est et ce qu'elle n'est pas, en saisir les dynamiques et les difficultés, arrêtons-nous tout simplement sur les deux termes qui la composent : « espace » tout d'abord, « discussion » ensuite.

#### L'espace

D'une manière générale, la discussion ne se déploie jamais sur un fond neutre, mais à l'intérieur d'un *espace* plus ou moins bien structuré pour l'accueillir. Cet

---

3. Comme c'est le cas dans le cadre de l'ouverture « d'espaces de discussion » à l'occasion de l'intervention en psycho-dynamique du travail (Dejours, 2000, p. 227-239) ou de la mise en place d'« entretiens en auto-confrontation croisée » dans le cadre de l'intervention en clinique de l'activité (Clot, Faïta, 2000).

espace peut être défini à minima par son substrat matériel et son substrat conventionnel. Le *substrat matériel* traduit l'organisation concrète de l'espace : le lieu et son architecture, les outils, les dispositifs et les multiples artefacts mobilisés dans la discussion (indicateurs, ratios, comptes rendus ou planification d'activité, diagrammes...). Le *substrat conventionnel* traduit tout l'arrière-plan de savoirs et normes de comportement partagés liant les participants.

Les substrats matériels et conventionnels peuvent structurer profondément la discussion, la soutenir ou la desservir. Dans le même temps la discussion elle-même transforme ces substrats : les caractéristiques de l'espace précèdent la discussion mais en sont aussi les produits. Si la qualité de la discussion est fortement contrainte par les caractéristiques de l'espace dans lequel elle se déploie, la pertinence des outils qu'elle mobilise ou encore les représentations des acteurs qui y participent, la discussion produit également de nouveaux matériels (synthèses, comptes rendus, schémas, nouvelles planifications...) comme de nouvelles conventions (façons de faire ou de dialoguer, niveau de confiance dans les engagements de chacun) qui structureront l'espace des prochaines discussions. La prise en compte des caractéristiques de l'espace de la discussion et de leurs effets structurants est indispensable à la bonne compréhension de ce qui s'y joue. Elle ouvre aussi la voie à la possibilité d'une action de type ingénierique visant à concevoir cet espace de manière à ce qu'il soutienne au mieux les processus de discussion et conserve la trace de ce qu'ils produisent. Dans le même temps la double nature de l'espace, structurant et structuré par la discussion, suggère que c'est en discutant régulièrement du travail... que l'on apprend la discussion sur le travail. C'est en discutant que se produisent peu à peu les outils et les conventions qui permettront de la soutenir.

## La discussion

Nous désignons par *discussion* le type de communication qui se déploie dans ces espaces. C'est bien d'une activité de type dialogique dont il est ici question, et pas d'une communication de nature instrumentale<sup>4</sup> ou monologique. Dans la discussion, la nature, la finalité et le sens de l'action à entreprendre ensemble sont en jeu. Comme dans l'espace public habermassien (1962), la discussion repose sur un double mouvement :

- un mouvement de *publication* des représentations individuelles : la discussion suppose que chaque participant « publie », au sens de rendre public, sa représentation du travail. Ce difficile travail d'énonciation ou de mise en discours des représentations cognitives fait en même temps retour sur ces représentations et conduit le locuteur à les préciser, à les structurer. Ceci signifie que discuter comporte une part importante de révélation de soi-même aux autres et dans le même temps un travail sur soi, une révélation de soi à soi-même (Boutet, 1999).

4. Dans une perspective de communication instrumentale, le langage apparaît comme un outil qui sert à l'atteinte de buts ou à la réalisation d'actions prédéterminés : le langage est alors soit un « lubrifiant » qui facilite la réalisation d'un travail conçu en dehors des locuteurs (le langage opératif des ergonomes ou les échanges opérationnels de co-action de Goffman), soit le véhicule de l'autorité ou de l'influence (la parole hiérarchique).

Pour le dire autrement avec Mikhael Bakhtine : « dans le dialogue, l'homme ne se manifeste pas seulement (...) aux yeux des autres mais, répétons-le, aux siens propres » (1970, p. 343). C'est en ce sens qu'il y a toujours à l'horizon de la discussion des possibilités de transformations personnelles fortes qui peuvent s'exprimer en termes d'apprentissages mais aussi de dissonances cognitives qu'il faudra tenter de résoudre dans le dialogue intérieur.

- Un mouvement *d'argumentation critique* des représentations publiées dans l'espace de la discussion. La discussion appelle en effet la justification des opinions rendues publiques. Elle met les participants en position « d'honorer discursivement des prétentions critiquables à la validité » (Habermas, 1987, T1, p. 88). La dynamique de la discussion peut permettre l'établissement de compromis de sens et de perspectives communes sur le travail, elle est en même temps lourde de controverses à soutenir et à médier.

La discussion est donc une forme particulière de communication de type dialogique (ni monologue, ni lubrifiant, ni simple expression de la subjectivité), de nature inter-subjective et à finalité politique (construction de compromis d'action et de règles locales).

### 1.3 L'espace de discussion, un espace politique dans l'organisation

La discussion a fondamentalement une fonction politique<sup>5</sup> : locale lorsqu'il s'agit d'une conversation opérationnelle entre participants ayant en commun le monde des opérations concrètes de production ou de servuction, plus globale lorsqu'il s'agit d'une conversation stratégique entre cadres dirigeants ayant en commun les questions de stratégie de l'entreprise, méso lorsqu'il s'agit d'une conversation de médiation entre les niveaux local et global. Bien entendu, les discussions de chaque niveau ont un impact sur les discussions de niveau inférieur de la même manière que les discussions de niveau inférieur peuvent faire retour sur les discussions de niveau supérieur et interroger, voire transformer l'organisation ou la stratégie. Mais, dans tous ces cas, la discussion a une fonction politique, et pas seulement une fonction psychologique ou sociale de recomposition des ressources subjectives ou collectives des participants. C'est précisément ce qui la distingue d'autres formes de communication dans les organisations dont les vertus psychologiques ou sociales sont bien établies mais qui n'ont pas de prise sur les règles du travail et n'ont donc pas de fonction proprement politique, comme par exemple : les groupes d'écoute et de soutien psychologique, le coaching, les groupes de team-building...<sup>6</sup>

5. L'espace de discussion est bien un espace de la *praxis* ou de l'*action* au sens arendtien, c'est-à-dire un espace de mise en commun de paroles et d'actes à travers lesquels l'homme révèle sa subjectivité, apparaît à lui-même comme aux autres pour prendre en charge ce qui est en commun entre les personnes (1958, p. 236-240).
6. Ces espaces de communication relèvent d'une toute autre logique. Il s'agit bien ici d'espaces « du psychologique » ou « du social » et non du politique, au sens où leur finalité est de reconstituer les ressources subjectives des salariés éprouvés par des logiques de travail contradictoires, mais ces dernières demeurent inchangées au terme du processus de communication. On peut ici espérer tout au mieux qu'une fois « regonflé », le collaborateur « tienne » plus longtemps face aux tensions du travail.

L'espace de discussion, à l'inverse, est fondamentalement un espace de régulation, au sens où il produit des solutions ou des construits d'action collective locaux, méso- ou globaux. Cet espace peut s'ouvrir *en marge* de l'activité (un comité de direction au niveau stratégique ou un groupe projet ou d'amélioration au niveau des opérations). Mais les espaces de discussion peuvent aussi se loger de façon informelle, *dans* l'activité, et accueillir des processus de régulation permanents dans lesquels le « dire » et le « faire » sont profondément imbriqués. Il est aussi possible de concevoir l'espace de travail de telle manière qu'il soit propice à la mise en discussion du travail *dans* l'activité. Pensons par exemple à certaines salles d'exploitation des entreprises de transport routier (Detchessahar, 1997, 2001a), aux salles de commande de centrales nucléaires (Journée, 1997) ou bien aux salles de coordination ou de commandes dans certains blocs opératoires (Gentil, 2012). Ces derniers exemples témoignent tous d'une activité d'ingénierie de l'espace de la discussion sur laquelle nous reviendrons.

#### 1.4 L'espace de discussion comme opérateur de santé au travail

Ces espaces de discussion, nécessaires dans toute activité collective de travail, sont d'autant plus nécessaires lorsqu'il faut combiner dans l'activité de multiples exigences de performance. La discussion permet ici au premier chef de restaurer le *sens* du travail, dans l'acception modeste mais si nécessaire, de la direction du travail quotidien. Prenons quelques exemples.

Dans la bancassurance, le raffinement des méthodes de vente suscité par l'accroissement de la compétition a conduit à multiplier les prescriptions à destination des équipes commerciales : objectifs de chiffres d'affaires par ligne de produits, nombre de rendez-vous hebdomadaires, nombre de rendez-vous dans le portefeuille et hors portefeuille, nombre de devis proposés, nombre d'entretiens de découverte et d'entretiens de vente, traçage de la préparation des entretiens, réponse aux opportunités commerciales produites par les progiciels de gestion de la relation clientèle, alimentation de ces progiciels en comptes rendus de visites... L'intérêt de ces prescriptions est d'établir une liste des dimensions importantes du travail, mais le danger est que le sens concret de l'effort à produire ne se perde. Pour le management, l'enjeu est ici de discuter avec l'équipe et avec chacun de ses membres, en fonction de la situation de chacun et de tous, de la façon dont, dans l'interstice de ces prescriptions et par-delà les contradictions concrètes, il est possible d'arrêter pour l'équipe un chemin de progrès. Celui-ci passera certainement par l'établissement de compromis temporaires, parfois différents pour certains des membres de l'équipe, conduisant par exemple à insister prioritairement sur la préparation des entretiens et le choix des cibles quitte à renoncer pour un temps à réaliser le nombre d'entretiens arrêté dans les objectifs. Une telle discussion suppose à la fois qu'existent des temps de dialogue en face-à-face et en équipe et également que le manager connaisse les conditions concrètes de réalisation de l'activité de ses collaborateurs ainsi que leurs compétences et leurs difficultés. Sans ce travail d'élaboration dans le dialogue de compromis temporaires d'action collective, la nature du travail attendu de chaque collaborateur se brouille sous l'effet des multiples prescriptions en tension. Le risque est alors que

les collaborateurs s'épuisent dans une tentative vaine de les satisfaire toutes à la fois et face à un système de gestion leur renvoyant en permanence l'image d'un travail insatisfaisant car toujours en souffrance d'un objectif à atteindre.

Prenons un autre exemple emprunté à l'industrie pharmaceutique (Detches-sahar, Journé, 2007). Le site étudié, en pleine mise en place d'un système de production en juste-à-temps, souhaite développer la polyvalence de ses équipes de manière à faciliter leur circulation d'une ligne de production à une autre : d'une pelliculeuse (comprimés) à une ensacheuse (poudre) puis à une ligne de flacons (sirop) par exemple. Cette question devient en effet particulièrement sensible dans le cadre de séries de production désormais plus courtes et plus changeantes. Pour cela, la direction du site lance un nouvel outillage de gestion appelé « Polyvalence-Polycompétence » dont l'objectif est d'inciter, de former et de piloter la polyvalence des conducteurs de ligne. Ces nouveaux outils mis en place par la direction du site de façon très participative viennent renforcer un paysage gestionnaire en production déjà très outillé : outil de suivi de la productivité, outils qualité, outils de suivi de la maintenance, règles et procédures de sécurité... Pour les équipes et leur management, la question devient de savoir comment, au prix de quelles difficultés et arbitrages quotidiens, le nouvel instrument va être intégré parmi tous les outils existants. Dans les ateliers du site, la mise en discussion du travail réel fait rapidement apparaître que la polyvalence percute, en tout cas à court terme, les objectifs de productivité dans la mesure où elle peut conduire à changer de lignes les très bons conducteurs (ceux dont on dit dans l'usine « *qu'ils font le taux de rendement synthétique (TRS)* » de la ligne) et à les remplacer par des conducteurs plus jeunes ou moins compétents. Dans les équipes où existent des routines de discussion du travail, l'équipe et son management pourra expliciter la difficulté puis tenter de frayer un compromis visant par exemple à accepter à court terme une petite baisse de TRS au bénéfice d'un gain en polyvalence qui permettra demain de retrouver un niveau de TRS conforme aux exigences. On comprend bien que ce type de compromis suppose l'implication du management de première ligne en tant qu'animateur de la discussion opérationnelle mais aussi le management de niveau supérieur dans sa capacité à laisser les marges de manœuvre nécessaires à leurs subordonnés. Si l'on veut que ces discussions aient une véritable portée politique, production de compromis et de nouvelles normes, elle ne peut être l'affaire du seul collectif de travail pas plus que celles d'intervenants extérieurs. Dans ce cas précis, la discussion va permettre de restabiliser pour un temps le sens du travail en production qui avait été bouleversé par l'innovation gestionnaire. Sans cette dynamique communicationnelle autour du travail, le risque est de deux natures : soit l'oubli de l'innovation de gestion (le cas fréquent d'une innovation qui ne produit aucun effet car elle ne peut pas être tricotée avec le travail réel), soit son addition sans compromis, sans mise en cohérence avec l'instrumentation déjà en place au risque de perdre le sens (la direction) du travail et d'épuiser les équipes comme leur management. Dans ces deux derniers cas, l'organisation perd sur le terrain de la qualité de vie comme sur le terrain de la performance.

On comprend donc en quoi les espaces de discussion ordinaires sont des opérateurs de santé : (1) ils permettent de *stabiliser pour un temps une direction*

à l'action collective en même temps qu'ils offrent aux travailleurs (2) *un lieu d'action sur leur environnement, de réappropriation du travail et d'apprentissage*. L'espace de discussion est également, pour le management, un espace de prise de connaissance du travail réel et de ses difficultés. Dans ce sens, il est aussi (3) *un espace de construction de la reconnaissance du travail* : la présence du management dans cet espace est une condition nécessaire pour que les mots de la reconnaissance managériale acquièrent vraiment de la performativité aux yeux des collaborateurs. Sans connaissance des difficultés du travail réel, sans leur mise en visibilité par la discussion, les mots de la reconnaissance ne produisent rien ou, pire, sonnent comme une tentative grossière de manipulation. Enfin, (4) les espaces de discussion du travail peuvent également, sous certaines conditions, constituer pour les acteurs *un espace de réassurance ou de dédouanement* (Detchessahar, Honoré, 2001) leur permettant de porter, sous pilotage managérial, des solutions possiblement déviantes par rapport au cadre prescrit.

### 1.5 Les coûts de la discussion

Ce travail de définition laisse entrevoir à quel point le bon déploiement des processus de discussion dans et sur le travail est à la fois souhaitable et... rien moins qu'évident. Si les freins organisationnels et managériaux sont bien entendu nombreux (nous y reviendrons longuement aux paragraphes 2 et 3 de ce texte), les premiers freins sont très certainement à rechercher dans les difficultés des parties à la discussion elles-mêmes à prendre en charge ces processus. Ceux-ci sont en effet coûteux pour les personnes qui s'y engagent. Sans revenir dans le détail sur ces freins à la discussion qui ont été exposés ailleurs (Detchessahar, 2003, p. 74-78), rappelons qu'ils sont au moins de quatre types pour les acteurs qui s'y engagent : des *coûts cognitifs* traduisant à la fois le travail de mise en forme des représentations personnelles que suppose leur publication dans un espace public (et la part de dévoilement personnel qui y est attaché) et le travail collectif d'enquête, des *coûts politiques* que l'on peut définir comme le coût du renoncement aux bénéfices que l'on aurait pu tirer d'un usage privé de l'information publiée dans l'espace de discussion, des *coûts sociaux* liés à la potentielle violence toujours attachée à la dynamique de la critique et de la justification déclenchée par la discussion, des *coûts de responsabilisation* dans la mesure où dans la discussion se prennent et s'acceptent publiquement des engagements mutuels de coopération. Les difficultés de la discussion posent la question du bon équipement des espaces de discussion mais aussi celle de leur animation et de leur soutien par la ligne managériale de l'organisation.

## 2. LE MANAGEMENT EMPÊCHÉ, LA DISCUSSION MENACÉE

Au sein des organisations composant l'échantillon SORG, celles qui rencontrent le plus de difficultés en matière de santé mentale sont celles dans lesquelles la dynamique de mise en discussion du travail est menacée. La recherche montre

également que ce qui menace au premier chef la discussion, c'est la mise en retrait du management de première ligne de la scène du travail réel, et précisément de la scène de l'*activité*, c'est-à-dire du travail en train de se faire. Tout se passe comme si, au moment même où les salariés affrontent des contraintes accrues dans leur travail et où la présence des managers dans l'activité serait plus que jamais requise pour soutenir la discussion et bâtir des compromis d'action, *le management avait déserté la scène du travail*.

Si le manager de proximité n'est plus dans l'activité, ce n'est pas tant que l'on en ait réduit le nombre, c'est qu'il est happé par un certain nombre de tâches concurrentes, très consommatrices de temps et très visibles pour sa hiérarchie. La recherche permet de faire apparaître deux grands types d'activité qui éloignent le manager du travail. Face à ces empêchements de manager, les managers de proximité déploient différents types de stratégie.

## 2.1 Le travail au chevet des machines de gestion

Le manager de première ligne est tout d'abord très occupé sur le front de l'entretien et de l'alimentation des « machines de gestion » (Girin, 1983). Alors que l'outil de gestion doit aider l'encadrant à réaliser son travail de soutien de l'activité, la machine de gestion est supposée suffire à cette activité de soutien et de pilotage, le rôle du manager se bornant alors à en assurer le fonctionnement et la maintenance. Concrètement, le manager mobilise dans ce travail beaucoup les systèmes d'information... une formule plus juste consisterait à dire qu'il est dans ce travail *mobilisé par* les systèmes d'information qui le sollicitent pour : mettre à jour des procédures, renseigner des plannings de personnels et d'activité, transmettre des indicateurs, écrire des comptes rendus, répondre à des enquêtes... Cet intense labeur gestionnaire suscite chez les collaborateurs l'image d'un encadrant bloqué dans son bureau, vissé à son poste informatique et à ses dossiers, déployant une activité essentiellement administrative, très décalée par rapport au concret de l'activité, et générant peu de vocations dans les équipes. Souvent les collaborateurs n'aspirent pas à devenir manager à leur tour (sur ce point voir l'étude d'Entreprise et Personnel, 2011 et du CEREQ, 2012). Ce travail au chevet des machines de gestion crée une situation paradoxale dans laquelle jamais probablement autant d'information n'a été disponible et n'a circulé dans les organisations et, dans le même temps, jamais l'on a eu moins de temps pour parler du travail... L'hypertrophie de l'information semble chasser la communication.

## 2.2 Le travail en réunions

Le second front sur lequel le manager de proximité concentre beaucoup de moyens et de temps l'éloigne lui aussi du concret de l'activité. Lorsqu'il quitte (enfin...) son bureau, le manager est saisi par tout un ensemble de lieux d'échanges

dans lesquels sa présence est requise. La recherche montre que deux grands types de réunion d'échange doivent être distingués et qu'ils posent chacun des problèmes spécifiques.

Tout d'abord, les classiques réunions d'information descendante se multiplient devant la nécessité pour les directions de mieux informer leur management afin qu'il puisse redonner du sens à l'action locale. Ce type d'action de communication n'est pas mauvais bien entendu mais elle repose largement sur une conception erronée de la fabrique du sens dans l'entreprise. Elle fait fond finalement sur une vision taylorienne de la construction du sens, séparant nettement ceux qui d'un côté sont en charge de définir et mettre en forme les représentations et ceux qui, de l'autre, se contenteraient de les consommer. Or, de nombreux travaux ont montré les limites de cette approche monologique et télégraphique de la communication (Giordano, Giroux, 1998) et son incapacité à rassembler le collectif derrière un sens réellement partagé. Le sens se construit plus dans des logiques d'appropriation que dans des dynamiques de simple adhésion. Il est possible également que ces espaces de communication s'articulent autour d'une confusion sur le sens, survalorisant l'exposé de la nature de la stratégie et de ses objectifs (on aurait envie d'écrire le sens avec un grand S) et oubliant le sens (avec un petit s !), c'est-à-dire la traduction concrète de ces objectifs dans l'activité, la direction du travail quotidien.

Le deuxième type d'espace de communication qui « embolise » l'agenda des managers appartient à la vaste catégorie des « groupes projets » devant servir de support à l'innovation dans l'entreprise. Il s'agit ici certainement d'un effet pervers du management participatif qui conduit à associer à tous les chantiers d'innovation de l'entreprise des représentants du « terrain », « terrain » que ces supposés représentants fréquentent d'ailleurs de moins en moins... À ce niveau la communication est parfois abondante mais les sujets et les thèmes mises en débat, loin de trouver leur origine sur la scène du travail ou de se faire l'écho des difficultés du travail, sont le plus souvent « *temporalisés par* » et « *orientés vers* » la direction et l'externe de l'entreprise. Tout se passe comme si des directions qui affrontent elles aussi des contraintes de plus en plus fortes aux frontières de l'entreprise (actionnaires, analystes, clients, tutelles, certificateurs, notateurs, évaluateurs en tous genres, législateur... mais aussi pression sociétale relayée par la presse ou les associations) mobilisaient l'ensemble de leur ligne hiérarchique pour produire des réponses à ces contraintes externes et les aider dans ce travail aux frontières de plus en plus complexe. C'est le portrait d'organisations et d'un management « *extravertis* » qui se dessine ici pour lesquels innover consiste essentiellement à répondre aux sollicitations externes de tous ceux qui entendent proposer à l'entreprise une sorte de « prêt à gérer » indépendant de leur agenda et de leurs difficultés internes. Ce management extraverti laisse bien peu de moyens en soutien de la discussion sur le travail.

Cette recherche montre finalement que la fragilisation des personnels dans les organisations étudiées, loin de procéder d'une hyper-présence du manager (qui mettrait la pression et deviendrait parfois harcelant), résulte... d'une absence de management ! En l'absence de management, compris ici au sens de présence du manager dans l'activité à des fins d'animation de l'action, les équipes sont

laissées seules face à des contraintes perçues comme de plus en plus hétéronomes et jamais explicitées ni discutées. Cette situation ne manque pas de générer de la lassitude, voire de l'épuisement, mais aussi des conflits à l'intérieur des équipes quand il s'agit de discuter des solutions et d'arrêter des arbitrages sans la médiation de l'encadrant. Elle génère aussi la déprime et la mise sous tension des encadrants, et particulièrement des encadrants de proximité, constamment confrontés aux sollicitations inquiètes de leurs équipes et aux difficultés croissantes d'y répondre.

C'est donc le double constat d'un *manager empêché*, happé par d'autres exigences que celles du travail et de son animation, et d'une *mise en discussion du travail menacée* qui apparaît au terme de cette étude comme un des facteurs explicatifs importants du malaise dans le travail.

### 2.3 Des managers entre héroïsme, résignation et complicité

Face à ces empêchements, la recherche montre que les stratégies mises en place par les managers de première ligne peuvent être synthétisées en trois grands types

Une première stratégie, l'héroïsme, consiste pour le manager de proximité à assumer, *malgré tout*, l'ouverture et l'animation d'espaces de discussion sur le travail. Dans ce cas, le collectif de travail peut se construire en construisant son travail et restaurer, pour un temps, le sens de l'action collective. Toutefois une double question se pose alors. Tout d'abord, celle de la durabilité des processus dialogiques qui, sans soutien organisationnel, risquent vite de s'essouffler. Ensuite, celle de la position et de la santé des managers de proximité qui, sans soutien organisationnel et handicapés par les mêmes empêchements, risquent le débordement et l'épuisement, lorsque ce n'est pas la sanction.

La seconde stratégie mise à jour est celle de la résignation : le manager de proximité se résout à cette prise de distance avec le travail et se contente d'un pilotage lointain de l'activité désormais vue à travers des indicateurs « objectifs » et qui ne sont pas discutés. Le « résigné » est souvent un ancien « héros » usé par ses tentatives de mise en discussion du travail. Le vécu des managers « résignés » est souvent négatif car ils continuent de percevoir l'écho des difficultés du travail opérationnel ainsi que les demandes de soutien et d'écoute de leurs collaborateurs mais ils considèrent qu'ils n'ont pas (ou plus) les moyens d'y répondre. Ils travaillent alors le plus souvent avec le sentiment de ne pas pouvoir donner aux équipes tout le soutien managérial dont elles auraient besoin.

La troisième stratégie est celle du manager « complice » des forces centrifuges qui l'éloignent du travail. En effet, la mise en retrait de la discussion sur le travail s'accompagne d'une certaine tranquillité. Un ensemble de problèmes quotidiens très concrets se résolvent (ou pas) sans eux et ils se protègent ainsi des tourments de l'activité. Par ailleurs, ils n'ont plus à affronter dans la discussion sur le travail ces controverses professionnelles dans lesquelles le manager met publiquement à l'épreuve sa connaissance du travail et joue toujours sa légitimité

professionnelle. Les équipes disent alors que leur manager se contente de « relever les compteurs » ou de « compter les bâtons ».

Face à ces constats, on comprend bien que sortir de cette crise du travail suppose d'aller au-delà des solutions classiques : meilleure formation des managers de proximité, raffinement des méthodes de repérage et de recrutement, même si ces questions sont bien sûr importantes. L'enjeu consiste aussi pour une large part à « désempêcher » les managers, à les soutenir et les accompagner dans l'ouverture et l'animation d'espaces de mise en discussion du travail réel.

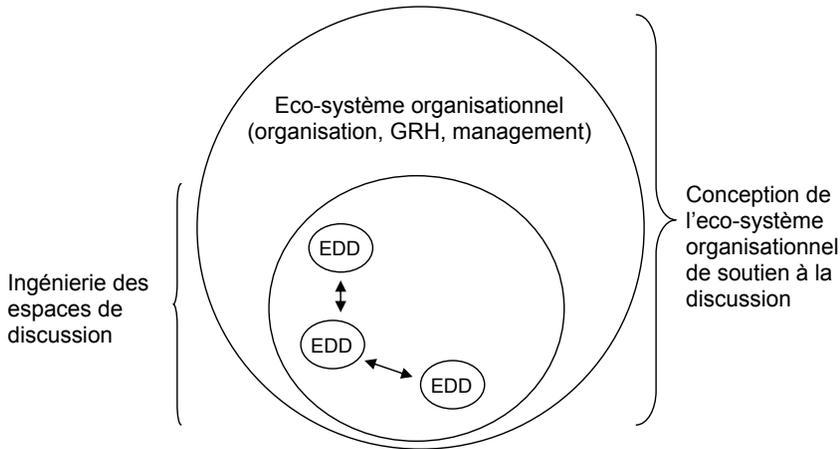
### 3. POUR UN MANAGEMENT PAR LA DISCUSSION

Mettre en discussion le travail est un enjeu fort en termes de santé et, plus largement, de performance. Dans le même temps, l'ouverture d'espaces de discussion du travail est éminemment problématique tant l'ouverture du débat critique sur le travail est porteuse d'enjeux interpersonnels et organisationnels forts. Dès lors, et sauf à s'en remettre aux figures, parfois mythifiées, du collectif de travail ou de métier auto-régulé, la discussion nécessite une organisation et un management spécifique de nature à la nourrir et à la soutenir. La discussion ne suppose pas l'effacement ou le recul du management ou de l'organisation ; elle invite au contraire à les penser de façon renouvelée. C'est pourquoi nous appelons à un management par la discussion, c'est-à-dire à une action de conception des conditions managériales et organisationnelles de soutien à la discussion sur le travail. Ce management ne vise pas à autre chose qu'à refaire du travail un objet central du management. En ce sens, un management par la discussion est avant tout un management du travail.

Au plan conceptuel, cette ingénierie de la discussion est certainement un des points aveugles de la théorie de la régulation conjointe bien repérée d'ailleurs par certains de ses exégètes qui insistent sur la nécessité de penser la structuration et le style de pilotage des « arènes de régulation conjointe » (Paradeise, 2003, p. 47-48). Au plan pratique, cette ingénierie doit contribuer à donner des points de repères pour l'intervention en organisation, notamment sur la question des risques psycho-sociaux et du management.

D'une manière générale, l'ingénierie des espaces de discussion suppose l'ouverture de plusieurs chantiers de conception. Sans entrer dans le détail de chacun d'entre eux – les questions fines d'ingénierie sont nécessairement du ressort de chaque organisation face aux spécificités de ses contextes stratégiques, technologiques, sociaux... –, il est possible de repérer au moins deux grands chantiers principaux. Le premier vise à construire un éco-système organisationnel favorable au bon déploiement des espaces de discussion dans l'organisation. Le deuxième chantier concerne directement l'ingénierie des espaces de discussion : les critères de conception de chaque espace et la connexion de l'ensemble des espaces de discussion de l'organisation.

**Schéma 1. Un management par la discussion**



**3.1 Bâtir un éco-système organisationnel favorable à la discussion**

Bâtir un écosystème organisationnel favorable à la discussion suppose d'actionner des leviers mettant les membres de l'organisation en capacité de discuter le travail. Trois dimensions de cet écosystème sont à considérer : la dimension managériale concerne la place des managers dans la discussion, la dimension organisationnelle interroge le design de l'organisation (ligne hiérarchique et process), la dimension RH concerne les politiques de GRH, spécifiquement à l'endroit des managers, susceptibles de soutenir la mise en discussion du travail.

**La place du management dans la discussion du travail**

Nous avons insisté sur la dimension politique de l'espace de discussion. En effet, c'est parce que la discussion produit des règles ou des solutions locales, méso ou globales qu'elle (re)donne du sens au travail, qu'elle est productrice d'apprentissages, de construction identitaire et *in fine* de santé. Compte tenu de cette dimension fondamentalement politique de la discussion, celle-ci ne pourra s'inscrire dans les routines de l'organisation sans *l'implication étroite du management* et ceci pour au moins deux raisons principales.

La première renvoie au contexte institutionnel de l'organisation moderne qui prévoit des règles claires de dévolution de l'autorité et de la responsabilité. Engagé par un contrat de travail dans un lien de subordination, le salarié travaille sous le pouvoir de direction de l'employeur que ce dernier délègue en partie à sa ligne managériale. Celle-ci est dès lors tenue responsable de la bonne exécution du travail qui fera l'objet d'un contrôle et d'une sanction éventuelle de l'employeur. Dans ces conditions, le manager exerce et assume, à quelque niveau qu'il soit, un agir politique dans l'organisation. Dès lors, ouvrir durablement un espace de discussion sur le travail ne peut pas conduire à entretenir un espace politique à

côté ou en marge de l'autorité managériale. L'enjeu est bien plutôt d'accompagner les managers dans l'ouverture de la discussion et que celle-ci se déploie sous pilotage et médiation managériale. Une ingénierie de la discussion qui ne mettrait pas le management au cœur du dispositif risque fort de faire long feu une fois confrontée aux réalités institutionnelles de l'organisation et, partant, décevoir les espoirs nés au moment de l'intervention. À l'inverse, l'animation managériale de la discussion suppose, comme nous l'avons déjà évoqué en traitant du substrat conventionnel de la discussion, que se construisent et se vérifient dans la discussion un certain nombre de conventions seules susceptibles de « libérer », toujours imparfaitement, la parole des collaborateurs : droit à la prise de parole, droit à l'erreur, devoir d'écoute...

Si, pour des raisons institutionnelles, la bonne implication des managers dans la discussion est un facteur clef, elle l'est aussi pour des raisons cette fois-ci d'ordre psycho-social qui tiennent à la dynamique des processus de discussion. S'il existe un certain nombre de freins organisationnels à la discussion, il en existe aussi qu'il faut directement relier aux difficultés pour les participants eux-mêmes de s'engager dans la discussion sur le travail. Celle-ci repose sur un débat critique à partir de la publication de représentations personnelles qui suppose, comme nous l'avons vu plus haut, des coûts cognitifs, politiques, sociaux et de responsabilisation pour les participants. Ces dimensions psycho-sociales ont besoin d'être régulées sous peine de voir les processus de discussion s'épuiser ou les équipes se déchirer. Les recherche-intervention que nous avons réalisées montrent bien comment l'absence du manager de proximité de la scène du travail laisse les équipes seules pour trancher les conflits de vision sur le travail et conduit à des affrontements permanents, à la multiplication des « coteries » rivales et à l'effondrement de la coopération. Le manager doit être en position d'assumer ce rôle de soutien et d'animation de la discussion, de se positionner comme le régulateur du travail de régulation.

Si ces raisons militent pour que le management soit au cœur des processus de discussion, il est dans le même temps souvent souhaitable que des espaces de communication hors de la présence managériale puissent également être ouverts : soit de façon temporaire, au moment d'une intervention externe par exemple, de manière à renouer le fil du dialogue dans l'organisation et comme préalable à la généralisation des espaces de discussion, soit en « mode routine » comme lieux d'expression dont les conclusions pourront alimenter les espaces de discussion.

## Organisation et discussion du travail

L'ingénierie des espaces de discussion appelle certainement un chantier préalable, de nature organisationnelle, visant à « *désempêcher* » le management de première ligne, c'est-à-dire à réinstaller au cœur de sa fonction l'activité de régulation et de soutien au travail réel. Ce chantier suppose une analyse des fiches de poste comme de l'agenda des encadrants visant à faire apparaître l'ensemble des activités qui s'y sont accumulées au fil du temps et qui sont venues coloniser le temps de la discussion sur le travail. Dans les recherches-interventions conduites

dans le cadre du programme SORG, cette phase de désempêchement a donné lieu dans les organisations partenaires à différents projets concrets d'intervention : chantier de limitation de l'information descendante, chantier de simplification des procédures, contingentement des tâches de reporting, redéfinition des périmètres managériaux, redistribution de tâches connexes à des personnels de soutien logistique...

Par ailleurs, l'ouverture et l'animation d'espaces de discussion du travail est également fonction des *marges de manœuvre* dont les managers disposent dans l'organisation. Si la discussion permet la mise en visibilité du travail réel et de ses difficultés, le manager doit disposer à son niveau d'une partie au moins des moyens de réponse à ces difficultés, sans quoi la discussion apparaîtra comme stérile, sans intérêt pour ses participants. Le risque est alors celui de l'essoufflement rapide des dynamiques communicationnelles autour du travail. L'enjeu est de construire, et souvent de reconstruire, le pouvoir local de décision du manager de proximité. Se posent ici la question de la nature de la délégation donnée au manager ainsi que la question de la connexion entre les espaces de discussion locaux et des espaces situés à un niveau méso qui permettront d'arbitrer autour de problèmes mis en lumière par la discussion locale.

### Quelques enjeux de GRH des espaces de discussion

La bonne implication du manager dans les processus de discussion est également fonction de qualités qui tiennent à la personne du manager lui-même. Il apparaît au terme de nos études qu'une des conditions fondamentales au bon déploiement de la discussion est que le manager partage avec le groupe une *commune professionnalité*, au sens qu'il connaisse le métier et l'activité des personnes qu'il encadre. Il en va de sa légitimité, de sa capacité à saisir les problèmes et les enjeux du travail réel, et *in fine* de la qualité de la discussion. Au contraire, les managers les plus éloignés du métier sont ceux pour qui l'animation de la discussion est la plus éprouvante : le dialogue autour du travail réel risque toujours de les mettre publiquement en défaut de connaissances et ils peuvent par conséquent avoir intérêt au pilotage à distance. Il faut de ce point de vue interroger les stratégies de ressources humaines de certaines organisations qui ont conduit ces dernières années à mettre une telle emphase sur les compétences managériales au détriment des compétences métiers qu'elles ont ainsi contribué au développement de managers « hors sol » (disposant de très peu de compétences métier) que tout pousse par conséquent à désertier le terrain de la discussion sur le travail.

L'animation des espaces de discussion interroge également la question de la *stabilité du management*. Comme nous l'avons vu, les substrats matériels et conventionnels nécessaires à la discussion sont à la fois des soutiens préalables et des produits de la discussion. C'est pourquoi la discussion doit s'inscrire dans la durée et ses participants, le manager au premier chef, bénéficier d'une certaine stabilité. Au titre des équipements conventionnels de la discussion par exemple, il est bien évident que la confiance entre les participants joue un rôle déterminant. Celle-ci ne se développera entre les participants qu'au cours des discussions

elles-mêmes au fur et à mesure que la solidité des engagements réciproques que suppose la discussion (écoute bienveillante, droit d'expression personnelle, critique constructive, prise en compte des conclusions de la discussion...) se vérifiera. Dans cette perspective, la question de la stabilité des managers dans leur poste et la réflexion autour de la durée minimum du mandat du manager sont des points clefs de l'ingénierie des espaces de discussion.

Enfin, l'ouverture d'espaces de discussion appelle également l'ouverture d'un chantier autour de *l'évaluation des managers*. L'enjeu est de se donner les moyens d'évaluer leur activité d'animation régulière de la discussion sur le travail. S'il n'existe pas de moyens dans l'organisation pour dire la qualité du processus de management, il y a fort à parier que ces tâches orientées sur le « comment » ne disparaissent au profit d'un management exclusivement centré sur le « combien » qui favorise des perspectives court-termistes en matière de performance et s'accommode bien d'une prise de distance du management vis-à-vis du travail.

L'implication étroite du management dans la discussion suppose des conditions organisationnelles favorables – un management désempêché disposant de marges de manœuvres locales – et des stratégies de gestion des ressources humaines attentives à la professionnalité de l'encadrement de premier niveau, à sa stabilité ainsi qu'à ses modes d'évaluation. Notons que l'on a ici des conditions propres à refonder l'autorité managériale : écoute, proximité, marges de manœuvre et pouvoir d'action, connaissance du métier, inscription de l'action managériale dans le temps... Pour fonder l'autorité du manager, le bon respect de ces conditions managériales, organisationnelles et de GRH est certainement beaucoup plus puissant que les classiques prescriptions comportementales (appel à la responsabilité, à la proximité ou au courage des managers) que l'on trouve souvent dans les chartes de management et dans les discours annuels des dirigeants. Sur ce terrain, tout se passe souvent comme si certaines directions cherchaient ardemment à tirer les bénéfices d'une autorité managériale refondée – bénéfiques en termes de « d'obéissance volontaire » (Arendt, 1998, p. 147) des collaborateurs – mais n'étaient pas tout à fait prêtes à s'en donner les moyens organisationnels ou de GRH.

### 3.2 Une ingénierie des espaces de discussion

Après l'écosystème de la discussion, c'est la question du substrat matériel de l'espace de discussion que nous aimerions poser ici. Quelles sont les différentes dimensions de ce substrat et comment se pose la question de l'équipement de chacune d'entre elles en vue de soutenir la discussion ? Sans prétendre à ce stade à l'exhaustivité, deux premières dimensions peuvent être distinguées : l'équipement des espaces de discussion et la définition des liens entre ces différents espaces.

#### L'équipement des espaces de discussion

La question de la conception de chaque espace de discussion est certainement la plus sensible aux contingences propres à chaque organisation : secteur, métiers,

taille... Il n'est donc pas question de proposer ici un design détaillé des espaces de discussion. Il est possible plus modestement de livrer un certain nombre de questions et de faire apparaître quelques dimensions revêtant une importance particulière.

Précisons, tout d'abord, que l'enjeu ne consiste pas uniquement, loin s'en faut, à ouvrir de nouveaux espaces de communication venant s'ajouter au très grand nombre de lieux de communication existants déjà dans l'entreprise. À l'inverse, soutenir la discussion sur le travail peut conduire à fermer ou à espacer dans le temps certains des espaces de communication déjà existants de manière à « faire de la place » pour de nouvelles pratiques ou bien à revisiter des espaces déjà existants de telle manière que l'on y impulse une logique plus dialogique et que l'on inscrive à leur agenda la question du travail. Une première étape peut donc consister à faire l'inventaire des lieux de communication existants et des dynamiques communicationnelles qui les animent (monologue vs dialogue par exemple) ainsi que des objets dont ils se saisissent (activité, information, stratégie...).

Par la suite, au moment d'ouvrir d'autres espaces ou bien de transformer des espaces de communication existants dans une dynamique d'espaces de discussion du travail, plusieurs questions se posent : quels doivent être les temps de la discussion manager-managé et les temps de la discussion manager-équipe ? À quelle fréquence ouvrir la discussion ? Sur la base de quels supports pour éclairer l'opinion des participants ? La discussion se conçoit-elle hors de l'activité ou bien également dans l'activité et dans ce cas quels équipements spécifiques pour la soutenir (architecture de travail, outils...) ? Ouvre-t-on des espaces de communication sans présence du management (entre salariés, entre cadres...) et, dans ce cas, avec quel mandat et quels liens avec les espaces de discussion ? Quel degré de formalisation des espaces de discussion ?

Parmi toutes ces questions, trois semblent revêtir une importance toute particulière alors qu'elles sont parfois négligées.

La première concerne la fréquence ou plus largement les *temporalités de la discussion sur le travail*. L'espace de discussion a pour finalité d'accueillir des processus de régulation de l'activité et suppose à ce titre une fréquence de la discussion qui soit bien en lien avec les différents rythmes de l'activité. Conduire une action commerciale en 3 mois dans la bancassurance, souder un panneau de coque en une semaine dans la construction navale, construire des tournées de transport à la journée dans la salle d'exploitation d'un transporteur, piloter un service de soins intensifs dans lequel la surveillance des patients est continue... chaque activité appelle une fréquence de mise en discussion du travail spécifique. Là où les caractéristiques de certaines activités nécessitent d'inscrire la possibilité de la discussion dans l'activité elle-même et de concevoir en conséquence l'espace de travail (et notamment l'architecture de l'espace et la place du management dans cet espace), d'autres activités pourront s'appuyer sur des temps de discussion dédiés, en dehors de l'activité, à des fréquences (quotidiennes ou hebdomadaires par exemple) et dans des formats (le manager et un collaborateur ou plusieurs collaborateurs, ou bien l'ensemble de l'équipe par exemple)

variables. Si la fréquence de la discussion est mal articulée avec les rythmes de l'activité, le risque est que la discussion ne « rate » le travail réel et ne se saisisse d'autres objets sur lesquels le collectif et son management ont moins d'autorité ou de légitimité.

La seconde question concerne la *conception et les modes d'usage des outils de gestion* susceptibles de soutenir la discussion. Discussion sur le travail et instrumentation de gestion ne s'opposent pas, bien au contraire. Les outils de gestion, et les indicateurs notamment, sont indispensables pour suivre l'activité et informer la discussion collective. L'enjeu n'est pas de les supprimer mais, parfois, d'en faire évoluer les usages. Alors qu'ils sont souvent utilisés dans les équipes dans une logique de *conformation* et à des fins de *reporting*, la mise en discussion du travail convoque les outils dans une logique *d'exploration et de pilotage*. Dans cette logique, les indicateurs permettent d'explorer les conditions de réalisation du travail de l'équipe, de nourrir la discussion, d'affiner les diagnostics et d'éclairer l'action. Revenons à l'exemple discuté plus haut concernant la place des outils dans le management des équipes commerciales dans la bancassurance. Les différents indicateurs (nombre de rdv de découverte, de vente, dans et hors portefeuille, nombre de devis, types de produits, nombre d'opportunités commerciales saisies...) peuvent être utilisés soit comme des prescriptions à caractère obligatoire dont on contrôlera à une périodicité régulière la bonne réalisation et qui pourront par exemple alimenter des logiques de classement ou de récompense ou de « recadrage » (logique de conformation et de reporting), soit comme des supports à l'analyse des différentes dimensions pertinentes du métier qui permettront d'ouvrir la discussion entre le manager et l'équipe (ou le collaborateur) de manière à poser un diagnostic et à définir des priorités d'action (logique exploratoire à des fins de pilotage). On voit bien que la forme de l'outil, son substrat technique, ne sont pas seuls en cause. C'est la philosophie gestionnaire de l'outil (Hatchuel et Weil, 1992, p. 122-126), ses modes d'usage concret qui sont ici centraux. En effet, les mêmes outils peuvent servir de support à l'animation d'un dialogue sur l'activité vecteur d'apprentissage ou, au contraire, contribuer à fermer le dialogue et permettre au manager un pilotage à distance du travail réel appuyé sur les seules traces de l'activité contenues dans les outils. Ces éléments, qui constituent le fondement de la réflexion gestionnaire sur les outils de gestion (Berry, 1983 ; Hatchuel et Weil, 1992 ; Moisdon, 1997 ; Lorino, 1995), invitent à une attention renouvelée non seulement à la qualité du substrat technique de l'outil bien entendu mais aussi à sa philosophie gestionnaire, c'est-à-dire à la façon dont ils sont concrètement utilisés par les équipes et leur management. Ce dernier point est particulièrement sensible si l'on veut faire des outils des appuis techniques au dialogue sur l'activité (Lorino, 1995).

Enfin, la question de *la plus ou moins grande formalisation des espaces de discussion* se pose systématiquement en situation d'intervention. Il est bien certain que l'objectif est d'inciter le management à une présence plus grande dans l'activité et à plus de mise en discussion du travail ce qui ne suppose pas nécessairement beaucoup de formalisation : une part de la discussion sera, et c'est très bien ainsi, informelle, déclenchée en fonction des nécessités de l'activité. Notons, toutefois, que, dans ce cas, il faudra vérifier que l'architecture de travail et

que la position géographique du cadre vis-à-vis de l'activité ne constitue pas des obstacles à la discussion informelle. Pour le reste, et compte tenu des tendances à l'embolie de l'agenda des cadres, des difficultés propres à la discussion sur le travail, de la nécessité d'inciter le manager à l'animation de la discussion sur le travail, d'évaluer et de reconnaître cette activité, il est souhaitable qu'un certain niveau de formalisation permette de la rendre visible et soutienne le manager dans sa prise en charge. Ceci semble d'autant plus vrai dans le contexte des organisations contemporaines où, tous les actes de management faisant l'objet d'une formalisation et d'un suivi, le risque est grand que les managers arbitrent systématiquement au détriment des activités non formalisées. Enfin, la construction du design formel de la discussion est certainement un enjeu qui doit permettre l'implication des partenaires sociaux. La conception du dispositif comme sa surveillance dans le temps à travers des dispositifs de suivi à définir avec les institutions représentatives du personnel constituent très certainement de bons objets du dialogue social dans les organisations, susceptibles de mobiliser l'ensemble des parties derrière l'objectif de mise en discussion du travail.

### Connecter les espaces de discussion

Un des enjeux fondamentaux d'un management par la discussion consiste à connecter entre eux les espaces de discussion. Ceci est particulièrement vrai pour les espaces qui sont distribués tout au long de la ligne hiérarchique : au niveau local, au niveau méso et au niveau global ou stratégique de l'organisation. Au niveau local, la mise en discussion du travail doit permettre, on l'a vu, la mise en visibilité des tensions de l'activité et un travail continu de fabrication de compromis d'action permettant pour un temps de fixer le cap. Une des conditions de possibilité de la discussion réside dans les marges de manœuvre laissées au management local pour bâtir des solutions ou des construits d'action collective au plus près du travail. Dans le même temps, la dynamique de la discussion ne manquera pas de faire également apparaître des tensions ou des solutions d'action dont la mise en place suppose des moyens ou nécessite une délégation d'autorité que le management local n'a pas. C'est pourquoi le management de première ligne doit être lui aussi partie prenante d'un espace de discussion d'un niveau supérieur au sein duquel pourront être portés les produits de la discussion locale et discutés les solutions de niveau méso-organisationnel. En l'absence de cette connexion avec un espace de discussion de niveau supérieur, il y a de fortes chances que la discussion locale ne finisse par s'épuiser devant l'impossibilité systématique d'obtenir les moyens et les arbitrages qu'elle appelle. Pour les mêmes raisons, l'ingénierie des espaces de discussion suppose également de résoudre la question du lien entre les espaces de discussion méso et les espaces de discussion stratégique dans l'organisation.

Dans ce travail de connexion des espaces de discussion entre eux et de remontée dans l'organisation des produits des discussions locales, il faut aussi envisager le rôle que peuvent jouer des espaces intermédiaires comme les collectifs de pairs par exemple. Dans les organisations que nous avons enquêtées, certaines commençaient par exemple d'initier la constitution de clubs ou de réseaux de managers de premier niveau qui se réunissaient à intervalles réguliers

sans intervention du management de niveau supérieur pour partager entre elles sur leur métier. Dans d'autres organisations, ces groupes peuvent être ouverts à l'occasion de l'intervention psychosociologique à l'initiative d'un tiers extérieur qui s'en sert alors comme d'un dispositif de subjectivation du travail afin de restaurer le pouvoir d'agir des encadrants (voir par exemple Brunel 2012). Les vertus de ces groupes sont nombreuses, mais ils ne restaureront durablement le pouvoir d'agir des encadrants qu'à la condition qu'ils aient un point de sortie politique, c'est-à-dire qu'ils soient connectés à un réel espace de discussion de niveau meso-organisationnel au sein duquel pourront être mis en visibilité et discuter les tensions du travail d'encadrant dans l'objectif de construire de nouveaux compromis d'action.

Si connecter chaque espace de discussion à un espace de niveau hiérarchique supérieur est un moyen d'assurer la « soutenabilité » des discussions du niveau inférieur, c'est également un moyen de lutter contre les tendances à « l'extraversion » de l'innovation de gestion que nous avons pointées au paragraphe précédent. Face à la force des prescriptions d'innovation provenant de l'extérieur de l'entreprise (actionnaires, législateurs, tutelles, certificateurs...), il est crucial de bâtir des mécanismes permettant également de déclencher l'innovation à partir d'un examen du travail réel et de ses difficultés. Le travail doit devenir ou redevenir le lieu de déclenchement possible de l'innovation et il ne le sera qu'à la condition que le management fasse retour dans le travail et y anime la discussion de manière à mettre en visibilité des zones possibles d'innovation. La distribution et la connexion des espaces de discussion tout au long de la ligne hiérarchique est donc un moyen puissant de réinternaliser l'innovation. Sont en question ici le sens du travail et le pouvoir d'agir des personnes de l'organisation dont on sait à quel point ils sont liés à la qualité de vie au travail mais aussi des enjeux de performance qui sont fonction de la capacité de l'organisation à veiller sur la robustesse de ses process de travail et à les améliorer.

On devine que la question de la connexion des espaces de discussion entre eux suggère une évolution de l'autorité dans l'organisation. Le management par la discussion suppose une autorité qui est tout autant actionnée par le niveau inférieur qu'elle ne l'actionne, qui soutient au moins autant qu'elle ne contraint, qui assure l'agir autonome de ses collaborateurs plus qu'elle ne l'étouffe... bref une vision de l'autorité qui s'est historiquement cristallisée autour de la notion de subsidiarité.

## CONCLUSION - VERS UN MANAGEMENT SUBSIDIAIRE ?

La subsidiarité est un très ancien concept de philosophie politique dont le principal intérêt est de tenter de penser à la fois la liberté et l'autorité (Merceron, 2012). Sa première intuition remonte à Aristote lorsque dans *Les Politiques* il décrit une cité composée de groupes hiérarchiquement ordonnés (famille – village – cité...), en partie auto-suffisant, mais faisant appel à la cité pour certaines dimensions de leur activité propre pour lesquelles ils ont besoin de son soutien et de son intervention. Ainsi, la cité tire sa légitimité d'une autorité qui lui a été en quelque sorte déléguée

par le bas. Elle supplée les limites des groupes inférieurs tout en respectant leur autonomie dans les domaines dans lesquels ils peuvent agir par eux-mêmes. Dans cette perspective, « l'autorité ne doit s'exercer que pour pallier les insuffisances d'une autorité plus petite » (Delsol, 2010, p. 6). La subsidiarité se présente plus comme un principe moral<sup>7</sup> – il s'agit de protéger l'agir créatif des personnes contre toutes les tentatives d'étouffement – que comme un principe juridique ou constitutionnel, encore moins comme un principe de gestion (Clergerie, 1997, p. 12).

On comprend en quoi l'introduction dans l'entreprise d'une plus grande culture de la subsidiarité serait de nature à la fois à mieux lutter contre les empêchements générés par l'excès de prescriptions établies trop loin du terrain et à soutenir l'ouverture d'espaces de discussion locaux ainsi que leur bon maillage avec des espaces de discussion de niveau supérieur. L'autorité subsidiaire postule en effet que les personnes au contact du travail opérationnel ont des choses intéressantes à dire sur les besoins et les nécessités du travail et qu'une part de la légitimité du niveau hiérarchique supérieur vient de sa capacité à entendre ses besoins et à construire en conséquence des réponses et du soutien.

En cohérence avec le principe de subsidiarité, la discussion sur le travail met constamment l'organisation sur la sellette, prémunit le travail contre les dérives technocratiques et établit le travail comme origine possible de l'innovation organisationnelle. Il s'appuie sur une conception de l'organisation qui est moins vue comme un espace à régler par le haut – animé de l'espoir chimérique d'éliminer les aléas et d'aligner toutes les subjectivités – que comme un ensemble humain à réguler, car irréductiblement soumis à l'aléa et la variété des subjectivités. Dans cette seconde perspective, diriger consiste aussi à définir à l'avance des espaces de régulation qui permettront au plus près des problèmes d'arrêter des solutions face à l'imprévu et de produire localement des accords temporaires entre personnes face aux réalités de leur travail.

On anticipe toutes les difficultés concrètes liées à la mise en pratique du principe de subsidiarité dans l'entreprise. À commencer par le fait que, contrairement à beaucoup d'organisations de type politique, l'entreprise est le plus souvent conçue d'en haut par un entrepreneur ou un groupe d'entrepreneurs porteur d'un projet dont il délègue ensuite tout ou partie de la réalisation le long de la ligne hiérarchique. Il convient dans le même temps de rappeler qu'il existe au cœur de nos économies des organisations économiques subsidiaires au sens fort. Dans ces organisations, les coopératives mutuelles notamment qui représentent près de 70 % du secteur de la bancassurance en France, les principes d'organisation et la gouvernance sont définis par le bas qui délègue ses représentants et une partie de son pouvoir à l'échelon supérieur. Pour les autres, et à défaut d'une subsidiarité au sens fort, sans doute l'esprit de la subsidiarité – rapprochement de la décision du terrain, préservation de l'agir subjectif (et créatif) des collaborateurs, écoute et soutien des communautés locales de travail... – pourrait-il tenir une place plus importante comme paramètre de conception des organisations de travail ?

---

7. La pensée sociale chrétienne promeut la subsidiarité et en fait un de ses principes centraux d'organisation de la société toute entière.

Ce sont les voies d'une telle re-conception des organisations comme du management que les quelques propositions pour un management par la discussion présentées ici essaient d'ouvrir : ingénierie des espaces de discussion et principes de conception de l'écosystème de soutien. À l'horizon de ce management par la discussion se dessinent des réponses possibles à la triple crise du sens, de la reconnaissance et de l'autorité que l'on constate dans bon nombre de nos organisations. Sont également en jeu des questions de performance à travers notamment la possibilité qu'offre la discussion de (ré)établir le travail comme origine possible de l'innovation en contre-point des forces centrifuges qui tendent à l'établir toujours plus loin de l'activité, voire à l'extérieur de l'organisation.

## BIBLIOGRAPHIE

- ARENDETT Hannah (1958), *Condition de l'homme moderne*, Paris, Plon, Presses-Pocket.
- ARENDETT Hannah (1961), *La crise de la culture*, Paris, Plon, Presses-Pocket.
- AVENI Robert (d') (1994), *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York, Free Press.
- ASKENAZY Philippe (2004), *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*, Paris, Seuil, Coll. La république des idées.
- BAKHTEINE Mikhael (1970), *La poétique de Dostoïevski*, Paris, Seuil, Coll. Points.
- BERTRAND Thierry et Arnaud STIMEC (2011), « Voyage en pays de lean management », *Revue française de gestion*, n°214, p. 127-144.
- BERRY Michel (1983), « Une technologie invisible : l'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », *Cahiers du CRG*, Ecole Polytechnique.
- BOSSE Nathalie (2012), Devenir cadre : une perspective pas toujours attrayante, *Etudes du CEREG* n°298-2, avril.
- BOUTET Josiane (1999), *Le monde du travail*, Paris, La découverte.
- BRUNEL Valérie (2012), « Accompagner les encadrants publics pour soutenir leur processus de subjectivation au travail », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 13, p. 169-179.
- CLERGERIE Jean-Louis (1998), *Le principe de subsidiarité*, Paris, Ellipses.
- CLOT Yves (2011), *Le travail à cœur*, Paris, La découverte.
- CLOT Yves (2010), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, Puf.
- CLOT Yves et Daniel FAÏTA (2000), « Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes », *Travailler*, n° 6, p. 7-42.
- CONJARD Patrick et Ségolène JOURNOUD (2012), « Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail », Communication aux 12<sup>ème</sup> rencontres pour la prospective des métiers, ESSEC.
- DEJOURS Christophe (2000), *Travail et usure mentale*, Paris, Bayard.
- DELSOL Chantal (2010), *L'état subsidiaire*, Paris, PUF.
- DETCHESSAHAR Mathieu (2011), « Santé au travail : quand le management n'est pas le problème mais la solution... », *Revue française de gestion*, n°214, p. 89-105.

- DETCHESSAHAR Mathieu (dir) (2009), *Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail*, Rapport pour l'Agence Nationale de la Recherche, 766 pages.
- DETCHESSAHAR Mathieu (2003), « L'avènement de l'entreprise communicationnelle », *Revue française de gestion*, n°142, p.65-84.
- DETCHESSAHAR Mathieu (2001a), « Le dire et le faire. Contribution à l'étude des nouvelles formes d'organisation », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°39, janvier – février – mars, pp. 43-56.
- DETCHESSAHAR Mathieu (2001b), « Quand discuter, c'est produire », *Revue française de gestion*, n°132, p. 32-43.
- DETCHESSAHAR Mathieu (1997), *Éléments pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion de l'Université de Rennes 1.
- DETCHESSAHAR Mathieu et Benoît JOURNE (2007), « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue française de gestion*, n°174, p. 77-92.
- DETCHESSAHAR Mathieu et Lionel HONORÉ (2002), « Fonctionnement et performance des équipes autonomes : le cas des ateliers de soudure des Chantiers de l'Atlantique », *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol. 5, N°1, pp. 43-76.
- GENTIL Stéphanie (2012), *Gérer l'évènement dans un contexte d'industrialisation des soins : une approche par l'activité de la coordination au bloc opératoire*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion de l'Université de Nantes.
- GIRIN Jacques (1983), « Les machines de gestion », in Berry M., « Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes », Rapport pour le ministère de la recherche et la technologie.
- GIROUX Nicole et Yvonne GIORDANO (1998), « Les deux conceptions de la communication du changement », *Revue française de gestion*, n°26-27, p. 139-151.
- GOLLAC Michel (2005), « L'intensité du travail : formes et effets », *Revue économique*, n°2, vol 56, mars.
- GOLLAC Michel et Serge VOLKOFF (1996), « Citius, Alrius, Fortius. L'intensification du travail », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°114, pp. 54-67.
- GREVIN Anouk (2010), *Les transformations du management des établissements de santé et leur impact sur la santé au travail : l'enjeu de la reconnaissance des dynamiques de don*, Thèse en Sciences de gestion de l'Université de Nantes.
- HABERMAS Jürgen (1962), *L'espace public*, Paris, Payot.
- HABERMAS Jürgen (1987), *Théorie de l'agir communicationnel*, Tome 1, Paris, Fayard.
- HATCHUEL Armand et Benoît WEIL (1992), *L'expert et le système*, Paris, Economica.
- JOURNÉ Benoît (1999), *Les organisations complexes à risques : gérer la sûreté par les ressources*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, École polytechnique.
- LORINO Philippe (1995), *Comptes et récits de la performance, essai sur le pilotage de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.
- MERCERON Jean-Luc (2012), *Principe de subsidiarité et management des organisations : vers une autre gouvernance ?*, Mémoire pour l'obtention du Master 2 Conseil et Recherche de l'Université de Nantes.

- MOISDON Jean-Claude (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan.
- PARADEISE Catherine (2003), « La théorie de la régulation sociale à l'épreuve de la pratique », in Gilbert de TERSSAC, *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Éditions La Découverte, Collection Recherches, Paris, p. 41-49.
- REYNAUD Jean-Daniel (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- RICHARD Damien (2012), *Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion*, Thèse de doctorat en sciences de gestion de l'Université de Savoie.
- TERSSAC Gilbert (de) (2003), « Travail d'organisation et travail de régulation », in Gilbert de TERSSAC (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, La découverte « Recherches », Paris, pp. 121-134.
- TERSSAC Gilbert (de) et Karine LALANDE (2002), *Du train à vapeur au TGV : sociologie du travail d'organisation*, Presses Universitaires de France, Paris, 228 p.

## **La décision des managers publics : le rôle des espaces de discussion**

Stéphane BELLINI, Benjamin DREVETON, Amaury GRIMAND, Ewan OIRY  
CEREGE - Université de Poitiers

### **Résumé :**

La littérature sur la prise de décision dans la sphère publique met en avant la recherche de rationalité du processus, à travers une instrumentation de gestion permettant une décision optimale. Cette conception rationnelle du processus de décision est critiquée de plusieurs points de vue, notamment parce qu'elle néglige les processus à l'œuvre au long de la chaîne hiérarchique. A partir d'une recherche-intervention dans un organisme public de formation organisé en un siège et plusieurs sites, nous observons les niveaux d'appropriation des décisions de la direction par les managers de sites et de services. Nous relevons l'intérêt de pouvoir organiser des espaces de discussion autour des décisions, de manière à co-construire du sens à l'activité des managers.

## **Introduction :**

La littérature sur la prise de décision dans la sphère publique met en avant la recherche de rationalité du processus, à travers une instrumentation de gestion permettant une décision optimale. Cette conception rationnelle du processus de décision a fait l'objet de nombreuses critiques, notamment parce qu'elle ne permet pas de comprendre la façon dont les décisions se co-construisent tout au long de la chaîne hiérarchique, au sein d'espaces de discussion riches ou restreints selon les cas, de même qu'elle éclaire peu les mécanismes d'appropriation de ces décisions par les managers et les tensions de rôles auxquelles elle donne parfois lieu.

Une recherche-intervention nous a donné l'opportunité d'étudier le processus de décision au sein d'un organisme public de formation. Nous y avons interrogé l'ensemble des managers (directeur général, directeur général adjoint, directeurs de fonctions transversales, managers de services).

Nous constatons d'abord une volonté de rationalisation des décisions, qui passe aussi bien par des choix organisationnels que par le développement d'une instrumentation de gestion ou une maîtrise centralisée des décisions. Ces changements ont été diversement discutés. Si des espaces de discussion apparaissent sur les sites, la relation direction - sites ne permet pas toujours de co-construire du sens autour du processus de décision. Cela contribue à fragiliser les managers dans leurs rôles.

Cette recherche montre finalement à la fois l'intérêt d'intégrer dans la réflexion théorique sur le processus de prise de décision la notion d' « espaces de discussion » (Detchessahar, 2011, 2013) et l'enjeu opérationnel de parvenir à des décisions qui tout en restant fidèles aux intentions de la direction, prennent en compte le champ des possibles sur le terrain.

### **1. La décision dans le management public**

La complexité du processus de décision n'est pas spécifique à la sphère publique (Rojot, 2003). Toutefois, dans le champ public, elle a peu été étudiée en tant que telle jusqu'aux récentes transformations vécues par ces organisations dans le cadre du *New Public Management*. Ainsi, l'amélioration du pilotage des organisations publiques et le développement d'outils ont pour objectif d'éclairer le décideur en amont de la décision. Par ailleurs, l'évaluation des politiques publiques cherche à étudier l'efficacité voire l'efficience des décisions en aval du processus.

Le *New Public Management* a ainsi fait émerger un modèle de la décision publique tendant à rationaliser les processus, via une instrumentation dont on cherche à affiner la pertinence. Par ailleurs, les réformes initiées ces dernières années continuent de développer cette vision de la décision. Qu'il s'agisse de la Loi Organique relative à la nouvelle Loi de Finance (LOLF) pour les collectivités locales, de la tarification à l'activité (T2A) pour les hôpitaux, du passage aux Responsabilités et Compétences Elargies (RCE) pour les Universités ou encore de la Modernisation des Actions Publiques (MAP) pour l'Etat, ces changements traduisent la même philosophie gestionnaire : instrumentaliser la décision des acteurs publics afin de la rationaliser. Ainsi, dans sa vision instrumentale, le *New Public Management* (Hood 1991, 1995, Pollitt 1995) fonde cette managérialisation de l'activité publique sur l'introduction d'outils de gestion (Modell 2001, Lapsley 2009) visant à perfectionner le processus de

décision des acteurs (en s'appuyant, par exemple, sur une direction par objectifs (Drucker 1954)). De fait, il semble que la conception du management véhiculée par le managérialisme public soit très proche du modèle rationnel de la décision.

La quête de rationalisation des décisions sous-entend non seulement un raisonnement rationnel de la part des acteurs, capables d'intégrer l'ensemble des informations liées à l'organisation, mais suppose aussi un cheminement linéaire de la décision. Kepner et Tregoe (1985) décrivent le processus de décision comme l'enchaînement de cinq phases : l'identification d'un énoncé de décision, la définition des objectifs, l'identification des options, l'évaluation de leurs conséquences (positives comme négatives) puis la décision. Malgré les critiques entourant ces modèles (par exemple celles exprimées par Lindblom, 1959), ces derniers sont aujourd'hui encore largement opérants à travers les réformes visant à transformer le management des organisations publiques.

La recherche d'une plus grande rationalité des décisions nécessite enfin de décliner les décisions harmonieusement tout au long de la chaîne de décision, compte-tenu de l'importance des managers. Pour Uhr (1990, p. 22), le managérialisme public est défini comme « *la recherche de systèmes de gestion du gouvernement orientés vers l'atteinte de résultats au travers de processus de décision rationalisés conçus de manière à permettre une plus grande autonomie mais également une plus grande responsabilité du gestionnaire du programme ou du domaine d'action* ». La responsabilisation des managers leur redonne un rôle décisionnel à travers des exigences multiples comme l'impératif de transparence, l'inscription de leur action dans des orientations stratégiques, le respect de contraintes financières, la nécessité de faire évoluer les pratiques professionnelles de leurs équipes.

Pour autant, la conception rationnelle de la décision néglige des pans entiers des processus à l'œuvre au cours des décisions. Son succès empirique, dont atteste la place croissante des outils d'aide à la décision, masque mal des points aveugles. De nombreux travaux ont pu souligner à cet égard le rôle crucial joué par le contexte, le poids des dimensions culturelles et socio-politiques, des phénomènes de mimétisme ou d'isomorphisme, mais aussi les biais cognitifs, individuels et collectifs, qui entourent la décision des managers.

Ainsi, sans renier les enjeux instrumentaux, les contextes socio-politique et organisationnel influent directement sur le processus de décision. Comme le note Allison (1982) les managers des organisations publiques se trouvent confrontés à des enjeux spécifiques : « *They often seek to mediate decision in response to a wide variety of pressures and must often put together a coalition of inside and outside groups to survive* ». Au final, l'efficacité comme la mise en œuvre de la décision publique sont en jeu. A cet égard, Bouckaert et Halligan (2008) mettent en évidence les dangers que constitue la mise en place d'un management par le chiffre. L'approche rationnelle sous-estime les dimensions sociopolitique et symbolique, tout comme les apprentissages culturels. Comme le rappelle Bartoli (2009), ce modèle rationnel postule l'exhaustivité et la neutralité de l'information et appréhendent le futur comme prévisible et découvrable. Ils négligent le rôle des acteurs et les jeux d'acteurs pourtant mis en évidence dans des univers publics (Crozier et Friedberg, 1977). Défendant une approche

située, par l'activité, de la décision managériale, Journé et Raulet-Croset (2012) montrent que celle-ci n'obéit pas à un processus séquentiel mais renvoie à des actions entremêlées, à une multiplicité de parties prenantes, une pluralité d'interprétations et de rationalités, un jeu d'influences sociales, affectives, cognitives.

Nous nous intéressons au processus de décision en cherchant à mieux comprendre son appropriation tout au long de la chaîne hiérarchique. Nous estimons en effet que les outils ne permettent pas à eux seuls de provoquer les processus pour lesquels ils ont été initiés. La volonté de rationalisation de la décision s'affronte à des logiques sociales qu'il convient d'étudier de plus près. Plus spécifiquement, alors que le modèle de la décision suppose qu'une information satisfaisante éclaire les directions, il traite peu de leur appropriation par les managers, non seulement de la manière avec laquelle elles se co-construisent tout au long de cette chaîne, au sein d'espaces de discussion tantôt riches, tantôt pauvres mais aussi des effets de cette construction sur les rôles des managers, que ce soit pour les conforter ou pour les fragiliser.

## **2. Les espaces de discussion**

Prenant appui sur une quinzaine de recherches-interventions, Detschessahar (2007) souligne que les efforts de rationalisation des processus de travail se traduisent généralement par la création d'indicateurs de résultats, outils de contrôle amont ou aval des décisions, que les managers ont la charge de remplir. Journé et Raulet-Croset (2012) soulignent de ce point de vue le rapport ambivalent des managers à l'égard des systèmes de gestion : ils sont en effet tenus de les alimenter en informations utiles au travers de reportings systématiques, et dans le même temps, de ce fait même, « *ils sont tenus de plus en plus à l'écart de ces nouvelles formes standard de prise de décision* » (p. 110). Cette focalisation de l'attention sur les résultats observe Detschesahaar s'opère au détriment du travail de terrain et de la proximité avec les équipes et aboutit in fine à une perte de sens au travail. Pour l'auteur, de la capacité des organisations à faciliter l'appropriation des règles du jeu et des décisions par les acteurs, dépendent non seulement la performance des organisations mais aussi la santé au travail des salariés. C'est tout l'enjeu des organisations publiques.

Les espaces de discussion s'inscrivent dans le prolongement de la théorie de la régulation développée par Reynaud (1988), selon laquelle toute activité voit deux types de régulation se confronter : une « régulation de contrôle », portée par le management, visant à encadrer, orienter, normaliser les comportements, et une « régulation autonome », qui est celle d'acteurs cherchant à adapter les règles prescrites aux contraintes locales de leur travail, voire à s'en émanciper et/ou les détourner à leur profit. Cette « régulation conjointe » est le produit d'un accord sur les règles du jeu, combinant les intérêts du management et les contraintes des acteurs. Dans cette optique, les espaces de discussion sont un lieu d'expression, de confrontation et de dépassement des logiques propres à chaque partie prenante, permettant de lever les éventuelles contradictions entre injonctions (Detchessahar, *ibid.*). Ils sont d'autant plus nécessaires quand les transformations des organisations font évoluer les rôles et les positions des acteurs et demandent un accord autour de nouvelles règles du jeu. « *L'espace de*

*discussion est le medium à travers lequel se réalise l'ensemble des arrangements, compromis et bricolages que supposent l'incomplétude de la prescription et le caractère irréductiblement erratique de l'activité concrète. C'est un espace qui ouvre aux acteurs des possibilités d'énonciation des difficultés et des contradictions du travail en vue de la construction de compromis, le plus souvent provisoires, mais qui serviront pour un temps de point d'appui à l'action collective.* » (Detchessahar, 2013)

Pour Detchessahar, les acteurs sont fragilisés quand la mise en discussion locale du travail n'est plus possible. C'est le cas, quand le manager se trouve happé par la régulation de contrôle et l'appareillage gestionnaire, qu'il est noyé d'informations, saturé de procédures et de consignes et qu'il est sollicité par des groupes de travail et projets réputés à forte valeur ajoutée (2007, *ibid.*). La fragilisation aboutit à tous types de comportements (retrait, détournement des objectifs, contestation...) s'inscrivant dans la fameuse trilogie mise en avant par Hirschmann : Exit, Voice, Loyalty. Ces réactions font courir le risque de décisions peu conformes avec les intentions initiales mais aussi d'un découplage avec les orientations stratégiques de l'organisation.

Dans une organisation publique en mutation, dont les décisions modifient les habitudes, nous cherchons à voir comment se confrontent les logiques à l'œuvre et si des espaces de discussion émergent, permettant de construire un sens commun aux décisions ou si leur absence aboutit à une fragilisation des acteurs.

### **3. Méthodologie**

Le phénomène étudié est complexe et mal connu. Le rôle que les « *espaces de discussion* » peuvent jouer dans la prise de décision est en cours d'exploration. Nous cherchons notamment à mieux comprendre leur rôle dans l'appropriation des orientations stratégiques et dans la déclinaison des décisions. Dans ce type de problématique (Hlady-Rispal, 2002), il est recommandé de procéder à une étude de cas unique. Cette méthodologie permet en effet de saisir le sens que les acteurs donnent à leurs actions (en l'occurrence la prise de décision) et de les interroger de manière approfondie un grand nombre d'entre eux.

Notre étude de cas porte sur Edutel, un organisme public de formation. Composé majoritairement de fonctionnaires de l'Etat lui étant affectés, Edutel enregistre une diminution régulière du nombre d'inscrits, du fait de l'apparition de concurrents et la facilité d'accès à la connaissance par les ressources numériques. Edutel s'engage résolument dans la conception de formations sous une forme numérique pour y faire face, ce qui bouleverse ses pratiques, largement tournées vers l'édition papier.

Edutel compte 1000 salariés répartis sur plusieurs sites, chacun étant spécialisé sur une activité. Les managers des sites ont environ 80 personnes en moyenne sous leur responsabilité. Ils s'appuient pour cela sur trois à quatre managers d'équipe. L'établissement s'est organisé sous une forme matricielle environ un an avant notre intervention. A la ligne fonctionnelle (directeur général, directeur général adjoint, managers de services) s'ajoutent

donc des directeurs de fonctions transversales. Nous avons interrogé l'ensemble de ces managers. Au total, nous avons mené 45 entretiens, chacun étant d'une durée comprise entre 1h et 1h30. En préalable aux entretiens, nous avons eu accès à la documentation interne de l'entreprise, notamment aux résultats des sites et aux documents d'orientation stratégique. Sur cette base, nous avons construit un guide d'entretien pour appuyer la démarche d'enquête. Enfin, tous les entretiens ont été intégralement retranscrits.

La recherche a été conduite dans une logique de recherche-intervention puisqu'il s'agissait de livrer une analyse destinée à faire évoluer les pratiques managériales. Un accord contractuel nous engage à une grande confidentialité et nous oblige à présenter les informations sur l'organisme de manière à ce que son anonymat soit respecté.

Le problème identifié par l'organisme était lié à une perception de deux ordres : d'une part, le directeur estimait que les managers de sites et leurs managers de service éprouvaient des difficultés à prendre des décisions en conformité avec les orientations de l'entreprise ; d'autre part, il percevait des blocages dans la mise en œuvre de ses propres décisions. La culture managériale était ainsi perçue comme un levier essentiel de la mutation de l'organisme.

#### **4. Résultats**

Nous constatons d'abord une volonté de rationalisation des décisions, qui passe aussi bien par des choix organisationnels que par le déploiement d'une instrumentation de gestion ou bien encore une maîtrise centralisée des décisions. Ces changements ont été diversement discutés. Si des espaces de discussion apparaissent sur les sites, la relation direction - sites reste asymétrique et donne moins lieu à la construction de tels espaces. Cela fragilise les managers dans leurs rôles et les met en difficulté dans la prise de décision.

##### **4.1. La recherche de processus plus rationnels**

En l'espace de deux années, Edutel a connu des changements importants marqués par la recherche d'une rationalité accrue. Nous relevons trois principaux changements.

##### **4.1.1. Un cheminement organisationnel vers une structure matricielle**

Sur la période récente, Edutel a connu **trois changements organisationnels majeurs**. L'organisation historique de l'organisme public était celle d'un siège et d'une dizaine de sites, relativement indépendants vis-à-vis du siège. Le catalogue de produits n'était que peu coordonné ce qui provoquait parfois une concurrence interne, la mutualisation des ressources, les synergies comme le partage d'information étaient faibles et, globalement, les décisions locales se prenaient en tenant peu compte des directives du siège. Les acteurs de cette période reconnaissent volontiers les limites de cette organisation :

*DS : « Chacun faisait un peu ce qu'il voulait dans son coin, écrivait son portefeuille de formations. Nous, on se retrouve avec des formations qui étaient complètement concurrentielles d'un autre site. Il n'y avait pas de cohérence ».*

Direction de fonctions transversales (DFT), ancien manager de site : *« les sites étaient indépendants et la DG en était affaiblie. Elle ne pilotait pas grand-chose. Les sites n'étaient pas homogènes dans leurs fonctionnements ni dans leurs compétences. Le DG émettait des injonctions pour reprendre du pouvoir. Mais il y avait des stratégies de contournement des sites. Par exemple, on surévaluait les recettes et comme la construction budgétaire était annuelle, il fallait seulement que les recettes et les charges soient équilibrées et on s'intéressait peu à la tendance de diminution des recettes. Donc ça passait. »*

Pour autant, la seconde phase de la réorganisation a été très déstabilisante pour les acteurs, notamment pour les sites qui se sont alors retrouvés amputés de toute dimension de management local (suppression des postes de directeurs de sites). Des directions de fonctions transversales ont été créées au siège en lien direct avec les managers de service. L'enjeu de cette réorganisation était de mettre en avant l'appartenance à un seul établissement. La deuxième réorganisation a entraîné de nombreux dysfonctionnements. Vécue comme un retour à la centralisation, elle a brouillé les rôles et la prise de décision, dont on ne savait plus à qui elle incombait.

Directeur financier : *« je suis sur le site de l'ancien Institut de Poitiers. Je n'ai pourtant pas de lien avec le directeur de site et on n'est pas loin de la DG mais le fait de ne pas avoir de responsable, c'était pénible et ça se ressentait sur des détails : un radiateur en panne, des fuites d'eau, des toilettes mal entretenues... S'il n'y a pas de directeur, il n'y a personne pour s'occuper de ça, y compris de ces détails-là ».*

Une troisième réorganisation a réintroduit des managers de sites, coordinateurs locaux des actions des sites et relais de la politique de l'établissement. Les managers de sites sont les interlocuteurs des directeurs de fonctions transversales et les orientent vers les bons interlocuteurs ; ils sont censés veiller à ce que leurs directives soient appliquées.

Pour ce directeur de fonctions transversales, centré sur la conception de produits pédagogiques, *« la structure matricielle tente de dissimuler la centralisation des décisions. Elle fait croire à un double commandement, alors que les budgets, la possibilité d'affecter des moyens humains ne sont que dans les DFT. Le problème, c'est qu'il faut assumer l'asymétrie de pouvoir et développer le partage du projet. »*

Le cheminement organisationnel a donc conduit à recréer des coordinations de sites tout en maintenant le pouvoir des DFT. Une difficulté supplémentaire tient à ce que la technostructure supposée être le cœur de réacteur d'Edutel n'était pas opérationnelle au moment de la réorganisation. Les ajustements en cours ne satisfont pas pleinement les DFT rencontrés. Les ressources humaines apparaissent encore instables aux postes clés, au sein même des directions de fonctions transversales. S'ajoutent le constat d'un décalage entre l'organisation des DFT et celle des sites (les managers de services ont plusieurs DFT pour référents), l'absence d'outils de pilotage, de procédures au moment même où les DFT sont lancées. Il s'ensuit des tâtonnements préjudiciables pour un bon fonctionnement. Le tout

intervient dans un climat de relative défiance entre les sites : « *Les gens attendent l'erreur pour décrédibiliser les nouveaux-venus* » (DFT, Exploitation).

#### **4.1.2. Le renforcement des outils de gestion**

La seconde ligne de force du à Edutel réside dans un renforcement sensible du poids des outils de gestion. Un dialogue de gestion a été instauré entre la direction de chaque site et chaque direction de fonctions transversales, chacune étant dotée de ses propres outils de reporting. Ce développement d'une instrumentation de gestion est diversement apprécié sur les sites :

Un manager de service, site de R. : « *On subit une lourdeur, mais une lourdeur ! On pose des questions et on n'a pas de réponse ou trop tard, ou la réponse à ce qui n'est pas la question.* » « *On doit remplir des tableaux de données d'un DFT. Vous l'avez fait et puis un autre vient vous en demander un nouveau. C'est pas exactement le même. Et rebelote.* »

Ce développement de l'instrumentation de gestion et les changements organisationnels précédemment évoqués s'inscrivent dans un projet stratégique décliné en objectifs. Des groupes de travail ont été lancés de manière à moderniser les pratiques tout en les harmonisant. Le projet *Working On Line* devrait permettre à terme de concevoir des produits adaptés au numérique, en rupture avec un modèle de production d'une documentation papier très abondante.

#### **4.1.3. Une maîtrise centralisée des décisions**

La centralisation des décisions est vue comme un troisième levier de rationalisation des décisions. C'est aussi un changement avec les pratiques antérieures, aussi profond que rapide. Il vise à homogénéiser les pratiques et conduit explicitement à écarter les managers de site de la décision stratégique, selon une vision *top-down* et une dichotomie entre le stratégique et l'opérationnel. Cette centralisation vaut pour toute décision budgétaire puisque les sites sont dépourvus de budget.

Directeur financier : « *Dès qu'on a supprimé les budgets dans les sites, il y a eu des économies d'échelle sur les achats, sur le papier par exemple. C'est l'intérêt de la mutualisation (...). Avant chacun faisait ses petites réserves. On avait 8 réserves. Aujourd'hui, le budget est unique et on utilise l'argent plus efficacement* ».

Les sites sont désormais invités à se recentrer sur l'*exploitation*. De manière générale, toute décision dont les conséquences pourraient être financières est du ressort du directeur de fonctions transversales concerné. A ce principe, les faits opposent une série de problèmes car cette volonté de rationalisation du processus de décision se heurte aux réalités des sites, aux routines antérieures, à l'incompréhension réciproque entre DFT et sites, le tout dans un contexte où les directeurs de fonctions transversales prennent leurs marques et ont peu d'historique (un seul directeur de fonctions transversales a plus de 2 ans d'ancienneté).

A titre d'exemple, un directeur de site a souhaité rédiger des contrats de vacataires pour deux ans de manière à assurer une continuité dans les prestations au public. Le siège l'a refusé parce que la règle fixe la durée des contrats à un an or le cycle de l'activité du site en question ne correspond pas au cycle des autres.

Par ailleurs, la ligne de partage entre le stratégique et l'opérationnel, entre la centralisation des décisions et la latitude laissée aux initiatives locales apparaît parfois flottante aux yeux des acteurs ou alors n'est pas totalement assumée :

DS : « *Les sites font de l'exécution ou de l'exploitation ?* »

DFT : « *On fait à la fois de la stratégie et de l'opérationnel. On doit trouver une organisation nous permettant vraiment d'être dans la stratégie* ».

En résulte pour les acteurs une difficulté à identifier précisément qui doit prendre en charge la fonction de veille au sein de l'organisation ou bien encore un certain inconfort des DS portant sur l'identification de leurs marges de manœuvre relativement au développement de partenariats institutionnels.

## **4.2. La mise en discussion de la décision**

Deux niveaux sont à distinguer : au niveau des sites, des espaces de discussion existent et sont perçus comme un espace identitaire et un lieu de résolution de problèmes par les managers. A l'inverse, l'absence relative d'espaces de discussion entre DFT et sites ou d'espaces de discussion inter-DFT se fait cruellement sentir.

### **4.2.1. Des espaces de discussion locaux**

Des comités de sites servent d'exutoires aux tensions provoquées par des décisions difficiles à appliquer ou à relayer. Ils créent des solidarités locales et constituent un collectif salvateur.

Manager de service, site de L. : « *Avant, je donnais mes états d'âme à mon équipe. Quand la DG est descendue sur le site, quelqu'un dans mon équipe a dit : « notre hiérarchie nous a dit que... ». Je me suis fait remonté les bretelles. Maintenant je ne dis plus rien. Je suis toujours loyale mais je ne dis plus rien à mon équipe. Du coup, j'étais très seule. Depuis peu, on a des comités de site, c'est un vrai soutien pour moi. On peut y échanger entre managers. C'est très important. Et puis, j'ai beaucoup lu de sociologie pour essayer de comprendre ce qui m'arrivait* ».

Les comités de sites permettent également de trouver localement des solutions entre managers, de discuter des dossiers transversaux, de s'accorder sur les rôles de chacun, voire de chercher à décliner localement le projet stratégique.

Manager du site de L. : « *nous avons pris le projet d'Edutel, nous avons regardé les axes et nous avons cherché à voir comment on pouvait s'y inscrire.* »

En partageant leur vécu, les managers prennent conscience de l'inévitable décalage entre la prescription et sa mise en œuvre et de la difficulté à tracer la frontière entre le stratégique et

l'opérationnel. Cette solidarité construite dans un contexte de tension peut aussi entraîner des biais d'attribution, les managers des sites étant enclins à attribuer la paternité des problèmes au siège.

De tels espaces de discussion n'existent pas vraiment entre DFT, ces dernières étant il est vrai de création récente. Ce constat est formulé tant par les sites que par les DFT elles-mêmes :

DS : « *Pour l'instant, je crois que les DFT dialoguent encore insuffisamment entre elles. On a parfois à repartir sur des discussions que l'on aurait pu avoir conjointement* ».

DFT : « *Il n'y a pas de transversalité. Chaque DFT regarde le problème de son point de vue. On ne se voit qu'en comité de direction et ce n'est pas là qu'on peut régler les problèmes* »

#### **4.2.2. Un dialogue complexe entre siège et sites**

Le circuit formel de la décision se caractérise par une conception « Top-Down » du processus de décision, très clairement assumée, renforçant explicitement la séparation conception/exécution. La décision n'est pas mise en discussion mais, plus encore, cette discussion est perçue comme un signe de résistance au changement.

Directeur général adjoint : « *Si les décisions sont contestées, c'est qu'à un moment donné, la chaîne hiérarchique ne joue pas son rôle. Les cadres ne portent pas. Toute décision ! Une décision qui est prise, on discute avant la décision, on entend, machin, mais quand c'est décidé, c'est décidé. Point. On ne livre pas ses états d'âme, ou on ne cherche pas à torpiller, à contourner, machin, etc. C'est très pénible. Et la chaîne hiérarchique ne fonctionne pas pour l'instant.* »

D'un côté, la direction (directeur général, directeur général adjoint, directeurs de fonctions transversales) perçoit la ligne hiérarchique comme une chaîne de commandement fluide, et a tendance à imputer tout blocage dans cette chaîne à un manque de loyauté ou à un déficit de culture managériale.

Directeur général adjoint : « *Quand on sort une procédure, je vous assure qu'à chaque fois qu'il y a une instruction qui sort, je reçois un mail dans les dix minutes après qu'elle ait, que l'instruction ait été envoyée, d'une demande de dérogation. C'est extraordinaire. Oui oui, c'est vachement bien d'avoir une instruction MAIS, moi, j'ai une spécificité qui fait que, je ne peux pas. Mais c'est sur tous, tous les sujets. C'est, c'est extraordinaire, cette capacité à soit contester, soit essayer de contourner.* »

De l'autre, les managers de sites et de services considèrent le processus de décision comme inadapté aux réalités locales tout en pointant les limites du mode de fonctionnement matriciel.

Manager de service, site de R. : « *les choses ne sont pas claires. On devrait n'avoir que la directrice pour interlocuteur mais les DFT sont en fait les vrais décideurs. Or on a l'impression qu'ils ne nous connaissent pas.* »

L'absence de mise en discussion aboutit à des injonctions contradictoires puisque d'un côté la responsabilité des managers de site est renforcée, de l'autre leurs marges de manœuvre sont largement affaiblies. De même, on assiste à un renforcement de la prescription (reportings multipliés) sans que les décisions ne soient acceptées et sans que le sens en soit partagé. En interrogeant les parties-prenantes du processus, nous constatons cette incompréhension que révèle le même évènement, vu de deux points de vue.

Manager du site de L. : « *On nous demande de remonter des données. Evidemment chaque DFT a son tableau de bord. Résultat, on arrive à une masse d'informations à remonter qui est considérable. Si on prend l'édition, j'avais un fichier Excel à renseigner, avec des dizaines d'indicateurs. Pourquoi ceux-là ? A quoi ça sert ? J'ai posé la question. Pas de réponse. J'ai quand même renseigné le tableau Excel. J'y ai passé des soirées et du temps le week-end parce qu'évidemment, le travail continue à s'entasser. Et puis rien. On n'en a plus parlé. C'était bien ? Pas bien ? Rien. Du coup, cette année, je ne me suis pas cassée la tête. J'ai renseigné très rapidement le fichier. De toute façon, ça sert à rien* ».

Directrice de fonctions transversales, Edition : « *J'ai demandé des données sur une série d'indicateurs. On me donne des tableaux Excel, c'est n'importe quoi. Par exemple, j'ai demandé le nombre de colis envoyé. Sachant qu'on a 200 000 clients, qu'il y a environ 2 colis par client. Mon collaborateur (à la DFT) me dit qu'on envoie 200 000 colis. Ce n'était évidemment pas possible. Mais ça ne le fait pas réagir de me donner cette information fausse.* » La directrice de fonctions transversales voit dans ces réponses saugrenue un manque de sens des responsabilités des managers.

Au fil du temps, s'est développée une incompréhension réciproque. Pour le Directeur de fonctions transversales, conception de produits et services pédagogiques, « *il y a un désaccord fondamental sur ce qu'est le cœur de métier d'Edutel.* » Pour lui, l'établissement n'a pas achevé sa mue culturelle pour passer d'une logique de production de produits pédagogiques à une logique de services aux apprenants. Faute d'accord et de partage de sens, des pratiques anciennes se perpétuent. Par exemple, la remontée au siège des contrats d'auteurs est perçue nécessaire par les DFT pour une harmonisation des contrats que des usages et des routines reconduisaient sans remise en cause de leurs fondements. Par exemple, la signature des « meilleures plumes » est symptomatique d'un travail pensé pour l'édition et « impensé » pour la recherche d'interactivité. Pour le DFT conception de produits et services pédagogiques, l'enjeu devrait davantage être dans les exercices, les mises en situation d'examen, l'évaluation formative que dans la production de livres. Or, au moment de remplir la matrice financière, certains responsables de produits pédagogiques préfèrent sacrifier les exercices pour conserver des droits d'auteurs élevés.

Cette incompréhension est progressivement devenue défiance. « *Les sites tirent sur les DFT à boulets rouges. C'est les canons de Navarone* » (DFT). La relation entre DFT et sites suppose l'apprentissage réciproque de nouveaux modes de fonctionnement qui ne peut réellement opérer que si des espaces de discussion existent. Ce manque d'espaces de discussion est

d'autant plus dommageable que la légitimité du projet stratégique est forte pour l'ensemble des acteurs concernés.

### **4.3. Des managers fragilisés**

L'absence d'espaces de discussion fragilise les managers. Ces derniers éprouvent des difficultés à donner des consignes, ressentent une faiblesse de leurs marges de manœuvre dans l'exercice du management, perçoivent parfois une remise en cause de leur légitimité auprès de leurs équipes. Ils disent néanmoins assumer leur fonction hiérarchique quand bien même ils sont en désaccord avec certaines décisions. Cela ne fait que renforcer les dilemmes du manager, liés à une position d'interface. Les sentiments s'expriment avec plus ou moins de virulence : colère (« *On doit nous faire confiance* » - manager de service, site de R.), incompréhension, malaise, sentiment de solitude, jusqu'à des situations proches de la détresse.

Les managers sont également fragilisés par la répartition des rôles issue de la structure matricielle, ce qui est plus ou moins inhérent à ce type de structure. Dans le cas présent, la fragilisation est accrue par une approche morcelée du dialogue de gestion : le projet du site est présenté et défendu devant chaque DFT, sans vision globale, sans partage de l'information entre DFT. Il est également accru par un contexte de changements successifs qui n'a pas permis de stabiliser les organigrammes et de poser les repères. Ces changements ont placé les managers dans des situations inconfortables puisque le changement d'organisation pouvait être considéré comme une remise en cause personnelle. Dans certains cas, cela a pu aboutir à un relâchement des équipes dont les managers n'étaient pas sûrs de rester à leur place. Cette fragilisation aboutit à des replis sur soi (« *les gens vivent en huis-clos* », DFT, conception de produits et services pédagogiques), à des inhibitions (« *Je ne fais plus de réunions de service. On y faisait que des annonces, jamais des réalisations* », chef de service) et une rotation du personnel importante sur certains sites.

## **5. Discussion**

Nos résultats conduisent tout d'abord à confirmer la littérature sur le *New Public Management* mettant en évidence deux tendances. La première constate le développement d'une instrumentation de gestion censée rationaliser le processus de décision (Modell 2001, Lapsley 2009). A Edutel, nos constats vont dans ce sens :

- le renforcement des outils de gestion devrait alimenter les éditeurs en informations plus pertinentes.
- La centralisation des décisions a clairement pour objectif de les rationaliser, en dotant le siège d'une vision plus globale.
- Le tâtonnement organisationnel autour d'une structure matricielle est notre troisième constat. Cette structure est conçue pour renforcer des directions de fonctions transversales

portant des orientations stratégiques, au détriment des sites dont le fonctionnement en vase clos a pu être critiqué par le passé

. La seconde tendance de la littérature sur le NPM, confirmée par nos travaux, est celle de la responsabilisation des managers (Uhr, 1990). Nos observations à Edutel vont également dans ce sens et montrent que les managers sont perçus dans ce contexte de rationalisation des processus comme un rouage essentiel d'une prise de décision conforme aux projets de l'organisation. C'est précisément la perception de leur difficulté à assumer ce rôle qui a suscité la commande de la recherche-intervention.

Les investigations réalisées au sein d'Edutel remettent en cause ce schéma. Ils s'inscrivent dans une perspective critique de la conception rationaliste de la prise de décision (Bartoli, 2009). En l'occurrence, la complexité des situations et la diversité des situations se coulent mal dans un processus pensé comme une mécanique. Le choix de retenir certaines informations, leur catégorisation, leur interprétation relèvent de processus subjectifs plus que de démarches purement objectives.

Nos observations pointent en outre le rôle crucial de la dimension organisationnelle dans la prise de décision des managers publics. La décision n'est pas qu'une affaire individuelle et l'organisation peut parfaitement empêcher les managers de décider et de tenir leurs rôles (Laroche, 1995 ; Desmarais, Abord de Chatillon, 2010). Ce phénomène est à l'œuvre chez Edutel : l'instabilité organisationnelle, marquée par des changements rapides et d'ampleur, le déficit d'appropriation des outils de gestion, l'ambiguïté perçue de la relation entre DFT et DS, le sentiment qu'ont ces derniers d'être soumis à des injonctions paradoxales (devant porter, incarner un management de proximité mais regrettant dans le même temps un affaiblissement de leurs marges de manœuvre) ne permettent pas aux managers d'Edutel d'assumer pleinement leur rôle.

Nos résultats enrichissent enfin la connaissance du processus de prise de décision en montrant que les espaces de discussion sont un lieu central de partage des informations, de co-construction de règles du jeu pour leur meilleure appropriation (Detchessahar, 2011), de manière à rendre possible la prise de décision. Nous constatons qu'au niveau des sites, de tels espaces existent à travers les comités de sites. Là, se construit une certaine intersubjectivité et s'organise une convergence des représentations sur ce qui est important et secondaire. Au final, cela innerve le processus de décision local. Au-delà de la prise de décision, se créent aussi au sein de ces espaces de discussion des solidarités entre managers, une confiance mutuelle favorable à une décision sans crainte de l'échec ou de la sanction. Au niveau de la liaison entre le siège et les sites, ces espaces restent à construire. Faute de ces espaces, les managers se trouvent fragilisés par des injonctions contradictoires et paradoxales, rendant la décision difficile et renforçant les dilemmes du manager (Bartoli, 1995). Du coup, les décisions sont à la fois contestées, mal appliquées et mal relayées par les sites, tout en conservant un caractère de décalage entre la direction et le terrain.

## Conclusion

La notion d'espaces de discussion a émergé de recherches-interventions menées par Detchessahar sur des questions de santé au travail. En nous en saisissant pour une toute autre problématique, nous montrons que la portée de la notion dépasse son contexte d'émergence. En l'occurrence, les espaces de discussion amènent un éclairage original et pertinent sur la prise de décision des managers publics.

Nos travaux plaident pour une co-construction du processus de décision, démarche susceptible d'aboutir à un partage des représentations susceptible de mettre en œuvre une chaîne de décision relativement fluide. Faute de quoi, les managers sont pris entre des injonctions contradictoires et ne peuvent plus, ne savent plus décider. Cette démarche ne va pas de soi dans un contexte où la recherche de rationalisation des processus l'emporte sur la quête de consensus et où l'urgence des décisions semble peu compatible avec la maturation des principes qu'elles servent.

## Bibliographie :

Abord de Chatillon E., Desmarais C. (2012), « Le nouveau Management public crée-t-il les conditions de nouvelles souffrances au travail ? », *Management International*.

Allison (1982)

Bartoli A. (1995), "Quel rôle managérial pour l'encadrement dans les organisations publiques ? Le cas d'une DDE", *Actes du 6e congrès de l'AGRH*, Poitiers, 1995, pp. 268-283.

Bartoli A. (2009), *Le management dans les organisations publiques*, Dunod.

Bouckaert, G., Halligan, J. (2008). *Managing performance. International comparisons*. Routledge, London.

Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Seuil.

Detchessahar M. (2013), « Faire face aux risques psychosociaux : quelques éléments d'un management par la discussion », *Revue Négociation*, n°19.

Detchessahar M., (2011), « Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème mais la solution... », *Revue Française de Gestion*, n°214, p. 89-105

Detchessahar M., Journée B., (2007), « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue française de gestion*, 174, pp. 77-92.

Hlady Rispal, M. (2002), *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck Université.

Drucker, P. F. (1954), *The Practice of Management*, Harper & Row Publishers, New York.

- Hirschmann A.O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty. Responses to decline in Firms, Organizations and States*, Harvard University Press.
- Hood C. (1991), "A Public Management for All Seasons", *Public Administration Review*, 69:1, p. 3-19.
- Hood C. (1995), "The 'New Public Management' in the 1980s: variations on a theme", *Accounting, Organizations and Society*, 20:2/3, p. 93-109.
- Journé B. et N. Raulet-Croset (2012), « La décision comme activité managériale située. Une approche pragmatiste », *Revue Française de Gestion*, Vol. 38 n°225, p.109-128.
- Kepner, C., et Tregoe, B. (1985). *Le nouveau manager rationnel*, Interéditions, Paris.
- Lapsley, I. (2009). New Public Management: The Cruellest Invention of the Human Spirit. *Abacus*, 45 (1), pp. 1-21.
- Laroche H. (1995), "From Decision to Action in Organizations: Decision-Making As a Social Representation", *Organization Science*, vol.6, n°1, p.62-75.
- Lindblom, C (1959), The science of muddling through, *Public Administration Review*, 19, pp. 79-88
- Modell, S. (2001). Performance measurement and institutional processes: a study of managerial responses to public sector reform. *Management Accounting Research*, 12, pp. 437-246.
- Pollitt C. (1993) *Managerialism and the Public Services*, 2nd editions. Blackwell, Oxford, UK
- Reynaud J.-D. (1997), *Les Règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris
- Rojot J, (2003), *Théorie des organisations*, Lavoisier Editions.
- Uhr J. (1990), "Ethics and the Australian public services: making managerialism work", *Current Affairs Bulletin*, Vol. 66 No.11, pp.22-9

**Les Espaces De Dialogue dans la fonction publique**  
**Les fonctionnaires s'expriment sur leur travail**

Après la fusion entre les administrations des Impôts et du Trésor Public, des espaces de dialogue (EDD) ont été mis en place à la direction générale des finances publiques. Ces espaces de dialogue réunissent des cadres ou des agents à leur demande, à celle des organisations syndicales ou de la direction. Ils permettent de faire entendre une parole non biaisée sur le quotidien du travail des agents et doivent permettre d'améliorer les conditions de travail.

La fusion entre les deux administrations des Impôts (DGI) et du Trésor public (DGCP) pour créer la direction générale des finances publiques (DGFIP) en 2008 a été l'occasion pour les fédérations des finances de débattre avec le ministère des conditions de travail. Dans ce processus de discussion, la CFDT Finances a joué une part active en cherchant un dispositif pour améliorer les conditions de travail, un sujet complexe qui s'inscrit dans la durée. Plutôt que de rechercher un effet d'affichage avec des revendications ponctuelles, la CFDT s'est efforcée de convaincre l'administration de se doter d'outils permettant de lancer un processus pouvant se décliner au plus près du travail des agents et des cadres, à l'échelle des services locaux, les espaces de dialogue (EDD).

La création d'espaces de dialogue sur le travail est la proposition phare de la CFDT. Cette proposition, issue de l'analyse des réponses aux questionnaires sur les

**Bernard Damothe est inspecteur des finances publiques, docteur en ergonomie et chargé d'enseignement au CNAM. Sa thèse a porté sur l'analyse, la modélisation et la simulation des processus de négociation argumentée vers une perspective de conception de formation à la négociation.**

**Denis Grégoire est inspecteur principal des finances publiques et membre de la commission exécutive de la CFDT Finances en charge du dossier des conditions de travail.**

**Ils siègent au CHSCT des ministères économiques et financiers.**

conditions de travail de 2006-2007 à la DGI et à la DGCP (cf.infra) a longuement été débattue entre les organisations syndicales et l'administration. Elle a été testée en situation réelle avec l'aide d'une équipe pluridisciplinaire (sociologue, médecin de santé publique, ergonomiste) de l'institut de recherches économiques et sociales (Ires). Les résultats positifs de l'expérimentation ont conduit l'administration à généraliser les EDD au sein de l'ensemble des services de la DGFIP en 2012.

### **Echanger entre pairs pour construire des règles non écrites**

La position de la CFDT se fonde sur une conception du travail partagée par les ergonomes, psychologues et même certains médecins du travail comme Davezies (1991) : « *Le travail, c'est l'activité coordonnée déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas déjà donné par l'organisation prescrite du travail.* »

Cela signifie clairement que, contrairement à une conception dominante, les entreprises et administrations ne fonctionnent que par l'imagination des travailleurs à adapter les règles et les processus, afin que la tâche donnée soit réalisée. Au ministère des Finances, une étude de l'IRES (Grimault, Pernod, Ughetto ; 2005) a souligné (p.35) que « *les réorganisations n'existent pas par le simple fait des directives mais au prix d'un travail de traduction dans les formes concrètes du niveau local... c'est une action et non un geste passif de suivi des instructions qui permet à la réorganisation de se concrétiser.* »

Ainsi, les travailleurs sont conduits à construire des règles non écrites autonomes, qui peuvent compléter ou même modifier dans leur applicabilité les règles ou les directives élaborées par l'administration centrale. L'existence de ces règles autonomes pose la question de leur légitimité au regard de l'organisation du travail. Certains auteurs (Carballeda 1997, De Terssac et Cambon, 1998) soulignent l'importance du rôle du cadre dans ce domaine de la régulation des écarts entre les prescriptions et la réalité de l'action. Aussi, afin de mener cette activité d'ajustement entre le prescrit/le réel, les règles prescrites/

les règles autonomes, les cadres (encadrants) devraient disposer d'un espace de dialogue avec leurs opérateurs, en-dehors des phases de travail.

### **Créer un espace d'expression sur le travail**

Or, les deux enquêtes Questions de travail (QdT) menées par la CFDT auprès de 10350 (2007) et 16100 (2011) fonctionnaires de la DGFIP montrent que les réorganisations de service s'effectuent sans concertation des personnels. Ainsi, dans la vie quotidienne des services, seulement 12,22% des sondés déclarent connaître souvent des réunions de service (contre 65,46% de parfois, 22,33% de jamais [enquête CFDT QdT 2011]). Des données plus qualitatives montrent que souvent les réunions, quand elles existent, sont plus des lieux de « communication des messages descendants de la direction » que des lieux d'échanges autour du travail.

*Les réunions, quand elles existent, sont plus des lieux de « communication des messages descendants de la direction » que des lieux d'échanges autour du travail. C'est pourquoi la CFDT a insisté sur la nécessité de créer un espace d'expression sur le travail, distinct de la réunion de service.*

C'est pourquoi la CFDT a insisté sur la nécessité de créer un espace d'expression sur le travail, distinct de la réunion de service. Cependant, il n'était pas facile de modifier brutalement les représentations des dirigeants d'une administration des finances de tradition hiérarchique et « para-militaire » (ne parle-t-on pas encore de brigade, de division, de campagne dans les services ?) sur la conception d'une organisation de travail qui serait à la fois une structure et un processus régulé par l'activité des cadres et des agents (Raynaud, 1989).

L'impulsion fut pourtant donnée par le directeur général et son adjoint. L'expertise de l'Ires a également eu un rôle décisif pour mener à bien ce projet novateur dans la fonction publique d'Etat. Un compromis social fut trouvé. Les EDD seraient des espaces d'expression de problèmes concrets du travail et aussi de la vie au travail (horaires...) et ne seraient pas liés à un service, à une thématique ou à une autorité hiérarchique donnée.

Le modèle théorique sous-jacent des EDD s'approche davantage du droit d'expression des salariés des lois Auroux que du modèle de la régulation des sociologues et ergonomes du travail. La CFDT a soumis son acceptation à ce modèle à trois précautions méthodologiques, afin d'éviter les errements du droit d'expression des salariés, et qui ont été reprises par l'administration :

1) Les EDD sont pilotés par un facilitateur formé, à l'écoute active, à la synthèse, à la prise de note, et surtout qui n'est pas partie prenante aux services concernés par l'EDD qu'il anime, gage de neutralité et donc de confiance des agents. De plus, le protocole de généralisation des EDD prévoit leur animation par un binôme de facilitateurs, de préférence issus chacun d'une filière différente (filiales fiscale et gestion publique).

2) Les comptes rendus des EDD comportant la teneur des échanges (anonymes - garantie du droit d'expression - mais retranscrits sur un tableau -principe de traçabilité) sont validés par les agents pour validation avant leur transmission à la direction. Cette dernière a un délai d'un mois (étendu par la suite à deux) pour apporter ses propositions d'amélioration et les mettre en œuvre. La pertinence des réponses est examinée par le même groupe d'EDD, lors d'une deuxième réunion, quatre à six mois plus tard. Si des problématiques concernant un champ plus large que la compétence de la direction locale sont évoquées, elles sont remontées en administration centrale afin que les bureaux métiers soient informés et y apportent une réponse.

3) Les organisations syndicales, *es qualité*, ont un rôle de garant. A l'instar des agents, elles peuvent provoquer la tenue d'EDD (les directions locales ne pouvant les proposer qu'en comité technique, équivalant du CE dans le secteur privé). Elles sont destinataires des comptes rendus et des réponses de la direction. Les organisations syndicales peuvent bien sûr mettre les contenus des EDD en débat, dans le cadre de la tenue d'un comité technique annuel consacré spécifiquement à la « vie au travail ».

Les résultats de l'expérimentation des EDD ont certes favorisé leur généralisation, enrichi le protocole national encadrant la mise en place des EDD, mais ils ont

surtout persuadé l'administration centrale d'engager une réflexion concertée avec les organisations syndicales sur la fonction d'encadrement.

### **La généralisation des Espaces De Dialogue : un enjeu syndical**

Les réticences de certaines organisations syndicales ont été réelles au départ et rappelaient celles qui avaient prévalu, trente ans plus tôt avec les lois Auroux : pour-quoi donner la parole aux agents et aux cadres puisque nous sommes représentatifs ? Etant majoritaires, ne savons-nous pas (par construction) ce qui est bon ou pas ? Bien évidemment, la CFDT ne mettait pas en concurrence la parole des cadres et des agents avec ses analyses et ses revendications dans la mesure où celles-ci doivent s'adapter au réel et non l'inverse.

*La mise en place des Espaces De Dialogue ont persuadé l'administration centrale d'engager une réflexion concertée avec les organisations syndicales sur la fonction d'encadrement.*

Le positionnement des sections syndicales dans le dispositif est important : elles peuvent actionner un EDD, mais n'y participent pas en tant que telles, elles ont le même niveau d'information que la direction et peuvent aborder le sujet en comité technique et en CHSCT.

En posant la question de l'organisation du travail, les EDD placent le cadre au cœur du dispositif. Mais l'expérimentation menée en 2011 a mis en évidence que les agents avaient de réelles réticences à s'exprimer librement lorsque leur responsable était présent. La liberté de parole et la confiance étant indissociables de la réussite de l'exercice, des EDD distincts agents et cadres de proximité ont donc été mis en place.

Les EDD des cadres de proximité sont moins nombreux car les réticences à les organiser sont plus importantes. Demander un EDD, n'est-ce pas montrer des difficultés ? Un signe d'échec ? Des EDD Cadres ont donc été constitués par des pairs qui vivent la même réalité et qui sont mieux à même de comprendre et d'échanger sur les difficultés rencontrées.

## Donner la parole pour améliorer le travail

Les cadres comme les agents manifestent d'abord un certain scepticisme sur l'utilité de l'exercice et déclarent refuser de s'engager si aucune suite n'est donnée à leurs interventions.

De leur côté, les directions sont quelquefois surprises par la teneur critique des interventions des cadres (parfois plus que leurs agents !). Les rapports sociaux et les relations au travail occupent la première place des thèmes abordés dans les EDD (45% chez les cadres et 57% pour les agents) suivis par les exigences du travail (30% chez les cadres, 11% pour les agents), de l'autonomie et des marges de manœuvre (10% chez les cadres et 12% pour les agents) et enfin des conflits de valeur (7% chez les cadres et 8% pour les agents) (source Ires).

Quelques exemples :

- Sur la reconnaissance : « *Lorsque nous travaillons beaucoup pour rétablir une situation en difficulté passagère, la direction nous demande de continuer à faire des efforts du même niveau tout au long de l'année et se référera à cette période au moment de l'évaluation individuelle pour reprocher ce manque d'effort continué (impossible à tenir). C'est tout-à-fait décourageant, ce n'est pas respectueux* ».

- Sur les valeurs du service public : « *Pour remplir les objectifs, on fait des contrôles qui n'en sont pas, on se déplace pour que ça se voit, pour remplir des cases. Ça crée de la frustration et notre motivation est en train de se perdre* ». « *Il est demandé de rembourser très vite la TVA et ensuite il est reproché de ne pas avoir vérifié le dossier avant de rembourser et de prendre des risques !* ».

- Sur l'autonomie, les marges de manœuvre : « *Les cadres sont victimes et bourreaux : ils répercutent sur les agents ce qu'ils reçoivent de la direction et mettent la pression sur les agents* ». « *C'est surtout cette mise en compétition entre services qui pose problème* ».

- Le dialogue : « *Dans un vrai dialogue, on devrait pouvoir adapter dans les deux sens, et donc baisser les objectifs si nécessaire. Mais nos objectifs sont toujours à la*

*hausse. Ce n'est pas du dialogue mais de l'affichage ! » ; « En tant que cadre, je n'ai pas vu qu'un agent arrivé dans un nouveau poste du service demandant une technicité qu'il ne possédait pas était très mal. C'est un de ses collègues qui m'a averti. La souffrance vient de l'absence de communication orale, de face à face, d'absence d'arguments pour donner du sens ».*

- La technicité : « *Quand il y a un changement de poste pour les agents, il n'y a pas de mesure d'accompagnement, faute de formation, faute de temps pour les responsables* ».

- La dictature des indicateurs (indicateur de civisme fiscal des particuliers : « *Moins on fait de relance de défaillants et meilleur il est : c'est anti-performant, les cadres et les agents ne peuvent s'y retrouver !* ») et du reporting permanent (« *Il y a trop de statistiques, mais il faut tout garder !*», « *Certains indicateurs ne sont plus des priorités mais nous les suivons car ils peuvent être remis au goût du jour dans deux ans* »).

Une organisation qui sait écouter est plus forte pour avancer. Les espaces de dialogues à la DGFIP et maintenant aux Douanes s'inscrivent dans la continuité historique des lois Auroux sur la liberté d'expression sur les conditions de travail. Au final, on peut dire que les EDD sont « révolutionnaires » en ce sens qu'ils obligent l'administration à s'adapter et à changer de culture et qu'ils invitent les cadres et les agents à prendre la parole et les organisations syndicales à s'intéresser au travail et pas seulement à l'emploi. Cet outil, à la fois puissant dans sa dynamique et fragile dans sa mise en œuvre, peut répondre concrètement à une amélioration des conditions de travail.

***Les EDD obligent l'administration à s'adapter et à changer de culture. Ils invitent les cadres et les agents à prendre la parole et les organisations syndicales à s'intéresser au travail et pas seulement à l'emploi.***

Carballeda G. (1997) : Les cadres, des travailleurs en difficulté. In Performances Humaines et Techniques, 97,11-15

Davezies, P. (1991) : Eléments pour une clarification des fondements épistémologiques d'une science du travail. Communication au colloque national de la société française de psychologie. Clermont-Ferrand, 6 décembre 1991.

Grimault, S. Pernod, J.M. ; Ughetto, P. (2005) : Travailler dans le changement, travailler au changement. Trois directions du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie. In revue de l'IRES n°48-2005/2.

Reynaud, J.D. (1989) Les règles du jeu- l'action collective et la régulation sociale. Armand Collin. Collection sociologie.

Terressac, De G, Cambon, L. (1998) : Le travail de l'encadrement : relation entre cadre et action. Performances Humaines et techniques, n° HS séminaire Desup/Dess de Paris I, 49-53.

# « Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail »

## « Open up spaces for discussion to manage work »

**Patrick CONJARD (Chargé de mission, ANACT) p.conjard@anact.fr**  
**Ségolène JOURNOUD (Chargée de mission, ANACT) s.journoud@anact.fr**

Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail,  
192, avenue Thiers, CS 800 31, 69457 LYON Cedex 06

### **Résumé:**

Les activités d'organisation du travail, de régulation des tensions et de soutien de leurs collaborateurs sont aujourd'hui le parent pauvre des activités managériales. À partir d'un exemple d'intervention, nous proposons une nouvelle approche articulée autour de différents *espaces de discussion* afin de placer le travail au cœur des activités de management.

### **Abstract :**

Confined into activities of control and administration, managers today are often in a delicate position that limits their job of management. From an example of an intervention, we propose a new approach in order to place the work in the heart of management activities.

### **Mots-clés :**

Activité des managers, management, travail, soutien organisationnel, espaces de discussion

### **Key words :**

Managers, work, managerial activities, organizational support, spaces for discussion

## « Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail »

Que ce soit au regard de questions liées à l'amélioration de la performance, à des changements d'organisation du travail ou à la prévention des risques professionnels, les pratiques de management apparaissent à la fois comme une source de dysfonctionnement et comme un levier d'action. L'attention grandissante portée à la prévention des risques psychosociaux n'a fait que renforcer cette tendance. De nombreux rapports d'experts ou travaux de chercheurs appartenant à différents champs disciplinaires ont ainsi pointé les dérives liées aux modes de management avec une stigmatisation plus ou moins forte sur les comportements des managers. Le management par la fixation d'objectifs individuels, a priori, et de contrôle des résultats, a posteriori, soulève donc de nombreuses interrogations quant à sa pertinence en matière de performance des organisations et de conditions de travail des salariés. Les effets les plus néfastes sont à craindre lorsque se développe une forme « d'autisme managérial », où le top management fixe des objectifs non négociables, et ne prête pas d'attention aux difficultés vécues par les acteurs qui réalisent l'activité. Plusieurs facteurs explicatifs renvoyant à la mondialisation, la gouvernance des entreprises, leurs modes d'organisation et de management et bien sûr aux déficits de compétences des managers sont régulièrement avancés.

Si ces pratiques de management sont régulièrement dénoncées, la description de modèles alternatifs reste rare. **Vers quels modèles, quelles pratiques de management devons-nous aller pour garantir une meilleure performance sociale et économique des organisations ? Comment accompagner les entreprises dans ce sens et quels leviers d'action activer ?** Voilà, en écho au thème des 12<sup>èmes</sup> rencontres sur la prospective des métiers, des questions que nous avons commencé à instruire à partir de travaux de capitalisation conduits au sein du réseau de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT). Un travail qui nous a notamment conduits à nous intéresser à l'activité des managers, aujourd'hui marquée par la prédominance de la dimension gestionnaire au détriment d'autres dimensions comme le travail d'organisation, la régulation ou le soutien à la réalisation du travail de ses collaborateurs. Des activités moins visibles, pas toujours attendues et reconnues, et pourtant essentielles pour la performance des entreprises et le bien-être des salariés. Nous faisons ici l'hypothèse que l'activité des managers est déterminée, en grande partie par le rôle et les marges de manœuvre qui leur sont attribués, eux-mêmes conditionnés par la stratégie et les modalités d'organisation de l'entreprise. Il ne s'agit pas pour autant de nier l'incidence des caractéristiques individuelles (profil, compétences, parcours...) sur les pratiques de management mais d'apporter d'autres clés de compréhension et d'action.

**Le développement d'un modèle alternatif, qualifié de management du travail, passe par un recentrage du management sur le travail avec notamment l'ouverture d'espaces de discussion à différents niveaux de l'organisation.** Ce modèle a été élaboré à partir d'observations et d'interventions conduites dans des entreprises qui construisent localement, et à leur niveau, des réponses organisationnelles et managériales innovantes. Des réponses qui, selon le contexte de l'entreprise, son statut, son histoire, sa culture mais aussi la posture de son dirigeant, ne vont pas de soi. Quelles sont alors les conditions favorables à l'institutionnalisation de ces *espaces de discussion* et plus largement à la mise en place d'un management du travail ? Comment installer durablement et efficacement ces pratiques ? Quels rôles et postures du manager privilégié ?

Pour produire des éléments de réponse à ces questions, nous nous sommes appuyés sur différentes interventions conduites par le réseau de l'ANACT en examinant plus particulièrement les enjeux et conditions d'institutionnalisation de ces espaces dans une organisation publique confrontée à des changements liés à la réforme de l'administration territoriale de l'État. Dans un premier temps, nous précisons à partir de différents matériaux, les enjeux portés par la mise en discussion du travail tant pour les salariés que pour leurs managers. Dans un second temps, nous présentons les contours de notre approche par le management du travail et les trois piliers sur lesquels repose notre modèle empirique. L'occasion pour nous de revenir sur les *espaces de discussion* en précisant leur finalité et leurs modalités de mise en œuvre. Enfin, dans une dernière partie, nous tenterons, à partir de cette intervention en cours, d'avancer quelques hypothèses pour développer ce modèle et l'installer durablement dans les entreprises.

## Ce qui se joue dans la mise en discussion du travail

Le programme de recherche SORG (Santé, Organisation Ressources humaines et Gestion) conduit par Mathieu Detchessahar dont l'objet se centrait sur les liens entre modes d'organisation, styles de management et construction de la santé mentale au travail, montre que la construction de la santé au travail dépend de la qualité des dynamiques communicationnelles autour du travail. Ces mêmes travaux insistent par ailleurs sur l'éloignement du manager de proximité de la « scène » du travail au quotidien. Mobilisés sur d'autres registres que celui du travail opérationnel, les managers de proximité semblent empêchés de prendre en charge les fonctions d'animation et de régulation ainsi que la mise en discussion du travail sous tendue dans celles-ci. (Detchessahar et al. 2009).

Nos études et interventions en entreprise confirment en effet ces grandes tendances en apportant quelques illustrations<sup>1</sup>. Il apparaît que **les pratiques actuelles de management ne permettent pas toujours d'outiller les salariés ni de mettre à leur disposition les ressources nécessaires pour faire face aux exigences de leur travail**. Elles peuvent conduire à laisser les salariés isolés dans leurs difficultés, en s'installant dans le seul contrôle des comportements. Les salariés regrettent cet éloignement du travail des managers et ils stigmatisent les défaillances de l'encadrement en matière d'organisation de l'activité et de régulation. Ainsi, une conseillère clientèle d'une banque souhaite « *plus d'écoute, de soutien et d'attention en cas de difficultés* », et attend de son responsable « *qu'il nous communique, nous explique les raisons des changements en cours* ». Cette évolution ne satisfait pas d'avantage l'encadrement, notamment de proximité, maillon vers lequel convergent les contradictions et les incohérences de toutes les structures. C'est ainsi que le directeur de l'agence de notre conseillère évoque de son côté que « *le métier de manager est de plus en plus un métier de contrôle, de reporting (...), on n'est plus un référent technique pour l'équipe (...), nos marges de manœuvre sont réduites, nous avons de moins en moins d'autonomie* ». De fait les temps de management collectif sont « *limités, très formatés et essentiellement descendants, la priorité est mise sur le suivi des objectifs individuels* ».

L'analyse des griefs attribués aux modes de management et aux managers fait clairement ressortir **le manque d'espaces de régulation et de temps de discussion entre les salariés et l'encadrement**. Cet enjeu de mise en débat du travail est aujourd'hui relayé par des

---

<sup>1</sup> Les verbatim repris ci-dessous sont directement extraits d'interventions conduites dans des grandes entreprises de différents secteurs d'activités (banque, transport, propreté...). Nous avons pris l'option de ne pas décrire les contextes et cadres de travail de ces interventions et de ne les utiliser qu'à titre illustratif.

syndicalistes (CFDT<sup>2</sup>, CGT<sup>3</sup> notamment), des chercheurs et des intervenants qui s'intéressent à la prévention des risques psychosociaux. Parmi ces différents points de vue et travaux convergents, nous nous référons plus particulièrement à ceux de Yves Clot sur le champ de la psychologie du travail et à ceux de Mathieu Detchessahar en sciences de gestion. Ce dernier a notamment mis en évidence, que les organisations dans lesquelles « *rien n'est mis en place pour énoncer et discuter les difficultés, contradictions, impossibilités du travail* » sont celles où l'état de santé des salariés est le plus dégradé. A contrario lorsque les « *directions d'entreprise institutionnalisent le principe de discussion et structurent des espaces pour organiser les processus discursifs* » les indicateurs de santé au travail sont meilleurs. Ils soulignent, enfin, le fait que dans de nombreuses organisations, le manager de proximité « *joue son rôle classique de régulateur et assume les processus de mise en discussion du travail mais sans soutien organisationnel* » (Detchessahar, 2009). Yves Clot défend, quant à lui, la nécessité de mettre en débat la qualité du travail. Pour lui les gens souffrent de ne pas pouvoir faire un travail de qualité, d'être dans des situations de « *travail empêché* », et il appelle les organisations à « *débattre des différentes perceptions du « travail bien fait* » (Clot, 2010).

A partir de ces travaux de recherche et interventions, il est clair que derrière les espaces de discussion se trouvent des enjeux nets de santé au travail : ils permettent de co-construire un sens au travail, de fixer une nouvelle direction à suivre, même si elle demeure temporaire. Par ailleurs, ils offrent au salarié un espace de soutien collectif par ses pairs, ainsi qu'ils participent à la (re)construction de son identité métier. L'espace de discussion est également, pour le management, un espace de prise de connaissance du travail réel et de ses difficultés et donc de reconnaissance du travail effectué par chacun. Il permet ainsi au manager de revenir sur la scène du travail pour écouter, réguler, soutenir et ainsi réaliser un travail de « traduction » (Desmarais, Abord de Chatillon, 2010) entre différentes exigences et attentes.

Ces réflexions nous invitent à aller vers un management de compréhension et de soutien avec des managers repositionnés sur un travail d'organisation du travail défini comme la « *manière dont les acteurs (...) se mobilisent pour inventer des solutions singulières face à un problème particulier et pour mettre en place des dispositifs pour régler leurs échanges* » (De Terssac, 2003). L'institutionnalisation de ces espaces est une condition nécessaire, mais pas suffisante, pour mettre en place de nouveaux modes de management plus à même de gérer les tensions inhérentes au travail et d'apporter les ressources nécessaires à sa réalisation. Notre modèle du « management du travail » (Conjard, 2011) s'inscrit dans cette perspective.

## **L'approche par le management du travail et les *espaces de discussion***

L'exploration des questions de management que nous menons vise à produire des modèles « opérants », susceptibles de contribuer à des transformations dans des organisations soucieuses de mieux prendre en charge les questions posées au carrefour de l'efficacité

---

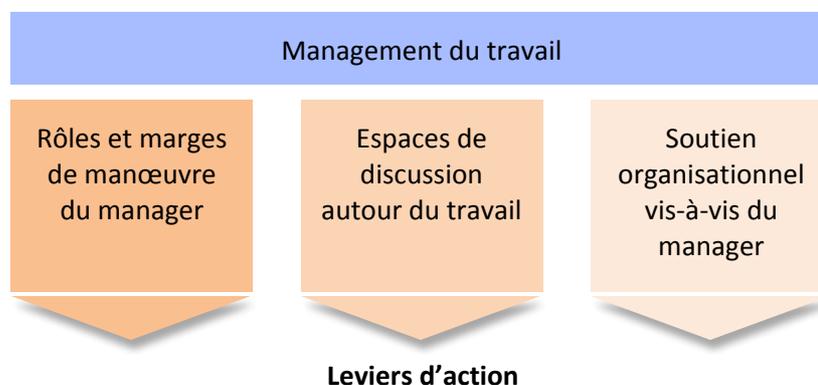
<sup>2</sup> Voir les résultats du 1<sup>er</sup> baromètre social sur la qualité de vie au travail réalisé par la CFDT auprès de 13 355 salariés entre mai et juillet 2011 qui conforte cette analyse. Il fait en particulier apparaître « une sous-utilisation de l'expression des salariés sur l'organisation du travail et des difficultés des encadrants à la faire prendre en compte ». Dans le même temps, cette organisation syndicale a lancé son chantier « agir sur le travail pour dépasser le diagnostic » avec l'ambition de créer de nouveaux espaces d'expression ou de confrontation dans les entreprises, dans le cadre d'une trentaine d'expérimentations.

<sup>3</sup> Voir notamment « À la reconquête du travail », mars 2008, l'essai de Jean-François Naton, conseiller confédéral de la CGT et responsable du secteur Travail/Santé, qui préconise de « *faire rentrer les droits de l'homme et la démocratie dans l'entreprise* ».

organisationnelle et des conditions de travail. Les enseignements issus d'interventions, étayés par les travaux de recherche déjà évoqués (Desmarais, Abord de Chatillon, Detchessahar, Clot, De Terssac...) confirment la nécessité d'installer des pratiques de management pour **opérer une traduction entre les choix de transformation des entreprises, ses objectifs de performance (productivité, qualité, service...) et le fonctionnement des équipes et des individus au travail (attentes, contraintes, forces et faiblesses)**. Dans la lignée de la théorie du management participatif, nous avons élaboré un modèle de management ambitieux mais néanmoins réaliste.

Ce modèle qualifié de « *management du travail* » repose sur trois piliers interdépendants :

- Une organisation du travail qui redonne **des marges de manœuvre** aux individus et en particulier à l'encadrement de proximité selon un rôle de traduction et de soutien à la réalisation du travail de ses subordonnés<sup>4</sup>.
- **L'institutionnalisation d'espaces de discussion** qui permettent de mettre en débat et de gérer, à différents niveaux (stratégique et opérationnel), les tensions entre ce qui est demandé (le prescrit) et ce qu'il est possible de faire (le travail réel), de trouver des compromis entre les différentes prescriptions et attentes vis-à-vis du travail.
- **Un soutien organisationnel** auprès de l'encadrement afin de l'aider à assurer pleinement cette fonction de management du travail. Ce soutien renvoie à l'implication des directions générales et de l'ensemble de la ligne managériale avec une attention particulière en termes de reconnaissance du travail des managers. Nous pensons notamment à l'existence d'un système adéquat d'identification, d'évaluation et de valorisation de leurs activités. Cela passe aussi par le développement de compétences managériales en animation collective, en analyse et en organisation du travail.



**Schéma des principales composantes du management du travail**

Chacun de ces piliers représente potentiellement un levier d'action pour développer notre modèle du management du travail dans les organisations. Ils sont étroitement liés, et si l'un d'eux vient à manquer, c'est l'ensemble de l'édifice qui risque d'en souffrir. Il est difficile d'ouvrir des *espaces de discussion* si les managers n'ont aucune marge de manœuvre pour

<sup>4</sup> Les activités de régulation et de soutien, mises en avant ici, sont pas ou peu décrites et passent généralement au second plan quant il s'agit d'évaluer la performance d'un manager. Selon une enquête réalisée par le groupe Cegos en 2010 sur les pratiques managériales en Europe, les managers n'accordent qu'un temps relatif au management et ne sont pas forcément évalués dessus. 89% des répondants sont jugés sur la performance opérationnelle via des objectifs quantitatifs.

ajuster les objectifs de la direction. De la même manière, une organisation qui ne laisse pas de temps pour cette mise en débat du travail complique considérablement le management du travail même si les intentions sont là. Enfin, sans un processus d'accompagnement et de professionnalisation des managers, ces derniers ne sont pas en mesure de relever le défi qui leur est demandé, et risquent d'être rapidement dépassés. La question des modalités d'action et du cheminement à emprunter pour installer le modèle du management du travail reste essentielle. **Agir prioritairement sur l'ouverture d'espaces de discussion centrés sur le travail, c'est activer un cercle vertueux susceptible de provoquer le changement de paradigme attendu.** C'est pourquoi nous avons choisi, en écho aux différents travaux conduits sur la notion d'*espaces de discussion*, de développer plus particulièrement ce levier d'action.

On ne peut évoquer l'institutionnalisation d'*espaces de discussion* dans les organisations sans revenir sur les « lois Auroux » qui ont réglementé un droit d'expression des salariés sur leurs conditions de travail<sup>5</sup>. Si cette nouvelle liberté de parole légalement octroyée suscita beaucoup d'enthousiasme et d'attentes au début des années 80, elle n'a pas produit les effets escomptés ; et depuis, elle est tombée en désuétude. Plusieurs raisons sont avancées pour expliquer les limites de ce droit d'expression et le fait que les salariés se soient progressivement désengagés de ces espaces de parole. Le cantonnement aux questions de conditions de travail, la difficulté à dépasser les plaintes et critiques, des formes et styles d'animation inappropriés, le manque de temps, le faible impact de ces réunions ou plus globalement la difficulté à situer ces modalités d'expression par rapport à d'autres (cercles de qualité et/ou réunions syndicales) ont souvent été avancés. Pourtant, 30 ans après, l'enjeu de parler du travail avec ceux qui le réalisent, est plus que jamais d'actualité.

En référence aux travaux de recherche de l'équipe SORG, les *espaces de discussion* se définissent comme des « **lieux de prise en charge collective des tensions provoquées par la montée des contraintes dans les organisations** ». En partant du principe que le débat critique ne naît pas spontanément entre les acteurs, et que les espaces informels ne permettent pas de prendre en charge pleinement ces tensions, l'objectif est « *d'institutionnaliser ces espaces de discussion* ». Leur ingénierie «  *vise à rendre visibles et à expliciter les tensions du travail, à les atténuer ou les réduire à travers leur mise en discussion et l'élaboration de compromis d'action permettant de travailler dans un contexte cognitif et identitaire stabilisé, ce qui soutient une dynamique positive de construction de la santé au travail* » (Detchessahar et al., 2009). En ce qui concerne les caractéristiques de ces espaces, les auteurs mettent en avant les points suivants :

La discussion doit :

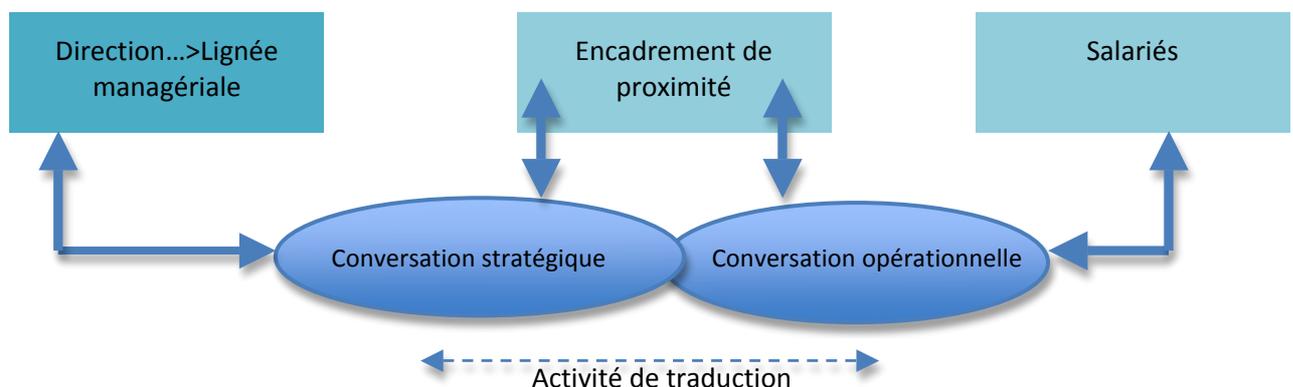
- être centrée sur le travail concret des opérateurs, fréquente mais courte,
- s'inscrire dans le long terme et permettre la construction de la confiance..
- être animée par un cadre du métier présent régulièrement dans l'activité,
- s'appuyer sur des outils équipant l'échange d'opinions.

---

5 Loi du 4 août 1982 qui précise que « les salariés bénéficient d'un droit à l'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail. Cette expression a pour objet de définir les actions à mettre en œuvre pour améliorer leurs conditions de travail, l'organisation de l'activité et la qualité de la production dans l'unité de travail à laquelle ils appartiennent et dans l'entreprise... ».

Les produits de la discussion doivent être mémorisés et remontés à la direction et à ceux dont dépend la mise en place des solutions débattues.

En résonance à ces travaux, deux niveaux d'*espaces de discussion* sont à distinguer, de notre point de vue. Un premier niveau, que nous qualifions de « **conversation opérationnelle** », est animé par l'encadrement de proximité. Il vise à mettre en débat avec l'équipe, l'exécution des tâches quotidiennes ainsi que les difficultés et contraintes qui en résultent, mais aussi la déclinaison opérationnelle des choix stratégiques décidés par la direction. Ces échanges au sein de l'unité de travail permettent de mettre en exergue le vécu des situations de travail, ce qui est perçu par les salariés comme des contraintes mais aussi comme des ressources. Ainsi, à partir de ce tableau, le manager et son équipe vont pouvoir réguler, pour une partie, les tensions inhérentes au travail, souvent sources de sentiment de mal-être et de RPS. Ce qui ne pourra être résolu au niveau de l'équipe, sera alors remonté à la direction et/ou à ceux dont dépend la mise en place des solutions recherchées, dans un nouvel *espace de discussion* qualifié alors de « **conversation stratégique** ». Ce second niveau mobilise plutôt l'encadrement supérieur qui assure le travail d'élaboration et de déclinaison des objectifs stratégiques. Enfin, cette conversation stratégique, qu'elle soit mobilisée au service d'enjeux de régulation et d'apports de solutions aux problèmes de terrain (de l'opérationnel vers le stratégique) ou de répartition des objectifs (du stratégique vers l'opérationnel) peut, selon les caractéristiques de l'organisation, se situer au niveau d'un comité de direction, d'un collectif de managers, d'instances intermédiaires ou bien encore d'un conseil d'administration. Dans tous les cas, il vise à favoriser la mise en débat entre le manager de proximité et sa ligne managériale, du travail prescrit et du travail réel, des orientations stratégiques de l'entreprise et des choix organisationnels qui en résultent. Il s'agit enfin d'être pro-actif par rapport à son environnement et aux prescriptions ou contraintes externes (celles de ses administrateurs, de ses clients, de la réglementation...). Sur ce point les dirigeants d'entreprise ont, au même titre que les managers de proximité, à opérer des régulations à leur niveau. **Les enjeux de discussion et de circulation de l'information entre ces deux niveaux sont essentiels.** Il s'agit de favoriser notamment à l'occasion de changements stratégiques et organisationnels, la prise en compte des conditions de travail dans la conception des nouveaux systèmes de travail et, de la sorte, d'anticiper les écueils ou les dysfonctionnements éventuels.



**Schéma des différents *espaces de discussion* et acteurs impliqués**

Le manager de proximité se trouve donc au cœur d'une **activité de traduction** qui conjugue les résultats de la « conversation opérationnelle » et de la « conversation stratégique ». Les formats de ces *espaces de discussion* sont variables en fonction de la taille de l'entreprise, de

son organisation et des niveaux hiérarchiques existants. Toutefois les deux niveaux évoqués sont susceptibles de répondre aux grandes caractéristiques énumérées dans le tableau ci-dessous.

	<b>Conversation stratégique</b>	<b>Conversation opérationnelle</b>
<b>Objectifs</b>	Piloter, organiser, réguler au niveau macro	Piloter, organiser, réguler au niveau micro
<b>Acteurs concernés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direction et encadrement supérieur</li> <li>- Participation ou non de l'encadrement de proximité selon les modalités retenues pour assurer le lien entre les deux espaces.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- n+1 et son équipe</li> <li>- Participation occasionnelle d'un 1/3 expert d'un sujet à traiter.</li> <li>- Participation occasionnelle de la direction ou du n+2.</li> </ul>
<b>Objet de la discussion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centré sur l'élaboration et la déclinaison des objectifs.</li> <li>- L'instruction des problèmes identifiés localement et des solutions à apporter.</li> <li>- Le pilotage du changement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centré sur le travail concret de l'équipe, les situations problèmes. - La faisabilité des objectifs assignés par la direction.</li> <li>- Les besoins de régulations, ressources à mobiliser et l'organisation du travail.</li> </ul>
<b>Rôle du n+1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire remonter les informations émanant du niveau opérationnel et jouer un rôle de traduction.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Animer un débat critique et contradictoire et jouer un rôle de traduction.</li> </ul>
<b>Facteurs favorables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posture du dirigeant</li> <li>- Mode de management participatif et soutien des fonctions supports (RH)</li> <li>- Autonomie de décision de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temps et moyens dédiés.</li> <li>- Manager de métier, au plus près du terrain et disposant des marges de manœuvre nécessaires.</li> <li>- Soutien et formation du manager.</li> </ul>
<b>Points de vigilance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approche exclusivement gestionnaire (reporting, 1 problème = 1 solution)</li> <li>- Tout renvoyer à la régulation locale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enjeu de crédibilité du dispositif et du manager qui l'anime.</li> <li>- Modes animation : juste équilibre entre un outillage excessif et l'accueil de l'imprévu</li> </ul>

En complément de ces deux *espaces de discussion*, orientés sur le management du travail, **d'autres espaces formels et informels existent au sein des organisations**. Ils ont tous leurs raisons d'être et contribuent directement ou indirectement au bien-être des salariés et à la performance individuelle ou collective. Nous pensons notamment aux communautés de pratiques (spontanées ou pilotées), aux groupes d'analyse de pratiques, aux espaces de formation, à l'entretien d'évaluation et bien sûr aux dynamiques communicationnelles qui naissent spontanément au sein des collectifs de travail, que ce soit au cours de la réalisation d'une activité, du traitement d'un événement ou lors d'une pause café ! Il ne s'agit pas ici de multiplier ces espaces pour un manager déjà bien souvent « happé » par des réunions diverses, mais d'optimiser les espaces existants (du comité de direction à la simple réunion d'équipe) pour qu'ils permettent des échanges sur le travail réel.

## **Méthodologie d'intervention et leviers d'action : l'exemple d'un établissement public**

Le développement d'un management du travail passe donc, de notre point de vue, par l'institutionnalisation *d'espaces de discussion*. Plusieurs conditions sont nécessaires pour avancer sur cette **voie simple et relativement consensuelle d'un point de vue théorique mais complexe et incertaine pour ce qui est de sa mise en œuvre**. Incertaine car elle est en rupture avec la plupart des modes de gouvernance, d'organisation du travail, de pratiques managériales et de culture des entreprises contemporaines. Complexe car elle passe par un travail conséquent d'ingénierie et d'accompagnement des managers. Pourtant, sous l'impulsion de dirigeants, d'instances représentatives du personnel ou d'intervenants externes, des initiatives se développent ici et là. Dans le cadre de nos missions d'intervention dans les organisations, il nous arrive fréquemment de préconiser à l'issue un diagnostic des pratiques de management plus attentives au travail et à ses contraintes. Cela va d'une meilleure prise en compte du point de vue des salariés dans les processus de changement à la mise en place d'entretiens annuels d'activités en passant par un repositionnement des réunions d'équipe. Compte tenu de notre champ d'action, ces démarches répondent généralement à un objectif d'amélioration des conditions de travail ou de prévention des RPS et s'inscrivent dans des démarches de changement d'organisation plus ou moins ambitieuses. Derrière une grande diversité de contextes et de pratiques, on retrouve plusieurs caractéristiques communes à l'ensemble de ces initiatives : **la volonté de la direction, l'implication de l'encadrement de proximité et le travail comme objet de discussion**.

Dans le cadre de cette communication, nous avons fait le choix de nous arrêter sur l'une de ces interventions et d'examiner plus particulièrement la démarche méthodologique mise en place pour développer des pratiques de management du travail. Cette démarche, suivant un principe d'expérimentations, repose sur la mise en place d'*espaces de discussion* afin de développer une organisation apprenante, un modèle d'organisation, très proche du modèle du management du travail qu'il a directement inspiré. C'est en référence aux travaux conduits par l'ANACT sur ce sujet (Conjard, Devin, 2004) que cet établissement public nous a sollicité. Des travaux qui montraient l'efficacité de **l'organisation apprenante**<sup>6</sup> : « *Une efficacité qui résulte d'une capacité individuelle et collective à analyser et résoudre des problèmes, à confronter les points de vue, à s'appuyer sur la créativité, à se mobiliser pour inventer des solutions singulières face à un problème particulier. Cela passe notamment par la mise en place d'espaces de discussion où notamment les contradictions inhérentes au travail peuvent s'exprimer, se discuter et se dépasser* ». Confronté au regroupement de plusieurs directions ou services déconcentrés, et donc à une réorganisation importante et rapide imposée par son administration centrale, cette entité a souhaité engager une réflexion sur son organisation et ses pratiques de management. Le modèle de l'organisation apprenante

---

<sup>6</sup> Selon l'étude de Valeyre, en 2005, sur les formes d'organisation du travail en Europe, l'organisation apprenante se caractérise par « une autonomie dans le travail », « un contenu cognitif du travail » (apprentissage de choses nouvelles, résolution de problèmes imprévus, complexité du travail), « l'autocontrôle de la qualité du travail », « un travail en équipe autonome », « de faibles contraintes de rythme de travail », « une faible répétitivité et monotonie ». Cette étude met en évidence que ce type d'organisation offre une meilleure qualité de travail comparativement aux autres organisations du travail.

représente, pour la direction, un modèle de référence susceptible de répondre aux nouveaux enjeux qui se posent à elle :

- « *regrouper des structures dont les missions, compétences et cultures sont différentes* » ;
- « *optimiser ses modes de fonctionnement* » ;
- « *garantir un service de qualité aux entreprises du territoire tout en préservant la santé de ses agents dans ce contexte de changement* ».

Parallèlement, la direction et les organisations syndicales ont signé un accord sur la prévention des risques psychosociaux. Cet accord fixe des objectifs précis, associés à des indicateurs de résultats, dans les domaines de l'organisation du travail, du management, de la communication, de l'accompagnement des mobilités et du soutien aux agents. L'accord préconise également de développer une organisation apprenante. L'hypothèse retenue par les signataires est que ce type d'organisation constitue une modalité majeure de réduction et de prévention du stress professionnel, à plus forte raison dans une période — souvent déstabilisante — de repositionnement des missions.

Derrière ce choix de miser sur une organisation apprenante, les options de la direction marquent donc une volonté d'évolution des modes de management impliquant :

- la limitation du nombre d'échelons hiérarchiques ;
- le fonctionnement, autant que possible, en binôme des responsables (de pôle, de service) avec leur adjoint, dans le cadre d'un partage des savoirs et des savoir-faire ;
- l'organisation, à chaque niveau, d'équipes collectives ;
- une conception du système d'information au service de l'organisation apprenante ;
- l'organisation du dialogue social pour créer un environnement favorable avec, d'une part, la signature de l'accord sur la prévention des risques psychosociaux et, d'autre part, la volonté d'associer étroitement les représentants des salariés au projet.

Dans ce contexte, il nous est demandé d'apporter une aide à la mise en place du projet, en particulier pour réaliser « les adaptations nécessaires d'une organisation apprenante dans un cadre territorial dispersé ». Un défi de taille dans une organisation complexe et hiérarchisée. C'est pourquoi **l'objectif initial vise avant tout à réguler les tensions organisationnelles et managériales en mettant en place des dispositifs évolutifs afin de redonner des marges de manœuvre aux agents et aux équipes de travail**. Ouvrir des espaces qui permettent de débattre et de gérer les tensions entre ce qui est demandé (le prescrit) et ce qu'il est possible de faire (le travail réel), accompagner l'encadrement dans le renforcement d'une posture d'appui et de ressource, sont des options d'organisation qui s'inscrivent dans cette optique d'efficacité et de bien-être au travail. Au demeurant, compte tenu du cadre général de construction de cette nouvelle entité, très lié aux directives et décisions ministériels, il est convenu que la démarche devra reposer sur deux principes :

- **la construction collective des réponses opérationnelles** concrètes envisageables dans le cadre des marges de manœuvre disponibles localement ;
- **le soutien et l'outillage des agents et des équipes** dans la mise en œuvre des directives pour lesquelles les marges de manœuvre n'existent pas.

Plutôt que d'envisager dans la même temporalité le déploiement de l'ensemble de ces principes et pratiques d'organisation retenus sur l'ensemble des services, il est apparu préférable d'engager, dans un premier temps, un travail d'accompagnement de quatre unités de

travail intéressées par cette approche (logique d'expérimentation). Pour chacune de ces unités de travail, des investigations ont été préalablement réalisées dans une optique de diagnostic. Localement, une dizaine d'entretiens individuels et collectifs ont été conduits avec les agents afin d'appréhender leurs missions, d'identifier les exigences et ressources inhérentes à leurs activités et d'explorer plus spécifiquement quelques leviers d'action potentiels ou déjà effectifs relatif au développement d'une organisation apprenante<sup>7</sup>. La restitution de ces éléments auprès de l'ensemble du collectif de travail a permis l'identification d'axes de travail spécifiques. Des axes de travail qui, après validation par le comité de pilotage, ont donné lieu à des expérimentations pilotés par l'encadrement local avec un appui méthodologique de notre part. 18 expérimentations s'inscrivant dans une perspective de développement de modalités organisationnelles et de pratiques managériales répondant aux caractéristiques d'une organisation apprenante posées initialement ont ainsi été engagés entre avril et novembre 2012. Elles renvoient ainsi très largement, à des objectifs :

- **d'évolution des pratiques de management vers plus de soutien et de régulation,**
- **d'ouverture d'espaces de discussion sur le travail,**
- **d'amélioration des systèmes d'information.**

Sur le registre de l'expérimentation des *espaces de discussion*, l'option retenue, pour trois des quatre terrains d'investigation, a été d'avancer avec l'encadrement de proximité sur l'ingénierie des réunions d'équipe. Il s'est agit, notamment, de s'accorder sur les modalités et l'outillage de ces réunions à (ré)orienter sur le travail. Dans le cadre de notre suivi, nous nous sommes en particulier attaché à ce que ces temps d'échanges soient opérationnels en définissant notamment les circuits hiérarchiques de validation ou d'enrichissement des propositions susceptibles d'émerger. Ces réunions d'équipe représentent potentiellement le premier niveau pertinent des *espaces de discussion* pour établir une « conversation opérationnelle » autour du travail. Les premiers éléments récoltés nous indiquaient que le format, les modes d'animation et la durée de ces temps formels ne permettaient pas toujours d'aborder les problèmes concrets de l'activité et l'on restait essentiellement sur un mode de communication descendant. Le comité de direction, qui représente ici le niveau de la « conversation stratégique », a choisi les unités de travail volontaires pour les expérimentations sur la base de critères précis (représentatives des métiers et population de la structure, dysfonctionnements organisationnels et/ou initiatives managériales en lien avec les axes de travail retenus).

## **Premiers enseignements et pistes de réflexion**

Compte tenu de l'état d'avancement des expérimentations et des modalités de suivi - évaluation qui ont été mises en place, les éléments d'évaluation, rapportés ici sont essentiellement liés aux retours qui nous ont été faits par les responsables de service concernés. Idéalement, il aurait fallu réaliser de nouvelles investigations de terrain afin de rencontrer ces collectifs de travail, d'observer et d'analyser les changements opérés. Le renseignement de grilles de suivi – évaluations, une réunion avec les responsables des unités de travail concernées et des contacts téléphoniques réguliers ont toutefois permis d'apprécier les premiers effets produits par l'engagement de ces actions tant du point de vue de l'efficacité organisationnelle que des conditions de travail des agents. Plus qu'une appréciation service par service, l'évaluation se voulait transversale conformément aux principes posés dans le cadre de ces expérimentations. In fine, l'objectif était bien de **faire la**

---

<sup>7</sup> Pour l'ensemble de ces terrains d'expérimentation, 35 entretiens ont été réalisés entre avril et mai 2012.

**démonstration de l'effet positif** de ces nouveaux modes de management et d'organisation sur la performance collective et les conditions de travail. Au-delà d'acquis relatif aux évolutions des pratiques managériales qui tendent à aller vers des démarches plus participatives, l'installation de temps d'échanges de pratiques et globalement une meilleure circulation de l'information, les responsables de services mettent surtout en avant l'intérêt d'engager des expérimentations. Les orientations et le cadre du projet leurs ont donné l'opportunité d'instruire et d'avancer sur des préoccupations latentes, pas toujours partagées. Le diagnostic réalisé au sein de leurs équipes et l'engagement d'une dynamique collective, soutenue par la direction et accompagnée par les consultants de l'Anact a aussi contribué à prendre des initiatives et à faire l'apprentissage des espaces de discussion. A titre d'exemple, les réunions de service d'une des unités de travail ont été recentrées sur l'analyse de situations - problèmes identifiées et instruites en amont par certains agents. Ordre du jour et comptes rendus sont devenus systématiques. Certaines réunions ont donné lieu à des prises de décisions immédiates de l'encadrement ou ont provoqué l'ouverture de groupes de travail spécifiques. Ces temps d'échanges sont ainsi jugés « moins descendants », « plus en lien avec les préoccupations de l'équipe » et « favorisant le partage de savoir-faire d'expérience ». Ce travail de capitalisation a débouché sur l'identification d'un certain nombre de préconisations générales pour le développement d'une organisation apprenante sur l'ensemble de la direction régionale et spécifiques sur l'animation des espaces de discussion.

Sur le plan des *espaces de discussion* nous retenons :

- **La réalisation d'un état des lieux** sur les *espaces de discussion* existants, et plus largement sur l'organisation du travail et les pratiques de management au niveau des services investigués. L'analyse de ces espaces permet d'apprécier dans quelles mesures ils favorisent ou non un management du travail. Sur ce point, nous avons pu identifier différents dispositifs de communication, de coordination et de concertation répondant chacun à des caractéristiques bien spécifiques (le comité de direction, les réunions de service, des groupes de travail, des journées de formation internes, externes...). Cet état des lieux a permis localement d'envisager la création de nouveaux *espaces de discussion* et/ou d'engager un travail d'optimisation d'espaces existants (l'exemple des réunions de service évoqué rapidement ci-dessus).
- **En amont du déploiement, l'installation d'une conversation stratégique.** Après une phase d'apprentissage, il semble que les réunions hebdomadaires du comité de direction permettent, non sans difficultés, de remplir cette fonction de conversation stratégique évoquée précédemment. Les apports progressifs issus des terrains investigués que nous avons fait ont été instruits par le comité de direction. Les orientations prises localement ont été validées et de nombreux échanges ont porté sur les ressources ou le soutien à apporter pour assurer le déploiement de bonnes pratiques sur l'ensemble des services. Toutefois la multitude de problèmes à résoudre, d'injonctions et de priorités, parfois contradictoires à gérer pour le comité de direction et son histoire récente ont limité le rôle de cette instance et in fine le déploiement du projet sur l'ensemble de la structure<sup>8</sup>.
- **Le passage par des expérimentations à partir d'un cadre de référence.** Ce point de passage permet un meilleur ancrage du projet aux réalités de terrain et à ses particularités

---

<sup>8</sup> Les membres de ce comité de direction viennent des différentes administrations qui pré - existaient à la création de cette direction régionale. Des administrations qui n'étaient pas sur le même champ d'activité, dans la même culture de métier. Cette hétérogénéité n'a pas facilité les coopérations et l'engagement dans un projet qui visait justement à favoriser l'unité et la cohérence de l'ensemble de l'organisation. Au sein de cette instance, ils ont du faire l'apprentissage d'un mode de fonctionnement plus participatif, articuler des enjeux spécifiques à leur service à des enjeux collectifs qui concernent l'ensemble de la structure.

organisationnelles. Il s'agit de construire avec les équipes concernées des solutions adaptées aux contraintes rencontrées, d'optimiser des initiatives organisationnelles et managériales – notamment les *espaces de discussion* – en phase avec le modèle de l'organisation apprenante.

- **L'attention à apporter au manager de proximité** et à son accompagnement pour faciliter les changements envisagés. Cela passe notamment par un travail au niveau de l'ensemble de la ligne hiérarchique. Si le suivi d'expérimentation permet de travailler de façon privilégiée avec certains d'entre eux, ces expériences doivent être partagées et débattues avec l'ensemble de l'encadrement intermédiaire dans le cadre de séminaires spécifiques. Parallèlement un programme de formation ambitieux a été engagé en direction de l'encadrement (animation d'équipe, conduite du changement, gestion du stress...).

Enfin, compte tenu des particularités de notre terrain nous avons également pu vérifier l'influence des facteurs structurels et conjoncturels sur la faisabilité d'installer durablement ces espaces de discussion. Le fait que l'on se situe dans une administration publique renforce ainsi l'influence des facteurs externes sur les prises de décision du comité de direction. Un pouvoir de décision qui reste, par ailleurs très centralisé et lié aux orientations des politiques publiques, des décisions aujourd'hui fortement guidées par la RGPP. Dans la fonction publique, la culture dominante reste l'application de décisions prises par le ministère de tutelle, sans nécessairement avoir la possibilité ou même s'autoriser à la discuter. On comprend mieux, alors les difficultés rencontrées dans la phase de déploiement de ce projet<sup>9</sup>.

Ces premiers enseignements consolident nos réflexions en cours sur le modèle du management du travail. Son opérationnalisation passe ainsi par l'ouverture, au sein des organisations, d'espaces d'échange sous forme de *conversation*<sup>10</sup> autour du travail. L'enjeu consiste à ce que ces *espaces de discussion*, ne deviennent pas uniquement des lieux d'expression d'un mal-être, mais des modalités de management du travail. Cela passe en premier lieu par leur institutionnalisation à différents niveaux de l'organisation et par un travail d'ingénierie relatif à l'animation et à l'architecture des conversations stratégiques et opérationnelles définies précédemment. L'installation d'un climat de confiance et des règles de fonctionnement précises constitue des conditions d'efficacité. Au-delà, il faut surtout que les participants perçoivent la valeur ajoutée de ces temps d'échange et qu'ils aient, rapidement, des signes tangibles de l'activité de traduction qui s'opère dans ces espaces. En second lieu, le développement de pratiques alternatives en matière de management passe par un travail sur le rôle et la fonction du manager centrés davantage sur la régulation et le soutien à la réalisation du travail au sein de son équipe. Il ne s'agit pas ici de prescrire de nouveaux comportements ou d'attribuer de nouveaux champs de responsabilité aux managers de proximité, mais de les positionner comme des acteurs de traduction. Bien sûr, notre approche développée ici, devra être confrontée à différents terrains d'expérimentation et travaux de chercheurs. Pour autant les principes organisationnels et managériaux qui la composent représentent, nous l'espérons, des voies fertiles pour contribuer tant à renouveler effectivement le travail de management, que de promouvoir la santé dans les organisations.

---

9 Sur la base des enseignements de ces expérimentations, le calendrier initial prévoyait une phase de déploiement du projet à l'ensemble de l'organisation sur l'année 2013. En raison, notamment de nouvelles exigences imposées par son ministère de tutelle, le comité de direction a choisi de reporter cette phase à fin 2013, ce qui fragilise le projet et rend son déploiement plus aléatoire.

<sup>10</sup> D'après son origine latine, converser veut dire vivre avec. C'est au dix-septième siècle, qu'apparaît le sens dérivé du terme pour exprimer un échange de propos écrit ou verbal entre plusieurs personnes (Lexilogos, Dictionnaire étymologique Littré). Nous nous référons ici tant sur le sens primitif que dérivé du terme.

## Bibliographie

- ANACT. (2010). Manager le travail, *Travail et Changement*, n° 333, 16 p.
- BOUFFARTIGUE P., GADEA C. (2000). *Sociologie des cadres*, Éditions La Découverte.
- BRUN J.-P. (2009). *Management d'équipe. 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail*, Éditions Eyrolles - Éditions d'Organisation.
- CLOT Y. (2010). *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*, Éditions La Découverte.
- CLOT Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, PUF.
- CONJARD P. Le management du travail et la prévention des risques psychosociaux, *XXII<sup>ième</sup> congrès de l'AGRH*, Marrakech.
- COUSIN, O. (2008). *Les cadres à l'épreuve du travail*, Presses Universitaires de Rennes.
- DAB, W. (2008). Rapport sur la formation des futurs managers et ingénieurs en santé au travail, La Documentation française.
- DESMARAIS C. (2006). Encadrer, une promenade de santé ?, *Revue Management et Avenir*, vol. 8, n° 2, p. 159-177.
- DESMARAIS C., ABORT DE CHATILLON E. (2010). Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance, *Revue française de gestion*, n° 205, p. 71-88.
- DETCHESSAHAR M. (2001), « Quand discuter, c'est produire », *Revue française de gestion*, n°132, p. 32-43.
- DETCHESSAHAR M. (2010). Santé et management : l'enjeu de la parole au travail, *II<sup>èmes</sup> États Généraux du Management*, FNEGE.
- DETCHESSAHAR M., MINGUET G., PINEL L. (2009). *Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail*, Synthèse de l'étude SORG.
- DE TERSSAC G. (2003). Travail d'organisation et travail de régulation in de Terssac G. (Dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements ?* Éditions La Découverte, p. 121-134.
- DEVIN B., JOUVENOT C., LOISIL F. (2009). *Du management des compétences au management du travail*, Éditions de l'ANACT.
- DUJARIER AM. (2006). *L'idéal au travail*, PUF.
- GIROUX N., GIORDANO Y. (1998), « Les deux conceptions de la communication du changement », *Revue française de gestion*, n°26-27, p. 139-151.
- HSE. (2009). Stress management competency indicator tool. How effective are you at preventing and reducing stress in your staff?
- HUBAULT F. (2009). Le travail de management, in du Tertre C., Hubault F. et al. *Le travail in Economie et Management*, n°130, p. 36-41.

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.

LE SAOUT R., SAULNIER J.-P. (2002). Introduction, in R. Le Saout and J.-P. Saulnier (éd.), *L'encadrement intermédiaire. Les contraintes d'une position ambivalente*, Éditions de L'Harmattan, p. 9-12.

LIVIAN Y-F. (2006). *Etre cadre, quel travail ?*, Éditions de l'ANACT.

PEZE S., JOURNOUD, S. (2011). Quelles formations pour positionner les managers comme acteurs de santé mentale ?, *XXII<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH*, Marrakech.

PICHON A. (2008). *Les cadres à l'épreuve du travail*, PUF.

PIHEL L., DETCHESSAHAR M., MINGUET G. (2009). *Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail*, Synthèse de l'étude SORG.

TESSIER N. (2006). L'impact des modes de gestion des cadres sur le stress au travail, *Revue Management et Avenir*, vol. 8, n° 2, p. 143-159.

THERY L. (2006). *Le travail intenable : résister collectivement à l'intensification du travail*, Éditions La Découverte.

UGHETTO P. (2007), *Faire face aux exigences du travail contemporain*, Éditions de l'ANACT.

YARKER J., LEWIS R., DONALSON - FEILDER E. (2008). Management competencies for preventing and reducing stress at work. Identifying and developing the management behaviours necessary to implement the HSE Management Standards: Phase Two, *London*, Prepared by Goldsmiths, University of London for the HSE.

## Des transformations de la matérialité du travail aux expérimentations d'espaces de discussion ou de dialogue

Note pour l'Observatoire CFDT du travail

*Pascal Ughetto, université Paris-Est, LATTIS, 19 juillet 2013*

**P**our les acteurs des entreprises ou des administrations aussi bien que pour les chercheurs, les espaces de discussion font partie des sujets les plus nouveaux après plusieurs années consacrées à observer et analyser l'expression d'une montée des tensions accumulées par les salariés dans leur travail. Ces tensions vécues dans le travail et la façon dont elles s'ancrent dans les évolutions des dernières décennies ont été largement documentées. D'un point de vue de recherche, on peut avoir le sentiment que leur description ne devrait plus donner lieu à de profondes surprises ou découvertes. Il est plus intéressant d'observer un processus d'institutionnalisation en cours autour des réponses qui sont en train de se chercher et qui mobilisent divers types d'acteurs (membres des directions générales, des directions de ressources humaines, cadres de terrain, syndicalistes, etc.).

Institutionnalisation ne veut pas dire exécution d'un programme dont les orientations et les modalités s'imposeraient avec nécessité ni promis au succès. Il faut, au contraire, plutôt prendre ces acteurs comme explorant, non seulement des voies théoriques, mais tout autant des dispositifs matériels et des modalités pratiques très structurantes et comme affrontant, à cette occasion, toutes sortes de difficultés appelant de leur part plus ou moins d'inventivité.

### **1. Des espaces de discussion ou de dialogue en réponse au diagnostic d'un manque de parole sur le travail**

Les espaces de discussion méritent d'être remis en perspective vis-à-vis des évolutions du travail des dernières décennies et des interprétations qui ont pu être livrées, par les chercheurs en particulier, des tensions qu'elles recèlent.

### **Une transformation de la matérialité du travail**

Au-delà de la thèse souvent défendue de l'intensification du travail dont auraient été victimes les salariés ces dernières années, c'est

surtout une transformation continue et insensible de la matérialité du travail qui s'est imposée aux salariés. Par couches successives et en raison de facteurs extrêmement divers, ce dont est tissée l'activité de travail des uns et des autres (cadres et non-cadres, travailleurs du tertiaire ou de l'industrie, etc.) a profondément évolué. L'informatique modifie le rythme de l'activité et favorise la multi-activité, permettant de faire beaucoup de choses mais conduisant aussi jusqu'à des formes de dispersion ; les organisations exposent à travailler parfois en dehors des limites et des assurances du métier ; la relation de service expose aux sollicitations et au jugement d'autrui en même temps qu'à ses remarques gratifiantes : ce ne sont là que des exemples de la façon dont il faut comprendre les transformations auxquelles les salariés se sont confrontés dans leur travail depuis plusieurs années.

Pour concevoir comment on en est venu à estimer qu'il fallait développer des espaces de dialogue, il ne faut pas invoquer un coup de massue qui se serait abattu sur les salariés et aurait accru la domination sur le travail et ceux qui l'exécutent. Il faut concevoir la matérialité des moments les plus ordinaires des journées de travail et prendre la mesure de ce qu'y investissent les personnes, de ce qu'elles s'emploient à faire, de ce qui les mobilise, y compris dans les résistances du réel (Dejours, 1980 ; Dodier, 1995). Il faut, par ailleurs, percevoir comment s'y sont introduits et se sont entremêlés aux activités des tableaux Excel, des ERP, des normes de qualité, du contact avec la clientèle, des agencements des espaces de travail (par exemple en plateaux), des découpages des périmètres des unités productives, etc.

Ces choses et ces êtres équipent et, d'un autre côté, contraignent. Il ne faudrait pas traiter cela uniquement sur le plan du solde, éventuellement négatif, entre les deux. Ce qui est vécu l'est sur les deux plans et dans une imbrication difficile à démêler, et toujours discutable. Les individus n'en parlent jamais de façon univoque, et, dans leurs échanges, ils débattent véritablement de ce qu'apportent professionnellement ces conditions de réalisation du travail.

Pour autant, au moins dans le cadre français, le débat public a fait surgir une appréciation des changements ainsi imprimés au travail qui a fortement mis l'accent sur la montée de pénibilités et de souffrances. Sur ce plan, la responsabilité des méthodes et outils de management a été spécialement mise en lumière. Dans les forums où s'observent ces débats et où l'on croise chercheurs, syndicalistes, consultants, experts de toutes conditions, médecins, etc., les exigences de reporting et plus largement les méthodes et outils de gestion ont beaucoup été incriminés, dans un diagnostic que l'on a parfois vu reprendre par des dirigeants. Cependant, il importe moins de désigner de coupables mais abstraites rationalités (économiques, financières) que de reconstituer les processus et d'identifier les acteurs.

En particulier, les cadres de travail qui s'imposent aujourd'hui dans l'activité des salariés ne seraient pas ce qu'ils sont s'il n'y avait pas eu les directions fonctionnelles et l'information qu'elles ont besoin de faire produire pour leur propre activité, mais dont l'utilité dans l'activité opérationnelle n'est pas toujours évidente. Plus globalement, un nœud de l'affaire est la façon dont les directions fonctionnelles, dans leur diversité, structurent énormément les cadres d'exercice du travail, de façon pas forcément très régulée.

Ces cadres étant devenus ce qu'ils sont, la lecture que l'on peut faire d'un certain nombre de travaux de chercheurs est qu'ils insistent sur ce que cela coûte aux salariés de devoir travailler ainsi. Ce que cela coûte de s'acquitter de son travail sous des contraintes pesant sur les arbitrages à effectuer dans des conditions qui rendent particulièrement compliqué d'accorder les impératifs organisationnels aux normes de métier et leur idée du travail bien fait. Beaucoup de travaux ont souhaité mettre en exergue le poids d'injonctions contradictoires comme manifestation contemporaine d'un exercice de la domination. Mais d'autres cherchent surtout à reconstituer à ce propos tout l'investissement, toute l'activité, qu'engagent les sujets pour faire ce qu'ils ont à faire. Ce faisant ils soulignent la mobilisation subjective que cela représente.

Cette mobilisation subjective relève d'un constat à première vue trivial. Il n'en est pas moins orthogonal à l'épistémologie de l'acteur au travail que se donnent les directions d'entreprises : les personnes font un immense travail mental et gestuel pour décider, même avec une consigne très précise, la manière dont elles doivent s'y prendre et ce qui est, au fond, réellement attendues d'elles. Pour ajuster l'intervention, elles doivent se construire cette représentation, donc se

donner la norme d'un travail bien fait. Le travail est forcément investi normativement. Si les normes ainsi construites peinent à s'aligner avec celles élaborées par les directions centrales et la ligne managériale, alors le travail devient très coûteux à accomplir. C'est un difficile alignement de ce type qui a été diagnostiqué par bon nombre de travaux de recherche comme étant au cœur des tensions mal vécues du travail.

Le travail ressort de toutes les transformations intervenues ces dernières décennies comme étant tissé d'arbitrages (qui, en elles-mêmes, représentent autant d'occasions de rendre le travail intéressant, mobilisateur), mais aussi comme imposant dans la journée de travail des exigences formelles de qualité, rapidité, tenue de délais stricts, procédures, potentiellement assez coûteuses. Emblématique de cela, l'informatique impose des scripts, un formatage des données, de l'information, des procédés, qui, sans transformer le travail en enfer, n'en sont pas moins l'occasion de petites tensions et de quelques tracas, en tout cas d'une obligation de couler certaines actions dans le moule prévu par les systèmes d'information et les lourdes machines de gestion.

#### **Un travail pesant surtout lorsqu'il n'est pas possible d'en parler**

Il en résulte un travail qui s'exerce dans des conditions devenues très sollicitantes et parfois pesantes : mobilisation cognitive, dilemmes entre plusieurs manières de s'acquitter de la tâche où les règles de l'organisation ne s'accordent pas forcément spontanément avec les contraintes de la situation et/ou les morales professionnelles, etc. Aux yeux de beaucoup d'auteurs, pour travailler en préservant sa santé, ces conditions sont assez dommageables, et tenir nécessiterait de pouvoir retrouver des espaces où l'on discute de ce que l'on fait, des espaces où il serait possible de faire valoir que, dans telle ou telle situation, la conciliation de différents objectifs, de différents registres d'appréciation de ce qui est fait ne s'impose pas avec évidence (Clot, 2008, 2010 ; Ginsbourger, 2010).

On peut résumer cela en parlant d'un enjeu de « reprogrammation », d'abord pour faire écho à un diagnostic, du côté de la psychologie ou de la psychanalyse, interprétant les conditions actuelles comme imposant aux salariés des contextes « déréalisants », des contextes où les règles de l'organisation font perdre le contact avec le réel (Cru, 2011). Mais ensuite également pour faire écho au fait que les directions générales ont parfois réagi à des épisodes très médiatisés,

comme ceux de suicides sur le lieu de travail, par la conviction qu'il était peut-être temps de revenir à des règles élémentaires de gestion des hommes, là où avaient fini par dominer de fumeuses techniques de gestion sorties des business schools.

Si la managérialisation est en cause, c'est bien ainsi qu'il faut le comprendre, c'est-à-dire dans la mesure où elle a imposé une dépragmatisation du fonctionnement des entreprises et de la façon dont les individus et collectifs sont dirigés : des normes imposées par le souci d'organiser, et notamment d'harmoniser et aligner de nombreuses actions décentralisées, prennent le pas sur beaucoup d'ajustements locaux et informels ; des normes a priori s'imposent aux règles décidées in situ face aux réalités pratiques. La communication institutionnelle le renforce, par l'obligation de parler systématiquement en termes positifs.

Cela nous ramène à l'emprise qui a fini par être celle des directions fonctionnelles des sièges et de leur cortège d'outils de gestion. Respecter ces outils pour les besoins de ces directions centrales a fini par primer sur la confection et l'actualisation de règles permettant d'affronter les situations pratiques et de gérer les contraintes productives en fonction de leurs manifestations exactes. Repragmatiser le fonctionnement de l'entreprise recouvrirait alors l'objectif de remettre au centre de la définition des règles la pragmatique des personnels de terrain et de leurs responsables, remettre des considérations relatives aux réalités de production et de travail (conditions matérielles du faire) dans la décision gestionnaire et dans la chaîne de management.

On débouche alors directement sur un enjeu politique : tout cela est suspendu au fait, pour les directions générales, d'autoriser responsables et personnels opérationnels à faire état des situations réelles, à parler du faire et de ses difficultés pratiques. Le problème n'est absolument pas trivial : il n'y a aucune évidence à affirmer la nécessité d'un espace d'expression libre sur le faire et ses contraintes. Une entreprise, une administration publique, une association recouvrent une activité collective qui, pour éviter la dispersion, la contradiction, les interventions malencontreuses, les déperditions d'énergie doit voir, au préalable, des acteurs comptables du fonctionnement d'ensemble organiser cette activité collective, la canaliser, la cadrer, donc la contraindre. Et, à un moment, stabiliser des règles, sans céder en permanence aux arguments sur les difficultés qu'elles engendrent pour le faire. Pour un organisateur, il y a un moment où il faut faire cesser les retours sur la complexité de la réalité, faire cesser la parole sur le travail.

Quoi qu'il en soit, un diagnostic a émergé : l'évolution de la matérialité du travail, sollicitant beaucoup les salariés, a rencontré dans les cadres d'action façonnés par la managérialisation, et notamment les outils construits par les directions centrales au bénéfice de la coordination de l'activité collective, des conditions qui alourdissent la réalisation du travail, compliquent celle-ci autant qu'ils ne l'allègent. Pouvoir faire reconnaître ce qu'exige le faire, face à ces machines centrales de gestion facilement présentées comme portant l'essentiel de la performance à condition que les opérationnels les respectent, a fini par devenir chose compliquée. De fait, les logiques représentées par les gestionnaires des sièges se font plus facilement entendre que les propos, plus compliqués, moins harmonisés, évoquant plus spontanément les problèmes que les solutions, qui viennent du terrain et de ceux qui ont en charge le faire.

#### **Un besoin d'« espaces où le travail puisse se discuter »**

Au-delà d'une acception molle de la thématique de la reconnaissance et du sens, le point crucial qui s'affirme ainsi est, d'une part, le besoin de régulations à opposer aux tensions et aux exigences et, d'autre part, la nécessité de la discussion pour faire connaître ces contraintes du faire moins immédiates à saisir que les logiques gestionnaires centrales. La réflexion s'étend à l'ingénierie, aux formules pratiques, qui aideraient à traiter tout cela.

C'est ainsi qu'a fini par se former la problématique des espaces de discussion. Celle-ci ne s'est développée, dans le champ scientifique comme dans les débats d'acteurs en entreprise, que par l'effet du cheminement et de l'influence croissante d'analyses de chercheurs, qui avaient en commun de poser le problème de santé que représentait, dans le travail, le fait de devoir s'emparer des tâches dans les conditions actuelles sans pouvoir en parler. Les espaces de discussion n'existent donc, dans le débat et les pratiques, que par un effet de performance des théories dans la réalité, performance paradoxale car il n'est pas certain que les chercheurs appelaient de leurs vœux des dispositifs formalisés et spécifiquement conçus pour localiser la discussion. Les chercheurs ont affirmé qu'il était important que, dans des organisations qui doivent nécessairement cadrer, le travail puisse trouver un espace pour faire entendre ce qu'il affronte, les contraintes et enjeux du faire qui mobilisent les personnes mais peuvent aussi les démobiliser.

## 2. Vers les formules concrètes

Les entreprises et les administrations publiques présentent de plus en plus de cas d'expérimentation de formules visant à organiser la discussion sur le travail. On y trouve en particulier des dispositifs se revendiquant nommément comme des espaces de discussion ou de dialogue.

D'un point de vue de recherche, certains travaux consistent à analyser les dispositifs existants et à réfléchir à l'ingénierie de la discussion sur le travail (Detchessahar, 2013).

### Discuter du travail, un problème politique

Contre toute lecture de ces travaux qui chercherait à y déceler prioritairement la bonne formule, les règles d'une expression sur le travail garantissant de résoudre définitivement le problème des tensions évoquées plus haut, il faut souligner l'importance de prendre préalablement la mesure du fait que discuter du travail est un problème politique : il s'agit de décider comment on règle l'autorisation donnée par les directions centrales aux acteurs de terrain d'exprimer ce qu'ils font réellement et de revendiquer le droit d'organiser à leur tour.

Ainsi, toute réflexion sur l'ingénierie de la discussion sur le travail invite prioritairement à se poser la question de la façon dont une organisation, dans son ensemble, reconnaît, avec facilité ou non, les degrés de liberté que les individus et les collectifs peuvent être amenés à se donner vis-à-vis des règles formelles dans le déroulement du travail. Quant aux dispositifs de discussion organisée sur le travail, plus spécifiquement, ils demandent à l'observateur de vérifier s'ils reposent ou non sur une autorisation politique : celle par laquelle les directions générales diraient publiquement qu'elles savent et admettent que ce qui sera dit ira aussi jusqu'à faire savoir que, dans telle ou telle circonstance, les salariés jugent, en professionnels, devoir prendre des distances avec la règle la plus formelle. Mais il ne s'agit pas de seules déclarations de principe des directions générales. Tout aussi significatifs sont les actes de ces directions manifestant qu'elles l'imposent auprès des directions fonctionnelles, dans les sièges, et qu'elles sélectionnent des responsables et membres de ces directions disposés à jouer ce jeu d'une relation avec le terrain, avec l'opérationnel, pourtant moins avantageux pour elles.

### Les espaces de discussion ou de dialogue : à évaluer en fonction des trajectoires d'entreprises

Les espaces de discussion, ou encore de dialogue, sont un dispositif de plus en plus utilisé et recouvrent des formules en cours de rodage. Alors que l'on pourrait être tenté par un premier bilan, il importe de résister aux attentes de définition d'un paramétrage optimal du dispositif, de refuser de céder aux demandes d'un manuel de bonnes pratiques. Les premiers dispositifs conduisent plutôt à mettre en exergue la place qu'y occupent deux grands enjeux, qui ne connaissent pas de réponse a priori mais s'apprécient en fonction de l'histoire des entreprises : l'articulation entre ces formes d'expression et la médiation institutionnalisée des organisations syndicales dans les instances paritaires et lieux de négociation collective ; la présence ou non de l'encadrement.

Les espaces de dialogue à la DGFIP (ministère des Finances) (Lochard, 2012) en constituent un exemple. L'observateur extérieur pourrait avoir l'ironie facile : le dispositif est compliqué, il prévoit de lourdes procédures de validation de ce qui est exprimé et des réponses de la hiérarchie, l'encadrement y est absent par principe alors qu'il est à l'évidence une pièce essentielle du puzzle. Mais tout cela était sans doute une nécessité pour que, dans le cadre des relations professionnelles propres à ce ministère, de la discussion se crée sur le travail.

Il serait donc vain de prétendre à une formule unique et magique. Il est plus intéressant de s'intéresser à ces formules en les replaçant dans une écologie de dispositifs, à inventer et expérimenter dans le cadre de chaque histoire d'entreprise. Car, si l'on se souvient des analyses des chercheurs, il est essentiel que le travail se voit reconnaître un espace pour que ses logiques s'expriment à côté de celles qui relèvent proprement de l'organisation, non pas qu'il y ait, formellement, des espaces spécifiques de discussion. Idéalement, il faudrait que les logiques du travail puissent se faire entendre dans diverses occasions et dans les aspects les plus quotidiens du fonctionnement et de la prise de décision.

### Une écologie des dispositifs

Plus que réserver la discussion sur le travail à des espaces prévus à cet effet, il faudrait donc pouvoir voir divers dispositifs lui faire une place.

En premier lieu, les espaces de discussion n'en viennent à être conçus que dans la mesure où les réunions de service, qui, normalement, devraient

être le premier lieu pour parler travail recouvre, de fait, des pratiques qui en sont loin (Ughetto, 2007). Ces réunions s'exercent plus ou moins sous l'emprise de la communication et des outils de pilotage et servent à la « descente » d'information et non à une remontée en sens inverse. Plus généralement, les cadres ne sont pas invités à faire remonter dans la ligne managériale toute l'analyse qu'ils peuvent développer des contraintes du faire : s'ils le font, ils seront suspectés de se placer dans le camp de la résistance au changement. Tout espace de discussion qui vient se juxtaposer à un tel existant ne fera qu'ajouter aux contraintes bureaucratiques de ces cadres.

L'enjeu est pourtant bien de pouvoir discuter du travail dans les conditions du fonctionnement quotidien, avec des arguments de métier (portés par les salariés concernés) et des arguments d'organisation (portés par la hiérarchie). Les réunions de service permettent, en théorie, de faire place à ces deux registres, si tant est que du temps soit consenti pour que l'information cède de la place à de la conversation, et que celle-ci ne soit pas interprétée comme de la parlotte et un temps improductif.

D'autres formules prétendent aussi organiser la discussion. Certains milieux professionnels les ont institutionnalisées, par exemple sous la forme des ateliers d'échange de pratiques. Mais sur un registre plus organisationnel, le lean est aussi porteur de dispositifs qui, pour certains, assurément, contraignent fortement l'utilisation du temps et imposent des standards, mais, pour d'autres, peuvent, sans les détourner de leur logique, finalement assez plastique, permettre de parler du travail entre professionnels et hiérarchiques.

Au fond, on en revient à ce point crucial : pour pouvoir discuter du travail dans un espace de dialogue, dans une réunion de service, dans un dispositif du lean, il faut surtout que les cadres de terrain puissent faire quelque chose de cette expression ; qu'ils puissent eux-mêmes la colporter auprès de leur propre hiérarchie, sans se voir suspecter de prendre fait et cause pour l'immobilisme et sans risque d'être déjugés. Il faut en outre qu'ils aient l'appétit pour les problèmes pratiques du terrain et leur résolution, ce qui n'est pas toujours la caractéristique première de ceux qui ont été sélectionnés pour leurs « compétences

transversales et managériales » plus que pour leur maîtrise technique.

Il faut aussi que la discussion puisse questionner transversalement les process, et non pas qu'il soit immédiatement mis fin à la discussion en demandant aux participants d'avoir la grâce de se réinscrire dans l'ordonnement des divers process, sous prétexte, par exemple, de « ne pas mélanger les choses ».

Et il faut que du temps soit dégagé pour converser, sans préoccupation de statuer à tout instant sur le caractère productif ou non de cette conversation. Cela suppose en définitive aussi de remettre de la « socialité » dans les fonctionnements quotidiens des entreprises, admettre que l'entreprise est un espace social où l'on peut parler de tout et de rien, se contredire, se reprocher des choses, comme condition pour pouvoir continuer de cohabiter et coopérer jour après jour.

Tout cela se situe assez à rebours des tendances des entreprises sur ces dernières décennies. Mais, sans cela, les espaces de discussion risquent de n'être rien de plus qu'un dispositif d'un process « santé au travail », dont l'existence ne servira que les intérêts de directions fonctionnelles centrales, sans avoir servi le travail dans les espaces opérationnels.

## Références

- Clot Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF, 292 p.
- Clot Y. (2010), *Le travail à cœur*, Paris, La Découverte, 190 p.
- Cru D. (2011), « Des risques psychosociaux bien encombrants », *Esprit*, n° 378, oct., p. 140-147.
- Dejours C. (1980), *Travail : usure mentale*, nouv. éd., Paris, Bayard, 1993, 259 p.
- Dodier N. (1995), *Les hommes et les machines*, Paris, Métailié, 379 p.
- Detchessahar M. (2013), « Faire face aux risques psychosociaux : quelques éléments d'un management par la discussion », *Négociations*, n° 19, 2013/1, p. 57-80.
- Ginsbourger F. (2010), *Ce qui tue le travail*, Paris, Michalon, 186 p.
- Lochard Y. (2012), « L'invention d'espaces de dialogue sur les conditions de travail dans l'administration. Le cas du processus au ministère des Finances », *Revue de l'IREC*, n° 74, 2012/3, p. 177-206.
- Ughetto P. (2007), *Faire face aux exigences du travail contemporain*, Lyon, Editions de l'ANACT, 157 p.

# Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé

14-2 (2012)  
Varia

---

Philippe Davezies

## **Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail**

---

### **Avertissement**

Le contenu de ce site relève de la législation française sur la propriété intellectuelle et est la propriété exclusive de l'éditeur.

Les œuvres figurant sur ce site peuvent être consultées et reproduites sur un support papier ou numérique sous réserve qu'elles soient strictement réservées à un usage soit personnel, soit scientifique ou pédagogique excluant toute exploitation commerciale. La reproduction devra obligatoirement mentionner l'éditeur, le nom de la revue, l'auteur et la référence du document.

Toute autre reproduction est interdite sauf accord préalable de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France.

**revues.org**

Revues.org est un portail de revues en sciences humaines et sociales développé par le Cléo, Centre pour l'édition électronique ouverte (CNRS, EHESS, UP, UAPV).

---

### Référence électronique

Philippe Davezies, « 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 01 novembre 2012, consulté le 18 février 2013. URL : <http://pistes.revues.org/2566>

Éditeur : Elise Ledoux  
<http://pistes.revues.org>  
<http://www.revues.org>

Document accessible en ligne sur :

<http://pistes.revues.org/2566>

Document généré automatiquement le 18 février 2013.

© Tous droits réservés

Philippe Davezies

## Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail

- 1 Face aux expressions de souffrance psychique qui lui sont adressées, le professionnel de santé au travail alerte la direction de l'entreprise et les instances représentatives du personnel. Malheureusement, dans de nombreux cas, cette alerte n'est pas suivie de mesures susceptibles d'améliorer la situation. Une des raisons de ce qui apparaît comme un échec tient au fait que les destinataires de l'alerte sont déjà plus ou moins confusément informés de l'existence d'un problème, qu'ils ne savent pas comment l'aborder, et que l'alerte ne leur ouvre pas de nouvelles perspectives de compréhension et d'action. Pour espérer ouvrir des perspectives de transformation, il est nécessaire de reprendre les choses du point de vue du travail, de ses tensions, de ses impasses, mais aussi des perspectives que révèle son analyse. Conformément au titre d'un ouvrage classique, il faut « Comprendre *le travail pour le transformer* » (Guérin, 1997).

### 1. L'activité et ses dilemmes

- 2 Dans cette direction, l'analyse se heurte immédiatement à un obstacle : la représentation du travail qui circule dans l'entreprise, celle qui est la plus facile à exprimer et qui est toujours mise en avant, c'est celle qui est donnée par les consignes. Or, la réalité du travail est beaucoup plus large.

#### 1.1 Au-delà de la prescription, la dynamique de l'activité

- 3 C'est la leçon fondamentale de l'ergonomie : le travail n'est jamais la simple réalisation de la tâche telle qu'elle est formulée par la prescription. Travailler impose toujours de prendre en charge des particularités de la situation que la hiérarchie n'est pas en état de percevoir.
- 4 L'analyse ergonomique met l'accent sur les éléments de variabilité qui contraignent le travailleur à prendre des distances avec les modes opératoires prescrits pour parvenir, malgré tout, aux résultats fixés par la hiérarchie. Et, effectivement, dans la phase de prise en main du travail, l'enjeu pour le travailleur consiste à montrer qu'il maîtrise la situation et qu'il est capable de répondre aux attentes de la hiérarchie. Cependant, une fois cette étape franchie, l'attention, libérée par l'acquisition et l'incorporation des savoir-faire, se reporte sur d'autres enjeux de l'activité. Il apparaît au travailleur que sa façon de travailler a, sur la qualité de la production, sur les relations avec les collègues, sur l'état des installations ou de l'environnement, des répercussions vis-à-vis desquelles sa hiérarchie ne manifeste pas d'attente particulière parce que bien souvent elle n'en perçoit pas l'importance. Il y répond alors en mobilisant son expérience, sa sensibilité, ses valeurs (Davezies, 2006).
- 5 Le travail engage ainsi le salarié dans une dynamique d'élargissement de la zone vis-à-vis de laquelle il prétend assumer une responsabilité. Ce développement du pouvoir d'agir, qui porte le sujet au-delà de ses intérêts personnels directs, humanise le travail en lui donnant une forme dans laquelle le salarié peut se reconnaître.
- 6 Ce mouvement n'a pas échappé aux recherches dans le domaine du management. La littérature américaine a une expression pour en rendre compte : Organizational Citizenship Behavior - comportement de citoyenneté organisationnelle. Cette notion désigne la prise en considération des intérêts collectifs et le développement par le travailleur d'une activité propre, au-delà de ce qui est prescrit. Smith souligne le fait qu'il ne s'agit pas d'un phénomène marginal :

« *Every factory, office, bureau depends daily on a myriad of acts of cooperation, helpfulness, suggestion, gesture of goodwill, altruism, and other instances of what we might call citizenship behavior.* » (Smith, 1983).

- 7 Le mouvement qui porte les participants à aller au-delà de ce qui est prescrit est une condition essentielle de la survie et du développement de l'organisation (Organ, 1990).

## 1.2 Intensification et dégradation de la qualité

- 8 La situation se complique pourtant sérieusement à partir du moment où l'organisation se retourne contre ce mouvement pourtant essentiel à son fonctionnement. C'est ce qui s'est produit du fait de la pression à l'accélération et à la standardisation qui a caractérisé le mouvement d'intensification du travail des dernières décennies (Davezies, 2005 ; Clot, 2010).
- 9 À tous niveaux hiérarchiques, les travailleurs se retrouvent en situation de devoir satisfaire les objectifs très tendus qui leur sont imposés tout en assurant comme ils le peuvent le fonctionnement global de l'organisation et en s'efforçant de lui donner figure humaine. Pour la plupart, cela se traduit par des situations où il n'est pas possible de prendre en charge tout ce qu'il y aurait à faire pour que les choses se passent bien. Chacun doit trier entre les objectifs qu'il va endosser et ceux qu'il lui faudra bien laisser couler. Or, il n'y a pas de dispositifs sociaux pour discuter des dilemmes éthiques de l'activité et des choix qui se présentent nécessairement. Sous la pression de l'intensification, les espaces de discussion ont plutôt reculé. Chacun trie donc à sa façon, en fonction de son expérience, de sa sensibilité, de son histoire. Il ne s'agit pas là d'individualisme, mais des effets d'une organisation du travail qui impose des arbitrages serrés qu'elle renvoie aux choix individuels. Cette individualisation du rapport au travail fragilise considérablement la capacité d'expression de l'expérience du travail face aux normes managériales. Une part importante des questions vives du travail n'est pas mise en débat, mais se manifeste sous la forme de conflits extrêmement individualisés (Bérout, 2008).

## 1.3 La nécessité d'espaces de discussion sur le travail

- 10 Dans ce contexte, de nombreuses voix plaident en faveur du développement, au sein des entreprises, d'espaces de discussion qui ne se limitent pas à une communication descendante, mais permettent l'expression et la prise en charge collective des dilemmes de l'activité.
- 11 Dans le domaine de l'épidémiologie, le modèle de la justice organisationnelle est ainsi apparu comme un indicateur de stress professionnel complémentaire des modèles de Karasek (1990) et de Siegrist (1998). Ce nouveau modèle comporte, dans sa version la plus utilisée par les épidémiologistes, une dimension de justice procédurale qui vise les modalités de la prise de décision dans l'entreprise et les possibilités d'expression et d'intervention des salariés (Elovainio, 2002). Les recherches menées sur la base de ce modèle montrent que la situation dans laquelle les salariés se voient imposer les décisions sans pouvoir les discuter constitue un facteur d'augmentation des troubles du sommeil (Elovainio, 2009), des syndromes métaboliques (Gimeno, 2010), des marqueurs de l'inflammation (Elovainio 2010), du tabagisme (Kouvonen, 2007), des excès de consommation alcoolique (Kouvonen, 2008), de l'absentéisme pour maladie (Elovainio, 2002), des pathologies cardiovasculaires (Elovainio, 2006) et des dépressions (Ylipaavalniemi, 2005).
- 12 Le même souci de promouvoir des formes de démocratie dans l'entreprise est exprimé du côté du management. Le modèle de la justice organisationnelle avait d'ailleurs émergé dans le champ des ressources humaines, au nom d'un souci d'amélioration des performances de l'entreprise, avant d'être repris par l'épidémiologie. Ainsi, la Chambre de commerce et d'industrie de Paris fait l'éloge du management participatif, donné comme une source d'économie et de renforcement de la compétitivité (Chambre de commerce et d'industrie de Paris, 2007). La justice procédurale favoriserait le développement de la citoyenneté organisationnelle (Moorman, 1991, 1993). La notion d'*empowerment* qui a cours dans la littérature managériale véhicule des conceptions très voisines (Gilbert, 2010).
- 13 Conformément à cette logique, la norme ISO 26 000 sur la responsabilité sociétale des entreprises met l'accent sur le développement du dialogue social :

« Un dialogue social effectif fournit un mécanisme permettant d'élaborer une politique ou de trouver des solutions prenant en compte les priorités et les besoins des employeurs et des travailleurs, ceci aboutissant à des résultats qui sont valables et durables, tant pour l'organisation que pour la société. Le dialogue social peut contribuer à instituer la participation et des

*principes démocratiques sur les lieux de travail, à assurer une meilleure compréhension entre l'organisation et ceux qui réalisent le travail et à établir de saines relations entre le monde du travail et le management, réduisant ainsi le risque de conflits sociaux coûteux. » (NF ISO 26000, 2010)*

- 14 Le rapport Lachmann au premier ministre de la France affirme aussi la nécessité de restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail :

*« La performance et l'innovation font appel à l'intelligence collective des salariés : les occasions de leur redonner de l'initiative doivent donc être favorisées. Tout salarié veut être efficace et utile, c'est ce qui donne du sens et de la fierté à son travail. Il est souvent le mieux placé pour identifier les dysfonctionnements et proposer des pistes d'amélioration de l'efficacité. [...] Les espaces de régulation et de discussion sont donc indispensables, à plusieurs titres : pour que les salariés s'approprient leurs pratiques professionnelles sur le plan technique et éthique, pour donner sa place à la performance collective dans le travail, et enfin pour prévenir les conflits au travail par des espaces de partage et de dialogue sur les difficultés rencontrées. » (Lachman, 2010)*

- 15 L'idée selon laquelle la prise en compte de l'expérience des travailleurs constituerait un enjeu à la fois pour la santé des salariés et pour la performance de l'entreprise est donc couramment avancée de divers côtés. Or, le droit d'expression est inscrit dans le Code du travail français (articles L2281-1 et suivants).

- 16 Des raisons de nature très diverses ont contribué à ce que ce pan du droit reste lettre morte. Nous nous en tiendrons à la plus élémentaire, celle qui concerne la difficulté des individus à parler de leur travail, dans la mesure où elle constitue un défi central pour les professionnels de santé, pour les représentants du personnel et pour la hiérarchie.

## 2. Un défi : l'obscurité de l'activité

- 17 Nous touchons ici la question centrale à partir de laquelle se construisent les approches cliniques du travail (ergonomie, ergologie, psychodynamique, clinique de l'activité, clinique médicale du travail) : il existe une distance parfois très importante entre ce que fait le travailleur et ce qu'il est en mesure d'en dire. Cette difficulté à dire le travail ne relève pas d'une déficience intellectuelle. La capacité à extraire de l'expérience des éléments susceptibles de constituer une ressource partagée pour l'avenir est une tâche compliquée, aussi bien pour le psychiatre ou le chercheur que pour l'ouvrier. Sennet (2010) évoque ainsi l'exaspération des réformateurs du système de santé publique britannique devant l'incapacité des médecins et infirmières à rendre compte des ressorts de leurs activités. Cette obscurité de l'action aux yeux de celui qui l'exécute trouve son origine dans la physiologie du système nerveux. Une série de résultats expérimentaux permettent d'en prendre la mesure.

### 2.1 Les programmes moteurs acquis au cours des apprentissages ne sont pas directement accessibles à l'expression verbale

- 18 C'est un fait bien connu : le sujet n'a qu'une conscience limitée de la façon dont il réalise les tâches dans lesquelles il est engagé. Celles-ci mobilisent la *mémoire procédurale* qui fait partie des *mémoires implicites*, c'est-à-dire des mémoires qui ne sont pas accessibles à la conscience. Chacun sait nouer ses lacets, mais c'est une toute autre affaire que d'expliquer comment, lorsque nous tenons une extrémité du lacet dans la main droite et l'autre dans la main gauche, nous faisons le nœud. De même, le potier sera bien embêté si on lui demande d'expliquer comment, sur son tour, il fait sortir un pot de la masse d'argile. Plutôt que de tenter d'expliquer, il préférera montrer (Malafouris, 2008). Dans le domaine sportif, chacun sait que le mouvement s'enraye à partir du moment où il doit être piloté par le raisonnement. Pour se déployer de façon efficace, le geste implique une conscience du but, mais la réalisation doit lâcher la bride à la mobilisation corporelle.

### 2.2 Le cerveau efface une grande partie des informations sensorielles émanant du mouvement en cours

- 19 Non seulement nous mobilisons des programmes moteurs dont nous n'avons pas une claire conscience, mais le cerveau tend à ignorer une grande partie des informations sensorielles qui

pourraient nous renseigner sur le mouvement une fois qu'il est lancé. Le déclenchement d'un mouvement a pour corollaire la production d'un modèle interne, appelé *copie d'efférence*, qui anticipe le mouvement à venir et ses conséquences prévisibles en matière de retour sensoriel. Dans la formulation proposée par Von Holtz (1980), tout se passe comme si les informations sensorielles anticipées étaient marquées d'un signe plus et les informations sensorielles traduisant ce qui se produit réellement d'un signe moins ; le cerveau ne traiterait que leur résultante. Si tout se déroule comme prévu par le programme sensorimoteur, la comparaison des deux types d'informations ne laisse pas de résidu, les informations sensorielles sur le mouvement sont supprimées. Au contraire, une différence est le signe d'une influence extérieure au mouvement qui impose un ajustement de l'action. Seul ce résidu fait l'objet d'un traitement. Le cerveau dispose donc d'un mécanisme qui efface en grande partie les retours sensoriels dès lors qu'ils ne sont que les conséquences du mouvement engagé. C'est ce qui explique que l'on n'obtienne pas le même résultat en se chatouillant soi-même et si l'on est chatouillé par son voisin. Ce dispositif permet de faire la part entre ce qui relève du mouvement provoqué par la personne et ce qui relève d'une influence de l'environnement. Sa perturbation est évoquée comme responsable de l'attribution erronée de ses actes à des forces extérieures par le schizophrène (Shergill, 2005 ; Frith, 2005, 2010). Cette régulation, dite en *feed-forward*, qui ne vise que ce qui ne se passe pas comme anticipé, permet un ajustement beaucoup plus rapide qu'une simple régulation en *feed-back*.

20 Nous aboutissons donc à un constat troublant : l'efficacité de la régulation du geste et la capacité à se percevoir comme l'agent de l'action supposent une certaine opacité de celle-ci pour l'agent lui-même. Au bout du compte, le sujet perçoit son propre mouvement parce qu'il se voit agir beaucoup plus qu'il ne se sent agir (Jeannerod, 2009).

### 2.3 Les ajustements de la gestuelle n'impliquent pas la conscience

21 Si le cerveau valorise les informations sensorielles qui alertent sur ce qui ne se déroule pas comme anticipé, cela ne signifie pas pour autant que leur traitement implique la conscience. Fournier et Jeannerod (1998) ont montré que, pour peu qu'il ne soit pas majeur, l'ajustement est réalisé sans que le sujet n'ait conscience d'avoir modifié son geste au cours de sa réalisation. Citer ici toutes les observations qui démontrent cette capacité à réguler le geste indépendamment de la conscience dépasserait le cadre du présent article. Nous nous en tiendrons à un des faits les plus frappants : l'existence d'une vision aveugle, c'est-à-dire d'une capacité des sujets qui présentent une cécité liée à une lésion du cortex visuel à pointer du doigt correctement un signal que pourtant ils n'ont pas conscience de voir (Weiskrantz, 1974 ; Danckert, 2005). Il apparaît ainsi que l'information sensorielle n'est pas traitée de la même façon pour la perception consciente et pour l'action. Ces travaux expérimentaux confirment ce que nous avons enseigné les observations sur le travail : même sur des activités gestuelles en principe très réglées, il y a une différence parfois importante entre le geste tel que les gens se le représentent et celui qu'ils exécutent.

### 2.4 La préparation de l'action est lancée avant la décision consciente d'agir

22 Le résultat certainement le plus contraire au sens commun concerne les relations entre la décision et l'action. Benjamin Libet (1983, 1999) a demandé à un sujet d'appuyer sur un bouton quand il le voulait, en notant le moment de sa prise de décision. L'enregistrement électro-encéphalographique a révélé l'apparition d'un potentiel de préparation enregistrable dans l'aire prémotrice avant que le sujet n'ait pris la décision d'agir. L'observation a été confirmée par d'autres auteurs. Haggard a montré que, dans des situations où le sujet devait choisir de répondre avec la main droite ou la main gauche, un potentiel de préparation latéralisé permettait de prédire le mouvement avant que le sujet n'ait opéré son choix et pris sa décision (Haggard, 1999, 2008). L'expérience a été reproduite avec des malades auxquels avaient été implantées des électrodes afin de localiser l'origine de crises épileptiques. L'enregistrement d'une activité dans l'aire motrice supplémentaire, une seconde et demie avant la décision, permettait de prévoir celle-ci et de prédire le moment de son apparition

(Fried, 2011). L'utilisation de la résonance magnétique fonctionnelle a permis de remonter plus en amont dans les phénomènes de préparation de l'action. Avant les aires prémotrices, une activation était observée dans le cortex préfrontal et dans le cortex pariétal. Là encore l'observation de l'activité cérébrale permettait de prévoir le côté choisi pour le mouvement avant que le sujet n'ait pris sa décision (Soon, 2008). De ces travaux, il ressort que le processus qui conduit à l'action débute avec une intention d'agir inconsciente (Sirigu, 2004, Daprati, 2010) ; celle-ci se manifeste par une activation du cortex préfrontal, qui constitue le plus haut niveau d'intégration de l'expérience, et du cortex pariétal dont le fonctionnement est nécessaire à la prise de conscience de l'intention motrice, à la production du modèle interne du mouvement et à la conscience du corps. Cette intention inconsciente produit une activation du système moteur dont l'indice est l'apparition d'un potentiel de préparation environ une seconde à une seconde et demie avant la réponse motrice. Ce potentiel de préparation se latéralise en fonction du côté du mouvement, 800 millisecondes avant la contraction musculaire. L'intention consciente n'émerge que 250 millisecondes avant le déclenchement du geste (Desmurget, 2009). Ces 250 millisecondes sont le temps nécessaire à la planification des commandes motrices correspondant au mouvement désiré. En somme, l'intention consciente accompagne le déclenchement de l'action, elle ne la précède pas. En cas d'urgence, ce dispositif est court-circuité par un système sous-cortical plus rapide dans lequel l'amygdale joue un rôle déterminant (Jeannerod, 2009). Dans tous les cas, la décision d'agir n'est pas la cause de l'action.

## 2.5 Les éléments de la situation qui appellent le déclenchement de l'action ne sont qu'en partie conscients

- 23 Le fait d'avoir présenté à un sujet, au cours d'une tâche immédiatement antérieure, des stimuli (des mots ou des figures) évoquant des enjeux sociaux est capable de déclencher chez lui, dans la situation suivante, un comportement orienté par ces enjeux, de renforcer la mobilisation en ce sens, d'accroître la capacité à persister malgré les obstacles, de favoriser la reprise après interruption même en présence d'alternatives plus attirantes, sans que le sujet n'ait conscience de l'influence des signaux qu'il a perçus sur son comportement (Bargh, 2001, Custers, 2008). Des résultats du même type sont observés dans des situations où le stimulus qui va orienter l'action fait l'objet d'une présentation subliminale et n'est donc même pas consciemment perçu (Strahan, 2002 ; Aarts, 2005 ; Custers, 2010). Le sujet a conscience du but poursuivi, même si cette conscience est en retard par rapport à l'actualisation des programmes moteurs ; il se voit agir, il peut constater le résultat de son action ; en revanche, il n'a qu'une conscience très partielle de ce qui le conduit à sélectionner et à maintenir le but sur lequel il est engagé.

## 2.6 Globalement, l'activité est en avance sur la raison

- 24 L'attention sur l'importance de l'émotion dans la prise de décision a été attirée par l'observation de malades présentant une destruction d'une zone du cortex préfrontal (le cortex préfrontal ventromédian). Cette lésion ne perturbait ni leurs résultats aux tests de mesure de l'intelligence, ni leur attention, ni leur maîtrise du langage, ni leur usage de la logique, ni leurs capacités d'apprentissage. Et pourtant, ces personnes s'avéraient incapables de prendre les bonnes décisions dans des situations où elles semblaient pourtant disposer de l'ensemble des notions nécessaires. Ces patients étaient très perturbés dans leurs activités personnelles et sociales. L'explication réside dans les relations qu'entretient le cortex préfrontal avec les structures sous-corticales responsables des réactions émotionnelles (amygdales, hypothalamus). Ces relations permettent de construire, au fil de l'expérience, des liens entre certaines classes de situations complexes et les états émotionnels qu'elles génèrent. Ces liens, gardés en mémoire, donnent leur coloration favorable ou défavorable aux différentes options possibles lorsque se présente un type de situation déjà expérimenté. C'est à partir de ces informations, et non sur la base du raisonnement, qu'un mode de réponse est privilégié. Lorsque, comme chez les malades, le cortex préfrontal ne dispose plus de la mémoire des expériences émotionnelles antérieures, le déclenchement des processus sensorimoteurs qui vont aboutir à l'action et à la décision consciente devient dysfonctionnel. Le sujet peut bien

connaître les règles qu'il devrait appliquer, celles-ci ne sont pas activées au moment d'agir. Il se voit engagé dans des actions qu'il n'entreprendrait pas si, comme le voudrait le sens commun, sa décision était subordonnée à ses capacités de raisonnement (Damasio, 1995a, 1995b, 1998, 2003).

- 25 À l'inverse, Béchara a montré que les sujets normaux étaient capables de choisir les stratégies gagnantes avant d'avoir compris que lesdites stratégies étaient effectivement gagnantes, donc avant d'avoir compris quelles règles ils devaient appliquer. Cette performance est due au fait que la décision n'est pas prise sur la base du raisonnement, mais qu'elle est orientée par les expériences émotionnelles antérieures (Bechara, 1997).
- 26 Ce rapport aux émotions fait du cerveau un dispositif d'intégration de l'expérience plus performant que la réflexion consciente et en avance sur elle. C'est ce qui explique que le sens clinique du praticien chevronné donne des diagnostics plus pertinents que le système expert. Frith affirme que cette capacité d'intégration de l'expérience fait du cerveau un observateur bayésien<sup>1</sup> idéal (Frith, 2010).

## 2.7 Une volonté déterminée

- 27 En somme, le cerveau réagit à des sollicitations de l'environnement dont le sujet n'est que partiellement conscient ; sous l'effet de l'impact émotionnel des expériences antérieures, il libère les dispositions à l'action stabilisées par l'apprentissage ; cet état physiologique est à l'origine de la décision consciente et du déclenchement de l'action. Ces résultats, qui contredisent le sens commun, avaient été anticipés depuis longtemps par certains philosophes. Spinoza est, en la matière, un auteur incontournable :

*« Les hommes se trompent en ce qu'ils se croient libres ; et cette opinion consiste en cela seul qu'ils ont conscience de leurs actions et sont ignorants des causes par où ils sont déterminés ; ce qui constitue donc leur idée de la liberté c'est qu'ils ne connaissent aucune cause à leurs actions. Pour ce qu'ils disent en effet : que les actions humaines dépendent de la volonté, ce sont des mots auxquels ne correspond aucune idée. Car tous ignorent ce que peut être la volonté et comment elle peut mouvoir le corps. » (Spinoza, 1677).*

- 28 Voltaire aboutit au même constat sur la liberté de la volonté :

*« Or, vous recevez toutes vos idées ; vous recevez donc votre vouloir, vous voulez donc nécessairement : le mot de liberté n'appartient donc en aucune manière à la volonté. Vous me demandez comment le penser et le vouloir se forment en vous. Je vous réponds que je n'en sais rien. Je ne sais pas plus comment on fait des idées, que je ne sais comment le monde a été fait. Il ne nous est donné que de chercher à tâtons ce qui se passe dans notre incompréhensible machine. La volonté n'est donc point une faculté qu'on puisse appeler libre. » (Voltaire, 1764).*

- 29 Il faudrait évidemment citer Freud, mais l'obscurité de l'action que nous évoquons ici, dans le contexte d'une approche du travail, ne relève pas de l'inconscient dynamique de la psychanalyse. Les conflits dont nous tentons de rendre compte ne sont pas de l'ordre du sexuel. Nous faisons référence à des dimensions de l'activité qui sont accessibles à la prise de conscience. Notre ambition est donc limitée. Nous estimons cependant que cette distance entre un sujet qui se conçoit comme animé d'une libre volonté et le constat d'une activité dont la logique et l'initiative échappent en grande partie à sa conscience nous introduit à la question de la subjectivité.

## 3. Le retour réflexif sur l'activité : la subjectivité

### 3.1 Illusion d'agentivité et responsabilité

- 30 Le fait de penser que nos actions sont déclenchées par notre libre volonté est pour Wegner une illusion liée à ce qu'il considère comme une sorte d'émotion : une émotion d'*agentivité* *authorship* qui accompagne l'action (Wegner, 2004). Il affirme cependant l'importance de cette illusion. En nous faisant ressentir de l'intérieur que ces actions sont les nôtres, elle fournit le composant élémentaire de la psychologie humaine et de la vie sociale. Le sujet voit le résultat de son action ; celle-ci s'est accompagnée de la conscience d'une intention, elle a mis en œuvre un mode de réponse dont il sait bien qu'il ne lui est pas étranger et où il retrouve la marque de son histoire et de sa sensibilité ; elle est donc bien sienne, elle engage sa responsabilité.

- 31 La plupart du temps, le sujet n'éprouve aucun malaise et donc aucun besoin de revenir sur le pourquoi et le comment de son action. Il en va tout autrement lorsque, constatant le résultat et le déplorable, il s'interroge : « Comment ai-je pu faire ou dire cela ? » C'est aussi le cas lorsque l'action suscite, de la part d'autrui, des interrogations ou des critiques. Dans les deux cas, le retour interrogateur sur sa propre action et l'effort d'élaboration qu'il impose sont la manifestation de la subjectivité, la manifestation de ce « je » qui doit endosser la responsabilité d'une action dont il n'est pas la cause. Le domaine de la subjectivité au travail, tel que nous l'entendons ici, correspond donc à l'exigence de travail psychique imposé au travailleur par le constat de la distance entre le résultat de son action d'une part, et ses aspirations et/ou les attentes d'autrui d'autre part. Ou bien, sous un angle plus opératoire, l'espace de la subjectivité est ouvert par la distance structurelle entre une activité incarnée et un langage par définition commun, impersonnel, social, par lequel il faut passer pour en rendre compte.
- 32 Produire une parole qui rende compte des impasses de l'activité est un enjeu en matière de santé. L'identité vacille lorsque le sujet n'est plus capable de rendre intelligible ce que son mode d'engagement a de potentiellement partageable au regard de la situation particulière dans laquelle il s'est trouvé. L'exigence de produire un récit intelligible qui rétablisse la continuité biographique et renoue les liens avec la communauté témoigne de ce que Ricoeur désigne comme *le caractère narratif de l'identité* (Ricoeur, 1996a, 1996b, Davezies, 1999, 2004). Le passage par le langage est cependant une opération singulière. Il introduit des éléments d'abstraction et de généralité. C'est cette prise de distance avec le vécu immédiat qui permet de partager avec autrui, de confronter les expériences et d'en tirer des leçons pour l'avenir (Vygotski, 1997). Mais dans ce cas, comment l'élaboration langagière peut-elle donc avoir une efficacité ? Elle nous conduit dans le monde des idées, or c'est au niveau de l'action que se situe le conflit et nous savons maintenant que l'idée n'est pas la cause de l'action. Pour remplir sa fonction d'outil au service du développement, le langage et la pensée qu'il véhicule doivent exercer un pouvoir de détermination sur l'activité.

### 3.2 L'enracinement corporel du langage

- 33 Là encore, la physiologie nous propose des éléments de réponse. L'idée d'un langage manipulant de pures idéalités symboliques est de plus en plus mise en doute. Un nombre croissant de recherches insistent sur son lien avec le vécu des situations et sur son caractère incarné. La compréhension d'une phrase dépend de la capacité à simuler intérieurement le rapport du sujet à l'état du monde que la phrase décrit (Jirak, 2010). Les mots évoquant une odeur activent les aires cérébrales responsables de l'olfaction, la présentation écrite de mots évoquant des sons active les aires auditives. Surtout, la compréhension des verbes d'action active, dans les aires prémotrices et motrices, les zones correspondant au mouvement évoqué. Cette simulation motrice n'accompagne pas le traitement sémantique de la parole, elle constitue le processus sémantique lui-même (Pulvermüller, 2010 ; Knoeferle, 2010). Il est d'ailleurs possible de mettre en évidence les effets comportementaux des interactions entre le langage et le mouvement : la compréhension d'un terme évoquant un mouvement et la réalisation d'un mouvement sont susceptibles de mobiliser des ressources neurales communes, avec, selon les cas, des effets réciproques de facilitation ou de perturbation (Feldman, 2010). Ces résultats sont confirmés par diverses approches : la stimulation transcrânienne des zones motrices corticales accélère les tâches de traitement syntaxique des verbes d'action (Pulvermüller, 2005) ; à l'inverse, les malades présentant une pathologie de la motricité (parkinson, sclérose latérale amyotrophique) voient leurs performances réduites dans le domaine du traitement des verbes d'action (Bak, 2004, Boulenger, 2008). Évoquer l'action, c'est la simuler intérieurement. Une conversation n'est donc pas un pur échange symbolique. L'intercompréhension implique qu'à la configuration sensitivomotrice activée, dans le cerveau du locuteur par l'évocation d'une situation ou d'une action, répond l'activation d'une configuration sensitivomotrice réalisant une simulation interne de la situation et de l'action dans le cerveau de l'auditeur. L'échange langagier ne met pas seulement le concept en relation avec le concept, il fait circuler des configurations sensorimotrices entre les interlocuteurs. Il transmet donc, dans le même mouvement, des idées et des dispositions corporelles à l'action.

À la prochaine occasion, l'activité se déploiera à nouveau sans attendre la réflexion, mais à partir d'un répertoire de dispositions à l'action enrichi par la discussion.

34 L'usage du langage au cours d'une conversation présente d'ailleurs les mêmes caractéristiques de spontanéité que celles observées dans le cas de l'action : les zones cérébrales qui sont mobilisées par la prise de parole sont activées avant que le sujet n'ait pris la décision d'intervenir. L'intention de parler comme l'intention d'agir trouvent leurs origines, à un stade encore non conscient, dans les mêmes aires cérébrales (du cortex pariétal) (Carota, 2010).

35 En somme, nous décrivons deux moments décisifs : l'activation, sous l'impulsion des sollicitations de la situation, des dispositions à l'action préalablement incorporées, et un développement de ces dispositions sous l'effet du retour réflexif sur l'activité grâce à la médiation du langage. Dans les deux cas, le sujet apparaît porté par la dynamique de l'activité beaucoup plus qu'il ne l'amorce. Une telle analyse ne laisse que peu de place à la pensée comme réalité autonome.

### 3.3 Activité et pensée

36 Contre l'idée d'une dépendance de la pensée vis-à-vis de l'activité, on pourra objecter, avec raison, qu'il y a des idées qui ne correspondent pas à des expériences vécues et qui ne sont donc pas susceptibles d'activer des configurations sensitivomotrices. Il y a, en effet, des mots abstraits dont le sens ne tient qu'à leurs liens avec d'autres mots abstraits. Nous pouvons cependant, ici encore, relever des proximités entre la dynamique de l'action, telle que la décrit la physiologie, et celle de la pensée. Autant l'idée selon laquelle l'action ne serait pas causée par la volonté heurte le sens commun, autant l'indépendance de la pensée par rapport à la volonté relève de l'expérience commune. Nietzsche a exprimé de façon très vive cette spontanéité de la pensée :

*« Qu'est-ce qui me donne le droit de parler d'un « je » et d'un « je » qui soit une cause, et pour comble, cause de la pensée. [...] Je ne me laisserai jamais de souligner un petit fait très bref que les gens atteints de superstition n'aiment guère avouer ; c'est à savoir qu'une pensée vient quand « elle » veut et non quand « je » veux, en telle sorte que c'est falsifier les faits que de dire que le sujet « je » est la détermination du verbe « pense ». Quelque chose pense, mais que ce soit justement ce vieil et illustre « je », ce n'est là, pour le dire en termes modérés, qu'une hypothèse, une allégation » (Nietzsche, 1886).*

37 Plutôt que dire *je pense*, il est souvent plus réaliste de dire *une pensée me vient*. Voire une pensée me trotte dans la tête. Il y a même parfois des pensées dont je n'arrive pas à me débarrasser...

38 Au même titre que l'action, l'émergence de la pensée est dépendante des processus d'incorporation qui ont mis en place les ressources intérieures. Naccache décrit ce processus pour la recherche mathématique qui apparaît pourtant comme le domaine par excellence de la pensée abstraite (Naccache, 2009). La découverte géniale est le résultat d'un cheminement en plusieurs étapes. La première consiste en un travail d'explicitation approfondie de la nature du problème. Elle implique une mobilisation consciente. Il s'agit même d'un moment pénible marqué par « *une intense sensation d'effort mental* ». Ce travail est décisif, il réalise le processus d'incorporation, mais il ne donne pas la solution. La seconde phase est dite d'incubation, le chercheur vaque à d'autres occupations, mais son cerveau continue à travailler de façon inconsciente sur le problème à partir du matériau accumulé. Enfin l'idée géniale jaillit - Archimède bondit hors de son bain. Mais cette spontanéité de l'idée ne doit pas masquer le fait que l'idée ne serait pas survenue si un travail préalable d'explicitation approfondie n'avait pas été accompli. Et il faudra encore tout un travail de réajustement des conceptions initiales sous l'effet de la découverte pour que celle-ci porte ses fruits.

39 L'action comme la pensée ne sont donc pas causées par l'exercice d'une volonté libre qui trouverait en elle-même les ressources de son mouvement. En revanche, leur développement, c'est-à-dire leur capacité à ouvrir de nouveaux espaces, dépend étroitement du travail de réflexion qui, préalablement, a permis l'incorporation des éléments conceptuels véhiculés par le langage. Ceux-ci seront ensuite mobilisés selon des processus non conscients pour résoudre le problème. La pensée est donc produite par un processus inconscient, mais celui-ci repose

sur la mobilisation de ressources incorporées qui doivent avoir, à un moment ou un autre, fait l'objet d'une prise de conscience et donc d'une réflexion (Naccache, 2009).

### 3.4 Une pensée en situation

40 Le processus d'incorporation suppose d'enrichir la représentation du problème en l'envisageant de la façon la plus concrète et sous une multiplicité de points de vue ; il ne peut pas être renvoyé au seul dialogue intérieur de l'individu isolé, en raison même de l'obscurité que revêt son activité à ses propres yeux. La confrontation à l'expérience d'autrui est un moment décisif de la prise de conscience. Dans le cas du chercheur, elle passe par la lecture des publications scientifiques ; dans le cas des dilemmes rencontrés au quotidien dans le travail, la ressource se situe du côté d'une discussion qui s'efforcera de serrer au plus près les dilemmes de l'activité.

41 Un processus de pensée abstrait ne peut pas réellement produire de la compréhension s'il ne revient pas à la pratique, c'est-à-dire au vécu corporel. En effet, comprendre un concept, c'est comprendre ce qu'il change dans notre façon de percevoir le réel. Il n'y a pas de signification qui ne se ramène à des effets pratiques dans telle ou telle situation. Ce principe a été formulé par Peirce, penseur majeur de la philosophie américaine, logicien et père de la sémiotique. Il est condensé dans une maxime célèbre :

*« Considérer quels sont les effets pratiques que nous pensons pouvoir être produits par l'objet de notre conception. La conception de tous ces effets est la conception complète de l'objet. » (Peirce, 1879).*

42 La compréhension d'une notion n'est rien d'autre que la capacité à penser - et nous ajouterons donc à simuler intérieurement - ses effets pratiques. À l'inverse, si le discours reste dans le domaine de l'abstraction, l'idée n'explique pas grand-chose et n'a pas d'effet sur l'action.

43 Nous insistons sur ce point car, de tous côtés, nous rencontrons la tentation de ramener les problèmes du rapport subjectif au travail à des généralités abstraites telles que le niveau d'exigence, le manque d'autonomie, le défaut de reconnaissance, etc., sans plus se préoccuper de la signification pratique de ces notions. Il y a, derrière ces problématiques, une surestimation de la capacité des idées à produire des effets sans un travail considérable de contextualisation et d'incorporation des enjeux concrets en matière d'action. Dewey, un des théoriciens américains de la démocratie, exprime un jugement sévère contre les discours qui prétendent se déployer à l'abri de cette exigence du retour aux situations et à la pratique :

*« Nous vivons et nous agissons en connexion avec l'environnement existant, non en connexion avec des objets isolés, [...] Le discours qui n'est pas contrôlé par référence à une situation n'est pas un discours, mais un galimatias sans signification, exactement comme un ensemble de caractères d'imprimerie ne fait pas une ligne linotypée, encore moins une phrase. L'univers de l'expérience est la précondition de l'univers du discours. Sans le contrôle de l'univers de l'expérience, il n'y a aucun moyen de déterminer la convenance, le poids ou la cohérence d'une distinction ou d'une relation donnée. [...] La présence d'une situation à titre d'univers du discours apparaît comme la condition englobante et régulatrice de tout discours. » (Dewey, 1993).*

44 Le retour réflexif sur l'activité est donc un enjeu central du développement humain, individuel et collectif. Sans la médiation du langage comme lien entre l'activité personnelle et celle d'autrui, l'activité et la vie psychique sont vouées à la répétition, au repli et à la désolation. Mais, compte tenu de ce que nous avons exposé, on comprendra qu'il ne suffit pas de se mettre autour d'une table pour que s'exprime l'expérience du travail dans le débat social au sein de l'entreprise. Avant l'étape de la discussion avec la hiérarchie, l'expérience doit faire l'objet d'une élaboration. Celle-ci exige la mise en place de cadres adéquats.

## 4. Un cadre pour l'élaboration

### 4.1 La prise en charge du sujet souffrant : une affaire en général mal engagée

45 À l'origine de la souffrance au travail, il y a toujours un désaccord sur la façon de travailler. Si l'accent est mis sur la seule dimension interpersonnelle, c'est parce que ce désaccord se présente dans un contexte relationnel déséquilibré. Dans le scénario type, le supérieur met en

avant une défaillance sur tel ou tel point. Dans ce mouvement, il met l'accent sur un critère de performance qui lui importe, mais il ne se met pas personnellement en jeu ; le travailleur, au contraire, est interpellé dans son activité. Pour que le conflit se développe sous la forme d'un débat susceptible de produire une évolution positive, il faudrait que le salarié puisse revenir sur son activité afin d'explicitier les enjeux qui ne sont pas perceptibles à partir de la position du chef, mais sont néanmoins pertinents au regard de son expérience professionnelle. Or, il ne dispose ni des temps, ni des espaces de discussion nécessaires à cette élaboration. De ce fait, il est en position de se sentir attaqué dans ce qu'il est. Il vit la critique sur le mode intrusif, persécutoire. Une fois engagée, cette réaction est souvent encouragée par l'entourage et structurée grâce aux *éléments de langage* sur le harcèlement moral qui circulent dans le monde du travail et sont proposés comme un mode d'expression de la souffrance susceptible de pallier le déficit d'élaboration. La conséquence en est souvent une radicalisation d'un conflit dans lequel le salarié a de grandes chances d'être perdant. La situation de stress chronique ainsi créée est responsable d'une augmentation de la sécrétion de cortisol dont l'action prolongée sur l'hippocampe (une structure cérébrale du lobe temporal) perturbe la capacité à recontextualiser le problème. Il devient de plus en plus difficile de reprendre la main sur la situation. La tendance à la surgénéralisation pousse le sujet vers la dépression (Davezies, 2004, 2009).

46 Dans les cas moins dramatiques, l'intelligibilité de la situation est recherchée du côté des facteurs de risques psychosociaux : manque d'autonomie, isolement, défaut de reconnaissance... Alors que le conflit témoigne d'un à venir qui insiste dans la situation, sollicite l'activité et appelle de nouvelles réponses, le diagnostic ramène au passé, aux discours stabilisés, aux connaissances acquises. L'analyse passe ainsi à côté de l'exigence de renouvellement qui tend la situation.

47 Enfin, le professionnel convaincu de la nécessité d'un ancrage de l'analyse dans la situation, comme seul moyen d'ouvrir des perspectives nouvelles, peut s'interroger : doit-on croire ce que dit le salarié ? Comment démêler le vrai du faux ? Cette question laisse entendre que le problème pour le clinicien serait d'adhérer ou non à l'analyse que le travailleur fait de sa situation. Or, si ce dernier demande de l'aide et si la situation menace sa santé mentale, c'est justement parce qu'il n'arrive à penser qu'une part très réduite de l'impasse dans laquelle il est enfermé. Coller au discours de la victime ne peut que l'enfoncer dans les difficultés dont elle tente de sortir. Il faut garder en tête le caractère énigmatique du travail aux yeux même de celui qui l'exécute. Si l'on admet le caractère interprétatif et pour partie fictionnel de la conscience (Naccache, 2009), alors la question n'est pas de croire ou de ne pas croire. L'assistance consiste à aider le salarié à revenir sur son activité et à mieux prendre conscience de ses enjeux et de leurs dimensions conflictuelles. Non pas expliquer au salarié ce qu'il vit, mais se faire expliquer ce qui se passe, au plus près des situations concrètes. L'avantage de cette position d'interrogation sur le travail est qu'elle peut être tenue tout aussi fermement face au salarié en difficulté, face à son chef ou face au patron, car la conscience de l'employeur n'est pas moins interprétative et fictionnelle que celle du salarié de base.

48 Une façon de mener l'enquête peut consister à ne pas se focaliser d'emblée sur les derniers événements qui sont généralement saturés d'enjeux affectifs et, de ce fait, difficiles à démêler. Revenir à la période antérieure, au moment où les choses se passaient bien permet de poser des questions sur ce qui plaisait, ce qui mobilisait, ce qui posait problème. Évidemment, l'expression du travailleur est une reconstruction à la lumière de l'expérience actuelle mais, de ce fait, elle jette souvent un premier éclairage sur ses enjeux. Ensuite, il y a eu les premiers incidents qui, souvent, ont surpris le travailleur, sans qu'il soit en mesure d'en évaluer clairement la dynamique. La charge affective de ces incidents est plus réduite, il est intéressant d'y revenir, car il sera plus facile pour le sujet d'analyser ce qui, à l'époque, à ces occasions, s'est manifesté comme divergence dans la façon de donner priorité aux enjeux du travail. Il est ainsi possible de reprendre les divers événements qui ont marqué la dégradation de la relation jusqu'à en arriver à la situation critique qui motive l'enquête. Il restera bien un conflit interpersonnel, mais ramené à des enjeux de travail intelligibles, et donc susceptibles d'être expliqués et partagés avec autrui (Davezies, 1999, 2009).

49 Ce travail a un effet en matière de santé. Mieux comprendre la dynamique du conflit dans lequel il est engagé offre au salarié des capacités nouvelles pour expliciter sa position face à autrui et la défendre. Il récupère ainsi une capacité à agir qui constitue une protection de sa santé (Davezies, 2008). Sous le conflit interpersonnel, l'analyse révèle les contradictions de l'organisation du travail. Le travail de prise en charge est accompli lorsqu'une question d'organisation du travail est renvoyée au débat social de la façon la plus concrète, alors que, jusque-là, elle était portée par l'individu souffrant comme une question personnelle.

## 4.2 Le retour à la discussion collective

50 Au-delà de la prise en charge individuelle des personnes en difficulté, il apparaît que le travail impose aux individus des arbitrages serrés, que ce phénomène est à l'origine d'une montée des conflits (Béroud, 2008), et que les salariés abordent ceux-ci dans une position très défavorable, faute d'espaces d'élaboration sur les enjeux de leur activité. Dans ce contexte, la prise en charge individuelle ne constitue qu'un palliatif. La montée de la souffrance au travail appelle la construction d'espaces de discussion collective où la confrontation de chacun à l'activité et à l'expérience d'autrui puisse contribuer au développement individuel et collectif. Seulement, en amont des espaces d'expression qui permettent la discussion avec la hiérarchie, les salariés ont besoin d'espaces d'élaboration autonomes.

51 L'idée d'une élaboration hors de la présence de la hiérarchie peut choquer. Et pourtant, il n'est pas raisonnable de demander à celle-ci d'animer et de soutenir l'élaboration de points de vue du personnel avec lesquels elle devra composer. C'est d'autant plus vrai dans le contexte actuel où la hiérarchie a beaucoup de mal à faire entendre ses propres difficultés à sa direction. Compte tenu de la mission qui lui est dévolue, le délégué du personnel serait plus en position d'animer la discussion, à la condition qu'il bénéficie d'une formation et d'une possibilité de soutien en matière d'analyse du travail. Car il ne s'agit pas ici de faire œuvre de psychologue. Il faut simplement mettre collectivement des mots sur les enjeux de l'activité en s'efforçant d'aborder celle-ci avec un grain plus fin que celui des discours habituels.

52 La hiérarchie elle-même pourrait y trouver un intérêt. En situation de crise, les cadres et la maîtrise sont incités par les directions à mieux écouter le personnel. Mais, il leur est bien difficile de faire quelque chose à partir de cette position d'écoute, dans un contexte où les agents ne sont pas d'accord entre eux et ne se retrouvent que sur des questions très générales qui dépassent la capacité d'intervention du supérieur hiérarchique. Il n'est donc pas sûr que la hiérarchie serait fragilisée dans une situation où les agents seraient mieux à même d'élaborer et d'exprimer leurs points de vue sur le travail. Les recherches-actions menées dans cette perspective avec des syndicalistes (Théry, 2006 ; Chassaing, 2010) montrent que l'élaboration des questions au plus près du travail ouvre des perspectives nouvelles et change les conditions du débat social en rétablissant l'autorité potentielle que confère aux salariés leur expérience du travail (Davezies, 2010, Gache, 2012).

## 5. Prolongement : le besoin d'une réorientation des analyses en santé au travail

53 Tous les éléments que nous avons évoqués conduisent à interroger la problématique traditionnelle en matière de santé au travail. Qu'elles soient menées par les services de santé au travail ou par les cabinets de consultants, toutes les interventions ont un but : informer la direction, enrichir son point de vue, l'aider à prendre des décisions moins inutilement coûteuses, la rendre plus intelligente, en somme. Du côté des représentants du personnel ou de l'expertise CHSCT, la problématique est au fond la même : le destinataire des discours et analyses est la direction. Or, la montée en puissance du thème de la souffrance au travail souligne qu'une telle problématique saute une étape majeure. Le premier niveau de problème se situe du côté de l'élaboration et de l'expression de l'expérience du travail. Le déficit d'élaboration fragilise les individus, il participe au déséquilibre des processus de décision au bénéfice des indicateurs statistiques, comptables, financiers, et il passe à côté des potentiels de transformation que recèle la dynamique de l'activité. D'une façon générale, l'accent est mis sur la tension entre les discours du personnel et ceux de la direction, alors que l'origine

de la souffrance, mais aussi les ressources pour transformer la situation, sont du côté de la tension entre ce que font les agents et les formes langagières dont ils disposent pour en rendre compte. Les premiers destinataires des constats et analyses du travail devraient donc être les travailleurs eux-mêmes, non pas seulement pour recueillir leurs points de vue ou pour valider l'analyse, mais comme moyen de soutenir et développer leur propre réflexion sur les enjeux de leur activité. L'expérience prouve qu'à peu près toute investigation sur le travail peut être utile si elle n'est pas considérée comme un aboutissement qu'il serait urgent de présenter à la direction, mais comme une base à partir de laquelle il est possible d'aider les salariés à clarifier, au plus près des situations, les enjeux des conflits qui se nouent autour des objets du travail : conflits avec la direction, mais aussi, et peut-être avant tout, conflits entre les salariés eux-mêmes. Un tel travail, attentif à ce que les discussions n'occultent pas les différences entre individus, permet de porter la réflexion et l'activité à un niveau supérieur. Il s'agirait, en somme, d'organiser, entre les travailleurs, ce que Clot a mis en avant sous le terme de *dispute* (Clot, 2008, 2010), en référence au sens noble que pouvait avoir la *disputatio* dans la scolastique médiévale. La nécessaire discussion des agents avec leur hiérarchie ne pourrait que s'en trouver enrichie. La perspective peut paraître ambitieuse, mais la situation actuelle dans laquelle une foule de professionnels extérieurs (consultants, services de santé au travail, services sociaux, etc.) s'interposent entre salariés et directions pour pallier un déficit de discussion témoigne d'une situation sociale franchement pathologique.

---

### **Bibliographie**

- Aarts H., Chartrand T.L., Custers R., Danner U., Dik G., Jefferys V.E., Cheng C.M. (2005). Social Stereotypes and Automatic Goal Pursuit. *Social Cognition*, vol. 23, no 6, p. 465-490.
- Bak T.H., Hodges J.R. (2004). The effects of motor neurone disease on language: further evidence. *Brain and Language*, vol. 89, no 2, p. 354-61.
- Bargh J.A., Gollwitzer P.M., Lee-Chai A., Barndollar K., Trötschel R. (2001). The automated will: nonconscious activation and pursuit of behavioral goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 81, no 6, p. 1014-1027.
- Bechara A., Damasio H., Tranel D., Damasio A.R. (1997). Deciding advantageously before knowing the advantageous strategy. *Science*, vol. 28, no 5304, p. 1293-5.
- Beroud S., Demis J.M., Desage G., Pelisse J. (2008). Entre grèves et conflits : les luttes quotidiennes au travail. Rapport de recherche n° 49. Centre d'études de l'emploi, Paris.
- Boulenger V., Mechtouff L., Thobois S., Broussolle E., Jeannerod M., Nazir T.A. (2008). Word processing in Parkinson's disease is impaired for action verbs but not for concrete nouns. *Neuropsychologia*, vol. 31;46, no 2, p. 743-56.
- Carota F., Posada A., Harquel S., Delpuech C., Bertrand O., Sirigu A. (2010). Neural dynamics of the intention to speak. *Cerebral Cortex*, vol. 20, no 8, p. 1891-7.
- Chambre de commerce et d'industrie de Paris (2007). Le management participatif : source d'économie et de renforcement de la compétitivité de l'entreprise. Les ressources humaines en pratique 2007, p. 30. [www.ccip75.fr/upload/pdf/capRH30\\_Tendance.pdf](http://www.ccip75.fr/upload/pdf/capRH30_Tendance.pdf)
- Chassaing K., Daniellou F., Davezies Ph., Duraffourg J.(†), Bongiorno Y., Dufour S., Gâche F., Lusson J. (2010). Recherche-action « Prévenir les risques psychosociaux dans l'industrie automobile : élaboration d'une méthode d'action syndicale ». Rapport IRES Émergences.
- Clot Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Éditions La Découverte, Paris.
- Clot Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*, PUF, Paris.
- Custers R., Maas H., Wildenbeest M., Aars H. (2008). Nonconscious goal pursuit and the surmounting of physical and social obstacles. *European Journal of Social Psychology*, vol. 38, p. 1013-1022.
- Custers R., Aarts H. (2010). The unconscious will: how the pursuit of goals operates outside of conscious awareness. *Science*, vol. 329, no 5987, p. 47-50.
- Damasio A.R. (1995). On some functions of the human prefrontal cortex. *Annals of the New York Academy of Sciences*, vol. 15, no 769:241-51.
- Damasio A.R. (2003). *Spinoza avait raison : joie et tristesse, le cerveau des émotions*. Paris: Odile Jacob.

- Damasio AR. (1998). Emotion in the perspective of an integrated nervous system. *Brain Research*
- Damasio AR. (1995). *L'erreur de Descartes : La raison des émotions*. Odile Jacob, Paris.
- Reviews, vol. 26, no 2/3, p. 83-6.
- Danckert J., Rossetti Y. (2005). Blindsight in action: what can the different sub-types of blindsight tell us about the control of visually guided actions? *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, vol. 29, no 7, p. 1035-46.
- Daprati E., Sirigu A., Nico D. (2010). Body movement: consciousness in the parietal lobes. *Neuropsychologia*, vol. 48, p. 756-762.
- Davezies P. (2010). Sur le rapport à l'autorité en clinique du travail. Pouvoir d'agir et autorité dans le travail. Ed. F. Hubault, p. 31-40, Octares Éditions, Toulouse. [http://philippe.davezies.free.fr/download/download/Autorite\\_travail\\_2008.pdf](http://philippe.davezies.free.fr/download/download/Autorite_travail_2008.pdf)
- Davezies P. (2009). Souffrance au travail : comprendre avant d'agir. *Santé et travail*, vol. 68. [http://philippe.davezies.free.fr/download/down/2009\\_Comprendre.pdf](http://philippe.davezies.free.fr/download/down/2009_Comprendre.pdf)
- Davezies P. (2008). Stress, pouvoir d'agir et santé mentale. *Archives des Maladies Professionnelles*, vol. 69, p. 195-203.
- Davezies P., Deveaux A., Torres Ch. (2006). Repères pour une clinique médicale du travail. *Archives des Maladies Professionnelles*, vol. 67 :119-125.
- Davezies P. (2005). Souffrance au travail, le risque organisationnel. *Journées médicales du CISME sur le risque organisationnel*. <http://philippe.davezies.free.fr>
- Davezies P. (2004). Les impasses du harcèlement moral. *Travailler*, vol. 11 :83-90. <http://philippe.davezies.free.fr/download/down/Harcèlement.rtf.pdf>
- Davezies P. (1999). Transformations des organisations du travail, nouvelles pathologies : défis à la clinique médicale. *Archives des Maladies Professionnelles*, vol. 60, no 6, p. 542-550.
- Desmurget M., Sirigu A. (2009). A parietal-premotor network for movement intention and motor awareness. *Trends in Cognitive Sciences*, vol. 2009 ;13, no 10, p. 411-9.
- Dewey J. (1993). *Logique, la théorie de l'enquête*. PUF, Paris.
- Elovainio M., Ferrie J.E., Gimeno D., Devogli R., Shipley M., Vahtera J., Brunner E., Marmot M.G., Kivimäki M. (2010). Organizational justice and markers of inflammation: The Whitehall II study. *Occupational and Environmental Medicine*, vol. 67, nO 2, p. 78-83.
- Elovainio M., Ferrie J.E., Gimeno D., de Vogli R., Shipley M., Brunner E., Kumari M., Vahtera J., Marmot M.G., Kivimäki M. (2009). Organizational Justice and Sleeping Problems: The Whitehall II Study. *Psychosomatic Medicine*, vol. 71, p. 334-340.
- Elovainio M., Leino-Arjas P., Vahtera J., Kivimäki M. (2006). Justice at work and cardiovascular mortality: a prospective cohort study. *Journal of Psychosomatic Research*, vol. 61, no 2, p. 271-4.
- Elovainio M., Kivimäki M., Vahtera J. (2002). Organizational Justice: Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health. *American Journal of Public Health*, vol. 92, no 1, p. 105-108.
- Feldman J. (2010). Embodied language, best-fit analysis, and formal compositionality. *Physics of Life Reviews*, vol. 7, no 4:385-410.
- Fitzsimons G.M., Bargh J.A. (2003). Thinking of you: Nonconscious pursuit of interpersonal goals associated with relationship partners. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 84, no 1, p. 148-164.
- Fourneret P., Jeannerod M. (1998). Limited conscious monitoring of motor performance in normal subjects. *Neuropsychologia*, vol. 36, no 11, p. 1133-40.
- Fried I. (2011). Internally generated preactivation of single neurons in human medial frontal cortex predicts volition. *Neuron*, vol. 69, p. 548-562.
- Frith C. (2010). The neural basis of hallucinations and delusions. *Comptes rendus biologiques*, vol. 328, no 2, p. 169-75.
- Frith C. (2010). *Comment le cerveau crée notre univers mental*. Paris : Odile Jacob.
- Gache F. (2012). Faire du syndicat un outil pour le développement du pouvoir d'agir des salariés. Les leçons d'une recherche-action. *Archives des Maladies Professionnelles*, vol. 73, p. 239-245.
- Gilbert S.G., Laschinger H.K.S., Leiter M. (2010). The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviours. *Journal of Nursing Management*, vol. 18, p. 339-348.

- Gimeno D., Tabák A.G., Ferrie J.E., Shipley M.J., De Vogli R., Elovainio M., Vahtera J., Marmot M.G., Kivimäki M. (2010). Justice at Work and Metabolic Syndrome: the Whitehall II Study. *Occupational and Environmental Medicine*, vol. 67, no 4, p. 256-62.
- Guérin F., Laville A., Daniellou F., Duraffourg J., Kerguelen A. (1997). *Comprendre le travail pour le transformer*. ANACT, Paris.
- Haggard P., Eimer M. (1999). On the relation between brain potentials and the awareness of voluntary movements. *Experimental Brain Research*, vol. 126, p. 128-133.
- Haggard P. (2008). Human volition: towards a neuroscience of will. *Nature Reviews Neuroscience*, vol. 9, p. 34-946.
- Jeannerod M. (2009). *Le cerveau volontaire*. Odile Jacob, Paris.
- Jirak D., Menz M.M., Buccino G., Borghi A.M., Binkofski F. (2010). Grasping language--a short story on embodiment. *Consciousness and Cognition*, vol. 19, no 3, p. 711-20.
- Karasek, R., Theorell T. *Healthy work (1990)*. Stress, productivity and the reconstruction of working life. Library of Congress, 381 p.
- Knoefler P., Crocker M.W., Pulvermüller F. (2010). Sentence processing and embodiment. *Brain and Language*, vol. 112, no 3, p. 137-42.
- Kouvonen A., Vahtera J., Elovainio M., Cox S.J., Cox T., Linna A., Virtanen M., Kivimäki M. (2007). Organisational justice and smoking: the Finnish Public Sector Study. *Journal of Epidemiology and Community Health*, vol. 61, no 5, p. 427-33.
- Kouvonen A., Kivimäki M., Elovainio M., Väänänen A., De Vogli R., Heponiemi T., Linna A., Pentti J., Vahtera J. (2008). Low organisational justice and heavy drinking: a prospective cohort study. *Occupational and Environmental Medicine*, vol. 65, no 1, p. 44-50.
- Lachmann H., Larose Ch., Penicaud M. (2010). Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail. La Documentation française. [www.dgdr.cnrs.fr/drh/protect-soc/documents/fiches\\_rps/rapport\\_lachmann.pdf](http://www.dgdr.cnrs.fr/drh/protect-soc/documents/fiches_rps/rapport_lachmann.pdf)
- Libet B., Gleason C.E., Wright E.W., Pearl D.K. (1983). Time of conscious intention to act in relation to onset of cerebral activity (readiness potential). The unconscious initiation of freely voluntary act. *Brain*, vol. 106, p. 23-42.
- Libet B. (1999). Do we have free will. *Journal of Consciousness Studies* 6, no 8/9, p. 47-57.
- Malafouris L. (2008). At the Potters's Wheel: An argument for material agency. In *Material Agency: Toward a non-anthropocentric approach*. Eds C. Knappett, L. Malafouris, p. 19-36, Springer Science, New York.
- Moorman R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employees citizenship? *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, no 6, p. 845-855.
- Moorman R.H., Nietoff B.P., Organ D.W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 6, no 3, p. 209-225.
- Naccache L. (2009). *Le nouvel inconscient*. Freud, le Christophe Colomb des neurosciences. Odile Jacob, Paris.
- Neidhammer I., Siegrist J. (1998) Facteurs psychosociaux au travail et maladies cardio-vasculaires : l'apport du modèle du Déséquilibre Efforts/Récompenses. *Revue d'épidémiologie et de santé publique*, vol. 46, no 5, p. 398-410.
- Nietzsche F. (1886). *Par-delà le bien et le mal*. Éditions Aubier-Montaigne, Paris.
- NF ISO 26000 (2010). *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. AFNOR, Paris.
- Organ D.W. (1990). The motivational basis of organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, p. 43-72.
- Peirce C.S. (1879). Comment rendre nos idées claires. *Revue philosophique de la France et de l'étranger*, vol. VII, p. 39-57.
- Pulvermüller F. (2005). Brain mechanisms linking language and action. *Nature Reviews Neurosciences*, vol. 6, no 7, p. 576-82.
- Ricoeur P. (1996). *Entre mémoire et histoire*. Projets, vol. 248, p. 7-16.
- Ricoeur P. (1996). Les paradoxes de l'identité. *L'information psychiatrique*, vol. 3, p. 201-206.

- Sennet R. (2010). Ce que sait la main. La culture de l'artisanat. Albin Michel, Paris.
- Shergill S.S., Samson G., Bays P.M., Frith C.D., Wolpert D.M. (2005). Evidence for sensory prediction deficits in schizophrenia. *American Journal of Psychiatry*, vol. 162, no 12, p. 2384-6.
- Pulvermüller F., Fadiga L. (2010). Active perception: sensorimotor circuits as a cortical basis for language. *Nature Reviews Neurosciences*, vol. 11, no 5, p. 351-60.
- Sirigu A., Daprati E., Ciancia S., Giraux P., Nighoghossian N., Posada A., Haggard P. (2004). Altered awareness of voluntary action after damage to the parietal cortex. *Nat Neurosci*, vol. 7, no 1, p. 80-4.
- Smith C.A., Organ D.W. (1983). Near J.P. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *J Appl Psychol*, vol. 68, no 4, p. 653-663.
- Soon C.S., Brass M., Heinze H.J., Haynes J.D. (2008). Unconscious determinants of free decisions in the human brain. *Nature Neuroscience*, vol. 11, p. 543-545.
- Spinoza B. (1677). *Éthique*, Éditions Garnier Frères, Paris.
- Strahan E.J., Spencer S.J., Zanna M.P. (2002). Subliminal priming and persuasion: Striking while the iron is hot. *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 38, no 6, p. 556-568
- Théry L. (2006). *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail*. La Découverte, Paris.
- Voltaire (1819). *Œuvres complètes, dictionnaire philosophique, tome IV*. Armand-Aubrée Éditeurs, Paris.
- Von Holst E., Mittelstaedt H. (1980). The reafference principle - Interaction between the central nervous system and the periphery. In *The Organization of action: a new synthesis*, Ed. Gallistel C.R., p. 176-209, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale.
- Vygotski L. (1997). *Pensée et langage*. La Dispute/SNEDIT, Paris.
- Wegner D.M. (2004). Précis of the illusion of conscious will. *Behavioral and Brain Sciences*, vol. 27, no 5, p. 649-59.
- Weiskrantz L., Warrington E.K., Sanders M.D., Marshal J. (1974). Visual capacity in the hemianoptic field following a restricted occipital ablation. *Brain*, vol. 97, p. 709-728.
- Ylipaavalniemi J., Kivimäki M., Elovainio M., Virtanen M., Keltikangas-Järvinen L., Vahtera J. (2005). Psychosocial work characteristics and incidence of newly diagnosed depression: a prospective cohort study of three different models. *Social Sciences and Medicine*, vol. 61, no 1, p. 111-22.

### Notes

1 La statistique bayésienne vise à estimer la probabilité qu'un signe ou un ensemble de signes soit l'indice d'une situation type connue. Elle est à la base du fonctionnement du système expert.

### Pour citer cet article

Référence électronique

Philippe Davezies, « 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 01 novembre 2012, consulté le 18 février 2013. URL : <http://pistes.revues.org/2566>

### À propos de l'auteur

#### Philippe Davezies

Laboratoire de médecine et santé au travail, Université Claude Bernard Lyon 1, 8 avenue Rockefeller, 69373, Lyon cedex 08. [davezies@univ-lyon1.fr](mailto:davezies@univ-lyon1.fr)

### Droits d'auteur

© Tous droits réservés

---

### **Résumés**

L'intensification du travail oblige les salariés de tous secteurs et de tous niveaux hiérarchiques à des arbitrages serrés entre les différents objectifs du travail. Faute d'espace de discussion, chacun se débrouille seul, avec comme conséquence une individualisation des questions, une montée des conflits et une dégradation de la performance. Cette situation appelle la mise en place des espaces d'expression sur le travail, prévus dans la loi française. Cette orientation se heurte cependant à une difficulté : l'activité du travailleur est en avance sur sa conscience et beaucoup plus riche que ce qu'il est capable d'exprimer. Des espaces autonomes d'élaboration des enjeux du travail sont nécessaires pour créer les conditions d'une discussion avec la hiérarchie susceptible de porter ses fruits dans le domaine de la santé au travail et dans celui de la performance globale de l'entreprise.

### **Concerns in occupational medicine about stakes, difficulties and conditions of dispute about work**

Regardless of the job sector or hierarchical position, work intensification forces workers to make hard choices between the different goals they are expected to meet. Due to a lack of discussion, people have to manage by themselves. The consequences are a rising tide of interpersonal conflicts and occupational stress associated with a deterioration in overall performance. This situation requires that time and places be set aside for work disputes, in keeping with French law. Nevertheless, there is a serious difficulty in actualizing this law: the worker's tacit knowledge of his work is much richer than his conscious ability to verbalize and describe the work activity. Self-governed, employee-reserved times and places for working out the stakes at issue are necessary before discussing with the administration if we are to arrive at favourable results for occupational health and overall company performance.

### **Retos, dificultades y modalidades de la expresión sobre el trabajo : punto de vista de la clínica médica del trabajo**

La intensificación del trabajo obliga a los empleados, independientemente del sector o del nivel jerárquico al que pertenezcan, a un arbitraje difícil entre los diferentes objetivos del trabajo. Falta de espacios de discusión, cada cual de desenvuelve solo, lo que tiene como consecuencia una individualización, un aumento de los conflictos interpersonales y una degradación del rendimiento laboral. Esta situación requiere que se creen espacios de expresión sobre el trabajo según estipula la ley francesa. No obstante, esta orientación se enfrenta a una dificultad : la actividad del trabajador es anterior a su consciencia y mucho más rica que lo que el trabajador puede expresar. Por lo tanto, espacios autónomos de elaboración de las cuestiones del trabajo son necesarios para crear las condiciones de una discusión con los niveles jerárquicos. Discusión que sea fructífera desde el punto de vista de la salud laboral y del rendimiento global de la empresa.

### **Entrées d'index**

**Mots-clés** : souffrance au travail, activité, subjectivité, droit d'expression, neurosciences

**Keywords** : occupational stress, activity, subjectivity, work disputes, neurosciences

**Palabras claves** : sufrimiento en el trabajo, actividad, subjetividad, derecho de expresión, neurociencias