

Comprendre les genèses instrumentales de la délibération sur la qualité du travail dans une intervention sur l'organisation

Damien Cromer, Antoine Bonnemain, Viviane Folcher

▶ **To cite this version:**

Damien Cromer, Antoine Bonnemain, Viviane Folcher. Comprendre les genèses instrumentales de la délibération sur la qualité du travail dans une intervention sur l'organisation. 56ème Congrès de la SELF. Vulnérabilités et risques émergents : penser et agir ensemble pour transformer durablement, Jul 2022, Genève, Suisse. halshs-03708762

HAL Id: halshs-03708762
https://shs.hal.science/halshs-03708762

Submitted on 29 Jun 2022

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

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

56ème CONGRÈS SELF
6 - 8 juillet 2022
VULNÉRABILITÉS ET RISQUES ÉMERGENTS
penser et agir ensemble pour transformer durablement
2022 Genève

EBSCOhost
The full text of SELF congresses proceedings in Ergonomics Abstracts is included in Academic Search Ultimate on EBSCOhost ™

www.ergonomie-self.org → Ergonomics abstract

Comprendre les genèses instrumentales de la délibération sur la qualité du travail dans une intervention sur l'organisation

Damien CROMER[1], Antoine BONNEMAIN[2], et Viviane FOLCHER[3]

[1]Université Clermont Auvergne, Laboratoire ACTé (EA 4281), damien.cromer@uca.fr

[2]Université Clermont Auvergne, Laboratoire ACTé (EA 4281), antoine.bonnemain@uca.fr

[3]Institut Agro Dijon, UR Formation et Apprentissages Professionnels (EA 7529), viviane.folcher@agrosupdijon.fr

Résumé. Pour mieux comprendre les processus d'appropriation à l'œuvre au cours des interventions sur l'organisation, cette communication propose, à partir d'un exemple, de retracer l'histoire et le développement d'une genèse de la délibération sur la qualité du travail. Cet exemple est issu d'un travail de recherche en cours ancré dans l'approche instrumentale en ergonomie à partir d'une intervention sur l'organisation en clinique de l'activité. À partir de là, nous proposons de discuter la place de ces processus d'appropriation au sein d'une intervention visant le développement du pouvoir d'agir des opérateurs et leur implication dans les processus qui configurent leurs situations de travail pour des transformations durables.

Mots-clés : Intervention, approche instrumentale, genèses, délibération.

Understanding instrumental genesis of deliberation on quality of work in an organizational intervention

Abstract. In order to better understand the appropriation processes at work during interventions on the organization, this communication proposes, based on an example, to retrace the history and development of a genesis of the deliberation on the quality of work. This example comes from an ongoing research project rooted in the instrumental approach in ergonomics, based on an intervention on the organization in the activity clinic. From there, we propose to discuss the place of these appropriation processes in an intervention aiming to develop the operators' power to act and their involvement in the processes that configure their work situations for sustainable transformations.

Keywords: Intervention, instrumental approach, genesis, deliberation.

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Genève les 6, 7 et 8 juillet 2022. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Cromer, D., Bonnemain, A., & Folcher, V. (2022). Comprendre les genèses instrumentales de la délibération sur la qualité du travail dans une intervention sur l'organisation. Actes du 56ème Congrès de la SELF, Vulnérabilités et risques émergents : penser et agir ensemble pour transformer durablement. Genève, 6 au 8 juillet 2022.

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

INTRODUCTION

Cette communication s'inscrit dans un travail de recherche interdisciplinaire en ergonomie à partir d'une intervention sur l'organisation en clinique de l'activité menée au sein d'une collectivité territoriale. Elle nous permettra d'instruire la question de « comment agir ensemble et transformer durablement » en proposant de regarder une intervention visant l'institution du dialogue sur la qualité du travail à partir du cadre théorique de l'approche instrumentale en ergonomie (Folcher & Rabardel, 2004 ; Rabardel, 1995). L'usage de cet ancrage théorique et méthodologique nous permettra d'analyser l'intervention menée. Cette recherche, qui prend appui sur les concepts et les méthodes de l'ergonomie, vise ainsi à mieux comprendre comment se développe le dialogue spécifiquement centré sur les critères de qualité du travail entre opérateurs, puis entre eux et leur hiérarchie dans l'organisation tout entière, au service de la performance et de la santé.

En ergonomie (Petit, 2020), comme en clinique de l'activité (Clot *et al.*, 2021), l'intervention prend de plus en plus fréquemment le fonctionnement organisationnel pour objet en s'intéressant notamment au développement et à l'organisation de la discussion autour du travail réel entre les collectifs de travail et les différents niveaux décisionnels. Dans cette perspective, l'intervention est appelée à créer des « espaces de démocratie » (Daniellou & Martin, 2007) en prenant en compte l'expertise des opérateurs dans les prises de décision qui concernent leur travail. Leur participation ne consiste plus seulement à favoriser la prise en compte de leur « regard » en tant que premiers experts de leur propre travail, mais vise à leur permettre d'agir sur leur milieu avec leur ligne hiérarchique pour le développement de la santé et de l'efficacité.

Dans une visée développementale et constructive, le développement des individus, des collectifs et de l'organisation à la fois comme objectif et comme moyen pour améliorer le travail sont des paris dont l'issue n'est jamais fixée à priori (Folcher & Bationo-Tillon, 2019). Il y a donc un enjeu fort d'appropriation par le milieu de ce que l'intervention transforme tout au long de sa réalisation. Du point de vue de la recherche, cela nous invite à mieux comprendre les mécanismes et les genèses à l'œuvre au sein des dispositifs déployés à cette fin.

Nous présenterons dans un premier temps l'intervention en clinique de l'activité, qui est toujours en cours de réalisation, puis dans un second temps le cadre de la recherche en ergonomie que nous avons construite pour étudier les genèses du dialogue dans l'activité des acteurs au cours de cette intervention. Nous nous appuierons enfin sur un exemple pour retracer une forme d'appropriation possible par le milieu et son devenir en termes de transformations concrètes du travail.

CADRE DE LA RECHERCHE

L'approche instrumentale (Rabardel, 1995) est une théorie en ergonomie inspirée des théories de l'activité visant la conceptualisation du rapport entretenu par les Hommes avec les technologies. Elle part du postulat que l'activité du sujet est toujours médiatisée par des instruments techniques ou symboliques qui font le lien entre le sujet et l'objet de son activité et autrui en rapport avec cette activité. Cette médiation de l'activité humaine s'effectue par des artefacts culturels (Vygotski, 1985).

Artefact, instrument

Pour Rabardel (1995), l'artefact est défini comme « *une chose susceptible d'un usage* » (p. 49) que le sujet peut s'approprier pour réaliser son activité. Il contient et objective les acquis historiques du genre humain (Vygotski, 2014), est socialement construit et culturellement produit.

C'est lorsque l'artefact devient progressivement, dans et par l'activité des sujets, un moyen d'agir, qu'il est qualifié d'instrument : « *L'usage des instruments psychologiques augmente et élargit énormément les potentialités du comportement* » (Vygotski, 1985, p. 44).

Pour Rabardel (1995), l'instrument ne se réduit pas à l'artefact, mais est considéré comme une entité fonctionnelle mixte combinant l'artefact (objet technique ou symbolique) et le schème d'utilisation vu comme une « *organisation active de l'expérience vécue qui intègre le passé* » (*Ibid.*, 1995, p. 100). L'instrument est une ressource potentiellement durable de l'activité des sujets, mais toujours évolutif dans le temps par son usage.

Genèse instrumentale

Le devenir *instrument* d'un artefact passe par un processus d'appropriation, appelé *genèse instrumentale*. Ce processus entraine à la fois un développement de l'artefact et du sujet. Deux sous-processus conjoints soutiennent ces genèses instrumentales (Rabardel, 1995) :

- *L'instrumentation* qui est l'émergence ou l'évolution des schèmes d'utilisation de l'activité.
- *L'instrumentalisation* qui est l'enrichissement et l'évolution des propriétés de l'artefact qui peut se traduire par des transformations matérielles ou des fonctions de l'artefact.

CADRE DE L'INTERVENTION

Contexte de l'intervention

Cette recherche en ergonomie est une recherche sur une intervention (Petit *et al.*, 2007). Elle se base sur les matériaux d'une intervention sur l'organisation réalisée dans la perspective d'une clinique de l'activité en psychologie du travail par deux intervenants : un ergonome et un clinicien de l'activité. Cette intervention est toujours en cours de réalisation au sein d'une grande collectivité territoriale française. La

demande émane de la DGA-RH[1] qui s'intéresse pour la collectivité à la mise en œuvre d'actions sur des thèmes comme la reconnaissance du travail, des savoir-faire professionnels et la prise en compte des collectifs de travail dans le développement de l'autonomie et de la qualité du travail. Cette DGA a travaillé plus particulièrement avec la directrice de la Direction du Patrimoine-Bâti (DPB) pour formuler sa demande. En effet, cette direction de plus de 200 agents, composée à la fois de métiers assurant la maintenance des installations publiques (chauffagistes, peintres, électriciens…) et d'une maitrise d'œuvre interne (techniciens et concepteurs), rencontre de nombreuses difficultés en ce qui concerne la maintenance des bâtiments avec des relations de travail dégradées, notamment entre les agents et leur hiérarchie. Cette directrice souhaite donc s'engager dans une nouvelle approche pour construire un « *autre dialogue* »[2] qui permettrait de recentrer les échanges à partir de l'analyse du travail concret, pour développer la performance globale de sa direction.

Afin d'expérimenter ce genre de dialogue centré sur la qualité du travail, un périmètre spécifique est identifié avec les demandeuses : celui du service Thermique[3] où s'agglomèrent à la fois les difficultés susmentionnées, mais aussi de nouveaux enjeux en termes d'écologie, d'efficacité énergétique et de dépenses publiques.

L'intervention menée emploie la méthodologie et les méthodes de la clinique de l'activité visant des transformations dans l'organisation (Clot *et al.*, 2021).

Méthodologie en clinique de l'activité

Comme c'est le cas en ergonomie, la clinique de l'activité partage une vision de la santé reliée aux possibilités que les opérateurs ont de réaliser un travail de qualité à leurs propres yeux, d'éprouver un sentiment d'efficacité comme moyen de se reconnaitre dans leur travail. Pour l'intervention en clinique de l'activité, l'enjeu, pour (re)trouver des moyens d'agir sur la qualité du travail, est d'en faire un objet de coopération d'abord entre opérateurs et ensuite, entre les opérateurs et leur hiérarchie. Mais, cela ne va pas de soi, car les critères de qualité du travail diffèrent entre opérateurs (Leplat, 2014), et entre eux et la ligne hiérarchique. Dans ce contexte, l'expérimentation de la conflictualité organisée autour du travail concret suppose d'être conduite avec méthode.

Cette conflictualité n'a, au mieux, pas de place dans les organisations du travail, au pire, se niche dans les conflits interpersonnels qui reflètent l'impuissance à agir dominant souvent les relations professionnelles (Bonnefond, 2016). Tout l'enjeu de l'intervention en clinique de l'activité réside donc dans le fait d'instituer un dialogue autour de la qualité du travail car, comme le souligne Bonnefond (2017), « *la conflictualité autour des critères de qualité du travail fait donc de celle-ci un objet particulièrement riche, source – potentielle – de créativité donc de performance et de santé, à la condition de parvenir à coopérer sur cet objet dans l'organisation.* » (p. 5). C'est précisément le but de cette intervention : construire les moyens de cette coopération dans l'organisation du travail, avec la hiérarchie et les organisations syndicales.

Pour expérimenter cette conflictualité, la clinique de l'activité a développé une méthodologie d'intervention dialogique et développementale, comme moyen d'action afin de transformer le travail et son organisation pour agir sur la performance et la santé (Clot *et al.*, 2021).

Méthode de l'intervention en clinique de l'activité

Le dispositif d'intervention sur l'organisation en clinique de l'activité s'articule autour de 3 phases (Bonnefond, 2016 ; Bonnemain, 2020) :

1. Phase 1 : expérimentation du dialogue autour des conflits de critères à partir de l'activité observable afin de développer les ressources du collectif de travail au service de l'efficience de l'activité de chacun. Dans cette intervention, cette phase a mobilisé la méthode des autoconfrontations sur laquelle nous reviendrons ci-après.
2. Phase 2 : expérimentation du dialogue entre le collectif et la hiérarchie pour organiser l'action concrète sur les problématiques de terrain identifiées à partir des analyses réalisées en phase 1 et à expérimenter un processus-test d'organisation du dialogue sur le travail et sa qualité.
3. Phase 3 : construction des moyens pour généraliser cette organisation du dialogue à d'autres services de la direction et pérenniser le dispositif.

Ces étapes méthodologiques se déploient au sein de trois instances de dialogue :

- Le collectif de chauffagistes, volontaires pour l'analyse et le dialogue autour de leur travail en autoconfrontation.
- Un comité de pilotage comprenant la direction, les intervenants et les opérateurs le moment venu.
- Un comité de suivi comprenant les membres du comité de pilotage et les organisations syndicales.

L'ensemble du dispositif d'intervention vise, en l'expérimentant pas à pas et sans garantie d'y parvenir à l'avance, à instituer la délibération autour de la qualité du travail comme instrument durable, pour les opérateurs et leur hiérarchie, de transformations du travail pour une performance réelle source de santé.

[1] Directrice Générale Adjointe des Ressources Humaines et de la Qualité du Service Public.

[2] Nous reprenons ici entre guillemets les mots de la directrice lors de nos échanges au cours de la construction de la demande.

[3] Ce service est composé d'une équipe de 10 chauffagistes en charge de la maintenance des installations thermiques de la ville (chauffage, aération, etc.).

L'AUTOCONFRONTATION DANS L'INTERVENTION : UN ARTEFACT ?

La méthode des autoconfrontations

Sans rentrer dans les détails de la méthode des autoconfrontations en clinique de l'activité déjà bien documentée par ailleurs (Bonnemain & Clot, 2017 ; Clot *et al.*, 2001), précisons que cette méthode mobilisée dans la phase 1 de l'intervention a supposé un important travail d'observations de l'activité des agents de cette collectivité de 2 à 3 jours par semaine pendant 3 mois[4] avant la réalisation effective des autoconfrontations. Ces observations ont été filmées pour organiser la confrontation à différents niveaux :

- D'abord entre un agent volontaire pris individuellement et les intervenants : 7 autoconfrontations simples réalisées avec une durée d'environ 1 heure pour chacune.
- Puis, entre deux agents volontaires autour de la même activité avec les intervenants : 7 autoconfrontations croisées réalisées avec une durée d'environ 1 heure 30 pour chacune.

L'objectif de cette méthode est de permettre aux opérateurs de développer individuellement et collectivement leur point de vue sur les dysfonctionnements qu'ils rencontrent au cours de la réalisation de leur travail, à partir de l'expérimentation d'une conflictualité méthodiquement organisée autour de leur activité ordinaire. Elle permet également en ce sens de préparer le dialogue à venir avec la hiérarchie.

En effet, pour être en mesure de soutenir et d'argumenter les questions posées par leur activité de travail auprès de leur hiérarchie, les opérateurs doivent d'abord pouvoir développer leur propre point de vue au cours des dialogues en autoconfrontation. Ils doivent de ce fait s'approprier quelque chose de la méthode : un genre de dialogue qui fait des différences entre les manières de faire, le point de départ d'une meilleure compréhension de leur propre activité. À ce titre, ce genre de « *dialogue délibératif sur les manières de faire* » (Kostulski, 2016, p. 220) se distingue d'une verbalisation explicative du travail.

L'autoconfrontation est un artefact dialogique

La recherche que nous menons cherche à identifier les mouvements de cette appropriation au cours de l'intervention en général et, plus spécifiquement, dans l'exemple utilisé pour cette communication lors de la phase 1, au cours de l'utilisation du dispositif d'autoconfrontations. L'approche instrumentale nous amène donc à considérer le dispositif des autoconfrontations comme un artefact dont les utilisateurs – ici, les opérateurs – sont acteurs de sa conception par l'utilisation qu'ils font de ces nouveaux espaces de dialogue. L'artefact conçut pour l'usage fait l'objet d'une appropriation dans l'usage. L'analyse de ces genèses instrumentales à travers l'artefact *dispositif d'autoconfrontation* nous permet de porter un regard sur les processus d'appropriation à l'œuvre à cette étape de l'intervention.

L'approche instrumentale de Rabardel (1995) nous amène donc à considérer que les artefacts proposés par les intervenants – ici, la méthode des autoconfrontations – comme des objets susceptibles d'un usage que le sujet peut s'approprier comme nouvelle ressource potentielle pour le développement de son activité. Le cadre dialogique proposé en autoconfrontation ne devient donc instrument que lorsque le sujet s'approprie quelque chose du genre de dialogue proposé dans l'activité dialogique.

GENÈSE DU DIALOGUE SUR LA QUALITÉ DU TRAVAIL : UN EXEMPLE

Dans cette partie, nous filerons et analyserons l'histoire et le développement d'une genèse à l'œuvre au cours de l'intervention étudiée à partir d'un extrait de dialogue en autoconfrontation de deux opérateurs jusqu'à son devenir dans le dialogue avec la hiérarchie et les transformations concrètes du travail qui ont suivi. Cette communication est l'occasion de proposer un premier niveau de lecture, la recherche en cours nous amènera à détailler l'analyse.

L'autoconfrontation comme instrument du dialogue entre collègues

Pour développer notre propos, nous mobiliserons un extrait d'une autoconfrontation entre deux chauffagistes, Cristophe et Jérôme[5]. C'est la première fois qu'ils effectuent cet exercice ensemble. Lors des observations et des autoconfrontations simples, une difficulté particulière de leur travail est ressortie : celle de l'accès aux centrales de traitement d'air (CTA) lorsque celles-ci sont logées en faux plafond. C'est en effet une intervention fréquente en matière de maintenance préventive (changement des filtres, minimum 2 fois par an) ou curative (toute pièce défectueuse, à n'importe quel moment) puisque chaque bâtiment public est équipé de ce matériel.
Dans l'extrait ci-dessous, les intervenants amorcent l'autoconfrontation par cette problématique importante dans leur travail puisqu'ils passent parfois jusqu'à 2 à 3 heures sur un changement de filtres qui pourrait prendre moins d'une demi-heure sans les contraintes d'accès. De plus, ce problème a déjà été remonté par les agents auprès de leur hiérarchie, mais aucune modification n'a été faite et de nouveaux sites apparaissent avec cette problématique.

1. Intervenant 1 : *L'idée c'est que l'on puisse travailler avec vous les problèmes dont vous nous avez déjà parlé sur les questions d'accès aux CTA. On a 2 sites avec vous, Fousson et Mendès France, il y en a peut-être un que vous souhaitez regarder ?*
2. Cristophe : *Et le truc c'est quoi ? Il faut qu'on commente ? Quel est le but de ces commentaires ?*
3. Jérôme : [s'adresse à Cristophe] *Après, tu sais toi ce qui t'a embêté, c'est l'histoire que je te disais que c'était quand même bien la porte coulissante sur la*

[4] Ce temps est nécessaire pour déterminer avec les opérateurs les séquences d'activité qui feront l'objet des analyses en autoconfrontation et des dialogues entre collègues.

[5] Les prénoms ont été modifiés afin de garantir l'anonymat des opérateurs.

centrale, mais toi tu disais que c'est chiant parce que ça reste en faux plafond…
4. Intervenant 2 : *Oui, ça par exemple, on peut voir ce qu'en pense Cristophe.*
5. Jérôme : *Je ne sais pas si tu te souviens…*
6. Cristophe : *Non, je n'ai jamais vu ce système.*
7. Jérôme : *Après, tu verras, ça se passe dans un sanitaire, après est-ce qu'on est obligés dans un sanitaire à avoir toutes les dalles* [de faux plafond] …
8. Cristophe : …*ben attends, on va voir* [rires].

[L'extrait est diffusé par les intervenants : la séquence présente des images de l'activité de Jérôme en train d'intervenir sur une centrale d'air logée au sein du faux plafond d'un sanitaire d'une école. Il s'agit pour lui d'accéder à cette centrale en hauteur. Pour cela, il regarde ce qu'il y a autour de lui et saisit une chaise d'enfant, monte dessus et l'utilise pour être à hauteur.]

9. Cristophe : *Bon après, là ça va, ce n'est pas trop haut* [le plafond est à 220 cm du sol].
10. Jérôme : *Après, là je prenais ce qu'il y a autour de moi…*
11. Cristophe : *Han ! Han ! Han !*
12. Intervenant 2 : *Vas-y Cristophe ?*
13. Jérôme : …*Ouais, non mais là, ça ne va pas le faire…*
14. Cristophe : [met sur pause la séquence] *Ah ben là, faut pas montrer ça… Là, faut au moins un 3 marches, tu ne montes pas sur une chaise de gamin. Bon après, je vous dis ça parce que je vois Jéjé* [Jérôme]*, mais je suis le premier à le faire…*
15. Jérôme : *Bon, après, dans la voiture, j'ai ce qu'il faut, mais là, fallait se taper l'aller-retour… mais c'est pas une raison pour prendre une chaise aussi…*
16. Cristophe : *Non, c'est clair, c'est pas une raison. Y a un moment où nous aussi on abuse peut-être un peu, y a des 2 côtés, ce n'est pas que leur faute à la direction de ne pas nous avoir donné le matos.*

On le voit dans cet extrait, les deux agents sont dans un premier temps à la recherche d'un usage de cette autoconfrontation : « *Et le truc c'est quoi ? Il faut qu'on commente ?* ». Un début d'appropriation lié à l'expérience dialogique réalisée à l'occasion de l'autoconfrontation simple que nous ne pouvons présenter ici est toutefois à l'œuvre avant la diffusion de l'extrait lorsque Jérôme, l'un des deux agents, interpelle son collègue les amenant à préciser et choisir la vidéo à regarder et le point de débat particulier sur lequel ils souhaitent discuter : un premier désaccord sur la praticité d'un système par rapport à un autre.
Devant les images, l'appropriation se poursuit. Déjà techniquement, l'un des deux opérateurs prend la main du dispositif en pressant la touche espace de l'ordinateur des intervenants pour mettre en pause les images. Ensuite, dans le genre de dialogue utilisé par l'opérateur lorsque Cristophe interpelle son collègue sur l'utilisation d'une chaise d'enfant pour accéder au faux plafond. L'agent utilise la comparaison de ce que lui aurait fait dans la même situation et met en avant un conflit de critère dans l'activité de son collègue (sur le critère sécurité). Dialoguer sur ce point avec son collègue l'amène par la même occasion à détourner l'objet initialement proposé par les intervenants (de la question de l'accessibilité matérielle à la problématique de la sécurité pour y accéder).

L'autoconfrontation comme instrument du dialogue avec la hiérarchie : poursuite de la genèse instrumentale

L'ensemble des co-analyses du travail menées avec les agents en autoconfrontation ont fait l'objet d'un montage vidéo pour engager le dialogue avec la hiérarchie. Lors de la co-construction de ce montage avec les agents de l'équipe, l'extrait ci-dessous a fait débat : s'agit-il de le montrer à la hiérarchie ou non ? Le point de vue initial de Cristophe (« *Ah ben là, faut pas montrer ça…* ») s'est déplacé lors de la poursuite du dialogue avec ses collègues, mais aussi au cours du dialogue intérieur qu'il a entretenu depuis : « *ah ben ce serait hypocrite de ne pas le mettre* »[6].

Le débat entre les collègues les a ainsi finalement amenés à choisir de faire figurer cet extrait dans le montage diffusé en présence des agents et de la hiérarchie. La directrice de la DPB, surprise de voir cet extrait inhabituel, soulignera lors de cette réunion le professionnalisme dont ses agents ont fait preuve pour mettre en dialogue et montrer cette entorse à la règle de sécurité. C'est aussi lors de cette réunion que la poursuite de l'intervention (phase 2) a été actée et que de nouveaux espaces de dialogue à expérimenter ont pu être définis. Comme c'est souvent le cas dans ce genre de dispositif d'intervention : c'est le développement du professionnalisme qui se réalise d'abord au sein du collectif qui permet ensuite à ces professionnels d'être identifiés par leur hiérarchie comme des références en matière de qualité du travail.

Des genèses instrumentales aux transformations concrètes du travail et de l'organisation

L'exemple de genèse que nous avons choisi de présenter et ce premier niveau d'analyse trouve son devenir dans des transformations concrètes du travail :

- D'abord, à l'échelle individuelle et collective et plus précisément sur l'activité pratique de Jérôme. En effet, lors d'observations ultérieures de son travail sur ce même site, il s'est servi de l'escabeau pour accéder à la CTA. Ces observations montrent que le dialogue réalisé en autoconfrontation avec son collègue a produit des effets : il a permis à Jérôme de poursuivre le dialogue avec lui-même à partir de là jusqu'à envisager de faire d'autres arbitrages dans son activité. Le dialogue avec son collègue a « réveillé », en quelque sorte, l'intensité des questions posées par la sécurité au cours de son travail quotidien. Le collectif constitue davantage une ressource amenant à reconsidérer les limites de sa propre action pour la transformer si nécessaire.
- Ensuite, techniquement, par le « diagnostic-opérateur » co-produit par les agents, des

[6] Verbatim issu de la réunion de co-construction du montage avec l'ensemble de l'équipe Thermique et les intervenants.

transformations concrètes des accès aux CTA ont été réalisées sur les différents sites concernés.

- Enfin, les nouveaux schèmes de dialogue entre collègues puis avec la hiérarchie ont amené cette dernière à créer, pour les expérimenter, de nouveaux espaces de dialogue à l'échelle du collectif et entre agents et hiérarchie pour transformer les situations de travail problématiques.

DISCUSSION

Dans l'intervention prise comme exemple, la genèse du dialogue sur la qualité du travail est passée par l'expérience faite du dialogue entre collègues d'abord, puis avec la hiérarchie, pour organiser l'action de transformation à partir de là. Mais ce processus n'est pas spontané. Il mobilise les méthodes de l'analyse du travail – comme l'autoconfrontation par exemple – qui sont, dans ce contexte, autant d'artefacts dialogiques au service de cette genèse éventuelle. Chacun des espaces de discussion expérimentés devient ainsi la scène d'une appropriation potentielle des manières efficaces de se parler du travail pour le transformer.
En se confrontant à leurs fonctionnements habituels par la médiation des méthodes mobilisées, les opérateurs et leur hiérarchie peuvent ainsi développer un genre de dialogue par l'usage qu'ils font de la conflictualité centrée sur la qualité du travail pour trouver de nouveaux moyens d'agir là où habituellement ils n'y parvenaient pas. Ce faisant, les instruments habituels de l'activité des uns et des autres se reconfigurent à travers l'expérience de cette conflictualité active, mise au service de la transformation. C'est bien l'appropriation de cette conflictualité « réglée » qui favorise la découverte de solutions originales qui étaient inimaginables auparavant.

Regarder les genèses à l'œuvre – leur histoire et leur développement - au cours d'une intervention permet de mieux comprendre – pour les affiner ou éventuellement les modifier – les moyens méthodologiques disponibles pour organiser la discussion sur le travail aujourd'hui régulièrement préconisée dans le champ de l'analyse du travail. Dans ce contexte, l'identification des genèses semble une unité d'analyse pertinente pour comprendre comment les collectifs de travail et les décideurs peuvent réussir ou échouer à agir ensemble sur leur milieu.

BIBLIOGRAPHIE

Bonnefond, J.-Y. (2016). *L'intervention dans l'organisation en clinique de l'activité. Le dispositif « DQT » à l'usine Renault de Flins.* [Thèse de doctorat en psychologie du travail, CNAM, Paris, France].

Bonnefond, J.-Y. (2017). Intervention et développement organisationnel en clinique de l'activité. *Activités, 14*(2).

Bonnemain, A. (2020). Intervenir en clinique de l'activité sur la qualité du travail dans l'organisation. Le cas du service de propreté d'une grande collectivité. *Psychologie du travail et des organisations,* 26, 82–97.

Bonnemain, A. & Clot, Y. (2017). Clinique de l'activité : les affects dans l'autoconfrontation. Dans M. Santiago-Delefosse & M. del Rio Carral (dirs.), *Les méthodes qualitatives en psychologie* (pp. 131-151). Dunod.

Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G., & Scheller, L. (2001). Les entretiens en autoconfrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité. *Éducation permanente, 146*, 17-27.

Clot, Y., avec Bonnefond, J.-Y., Bonnemain, A., & Zittoun, M. (2021). *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*. La Découverte.

Daniellou F. & Martin, C. (2007, mars). *Quand l'ergonome fait travailler les autres, est-ce de l'ergonomie ?* Introduction [communication]. Journées de Bordeaux sur la Pratique de l'ergonomie, Bordeaux, France.

Folcher, V. & Rabardel, P. (2004). Hommes, artefacts, activités : perspective instrumentale. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie* (pp. 251-268). PUF.

Folcher, V. & Bationo-Tillon A. (2019, janvier). *Quelles formes d'implications pour accompagner les genèses organisationnelles ?* [communication]. La Fabrique de l'Ergonomie, Paris, France.

Kostulski, K. (2016). De l'analyse de la communication au travail... à l'analyse des activités dans et par le dialogue. Dans M. Christol-Souviron, S. Leduc, A. Drouin & P. Étienne (dirs.), *Performances humaines et techniques, d'hier vers aujourd'hui* (pp. 215-224). Octarès.

Leplat, J. (2014). Aperçu sur les critères à la lumière de l'histoire. Dans D. Lhuilier (dir.), *Qualité du travail, qualité au travail* (pp. 17-25). Octarès.

Petit, J. (2020). *Intervention sur l'organisation. Concevoir des dispositifs de régulation pour un travail plus démocratique.* [Habilitation à Diriger des Recherches, Université de Bordeaux, Bordeaux, France].

Petit, J., Querelle, L., Daniellou, F. (2007). Quelles données pour la recherche sur la pratique de l'ergonome ? *Le travail humain, 70*(4), 391-411.

Rabardel, P. (1995). *Les hommes et les technologies : une approche cognitive des instruments contemporains*. Armand Colin.

Vygotski, L.S. (1985). La méthode instrumentale en psychologie (Trad. C. Haus, Trad.). Dans B. Schneuwly & J.-P. Bronckart (dir.), *Vygotski aujourd'hui* (pp. 39-47). Delachaux et Niestlé [Texte initialement publié en 1930].

Vygotski, L.S. (2014). *Histoire du développement des fonctions psychiques supérieures* (F. Sève, Trad.). La Dispute. [Ouvrage initialement publié entre 1928 et 1931].