Conception organisationnelle : pour des interventions capacitantes.

Justine Arnoud

▶ **To cite this version:**

Justine Arnoud. Conception organisationnelle : pour des interventions capacitantes.. Sociologie. Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, 2013. Français. NNT : 2013CNAM0891 . tel-00962450

HAL Id: tel-00962450
https://theses.hal.science/tel-00962450

Submitted on 21 Mar 2014

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.

le cnam

ÉCOLE DOCTORALE ABBE GREGOIRE

Centre de Recherche sur le Travail et le Développement

THÈSE présentée par :

Justine ARNOUD

soutenue le : **6 décembre 2013**

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline/ Spécialité : Ergonomie

Conception organisationnelle : pour des interventions capacitantes

THÈSE dirigée par :

M. FALZON Pierre	Professeur, Conservatoire National des Arts et Métiers

RAPPORTEURS :

Mme CAROLY Sandrine	Maître de Conférences HDR, Université de Grenoble
M. LORINO Philippe	Professeur, ESSEC Business School

JURY :

M. DEROCHE Luc	Coordination RH, Transdev
M. DETCHESSAHAR Mathieu	Professeur, Université de Nantes
M. PETIT Johann	Maître de Conférences, Université de Bordeaux

À Clément Lechaire

Remerciements

A Pierre Falzon qui a guidé et éclairé ce travail de recherche. Ce fut un réel plaisir de travailler tout au long de ce parcours doctoral auprès de vous et de toujours trouver les bons conseils au moment opportun. Et ce, dans une ambiance à la fois détendue et épanouissante.

Aux membres du Jury d'avoir accepté d'examiner ce travail à la lumière des deux disciplines qui me tiennent à cœur : l'ergonomie et les sciences de gestion. Vos remarques et conseils me donnent envie de poursuivre sur la voie de cette rencontre interdisciplinaire.

A Catherine Cichy, Bernard Masingue et Krisztina Tora pour m'avoir donné la possibilité et les moyens de réaliser cette thèse au sein de Veolia. J'ai beaucoup apprécié travailler à vos côtés et je me suis enrichie de vos expériences. A Bertrand Madelin pour sa disponibilité et ses encouragements. A Patricia Marseille et Annie Brulant pour m'avoir ouvert les portes du CSP et avoir porté le projet et les expérimentations menées. A l'ensemble des opérateurs et managers du CSP et des entités Veolia Transport pour leur accueil et leur enthousiasme. A l'équipe du Campus et, plus spécifiquement, à Aurélie, Elodie, Françoise, Ilhem, Magali, Martina, Mehdi, Nadia, Ouerdia.

A l'ensemble des membres du laboratoire d'ergonomie du Cnam pour leur disponibilité et leur bonne humeur. J'adresse des remerciements appuyés à Jacques Leplat et Annie Weill-Fassina. A Adélaïde et Flore pour leurs précieux conseils. A l'ensemble des doctorants qui ont vécu cette expérience à mes côtés. En particulier, à Adeline pour ses encouragements lors des derniers mois très intenses de la rédaction, Cécile pour son aide et ses conseils, Fabiola pour sa générosité, Gianna pour son amitié et son soutien indéfectible, Maria-Sol pour sa présence. Je pense aussi à Delphine, Denise, Hortense et Jean-Claude qui ont facilité et égayé mon quotidien. A Bruno Maggi pour son éclairage instructif.

A mes nouveaux collaborateurs du LEST pour leur accueil et leur soutien dans les derniers mois de thèse.

Aux personnes qui m'ont permis d'enseigner aussi bien en sciences de gestion qu'en ergonomie. Merci à Pauline Alamichel, Tahar-Hakim Benchekroun, Belaïd Hafid, Samir Lamouri et Nathalie Lang. Un immense merci à Antoine Pennaforte pour sa confiance et pour m'avoir permis de dispenser des cours nombreux et variés.

Aux belles rencontres, à la fois professionnelles et amicales, que j'ai pu faire lors de ces trois années : je pense ici à mes amies Aurore, Caroline, et Rebecca, et à tous les membres du RJCE avec qui j'ai pu échanger et partager. Mille mercis à Julien pour son aide précieuse et ses conseils si utiles. Merci à Célia, Céline, Johanna, Magali, Stéphane, Valérie, Willy pour leurs encouragements.

A mes soutiens de longue date : Frédérique, Charles, Matthieu, Mathilde, Nicolas, Mireille et Xavier, Pili et Bruno, Irène, Caroline, Léo, Pierrick. A Marine pour son amitié, nos discussions et son soutien. A mes parents (merci maman pour la relecture du manuscrit), Romain et ma sœur Elvire.

Résumé

Cette thèse d'ergonomie s'inscrit dans le champ de l'organisation. Les nouvelles formes d'organisation et l'accroissement des activités de service soulèvent de nouveaux enjeux qui invitent l'ergonomie à se préoccuper de l'objet « organisation » et à échanger avec les sciences de gestion. Progressivement, une vision instrumentale de cet objet est proposée permettant de rompre avec les approches classiques et de penser l'articulation entre la structure organisationnelle et les mécanismes d'appropriation. L'ergonomie apparaît alors légitime à intervenir sur cet objet : ses objectifs et sa contribution historique aux savoirs de conception facilitent sa participation aux transformations de l'organisation. La thèse défendue est que l'organisation doit être conçue ou reconçue sous l'angle du développement. Le développement dont il est question ici est emprunté aux travaux à focalisation économique et renvoie plus spécifiquement à l'approche par les capabilités. Cette approche s'intéresse à ce que chaque individu est réellement en mesure de faire. Ceci suppose un environnement favorable, dit « capacitant », qui doit guider l'action de l'ergonome. En poursuivant cet objectif, l'ergonome développe des méthodologies d'intervention qui peuvent également porter les prémices d'une organisation « capacitante » propice aux débats, à la construction de l'activité et au travail d'organisation.

Dans cette optique, une recherche a été conduite à l'occasion de la mise en place d'un Centre de Services Partagés au sein d'un grand groupe. Une méthodologie de recherche et d'expérimentation a été définie en fonction des possibilités du contexte. Elle comporte trois étapes.

La première étape analyse l'existant, identifie les questions non résolues par l'organisation et caractérise les déterminants des contradictions auxquelles l'activité doit faire face. Elle met en évidence que la structure organisationnelle, pensée par d'autres, a été imposée aux acteurs. De manière générale, les opportunités de choix, le rayon d'action et les possibilités effectives de réaliser un travail de qualité diminuent par rapport à la situation avant le changement. La seconde étape s'intéresse à la manière dont les opérateurs tentent de reconcevoir l'organisation dans l'usage. La façon dont ces tentatives sont discutées, leurs coûts et leurs effets sur la structure organisationnelle sont ensuite analysés. Il ressort que les opérateurs tentent de transformer les ressources en capabilités c'est-à-dire en possibilités effectives de faire un travail de la meilleure qualité possible. Pour cela, l'organisation du travail est modifiée, les procédures remises en question et contournées : le « client » est progressivement transformé en partenaire de l'activité mais dans un contexte contraint et figé. La troisième étape vise, à partir des pratiques et des souhaits des acteurs, à tester *in situ* une méthodologie de changement, la co-analyse constructive des pratiques. Cette méthodologie cherche à expérimenter une organisation capacitante et a pour objectif d'établir un environnement capacitant, favorable au déploiement de l'activité et à la réussite des acteurs. Des visites sont organisées afin d'inviter chaque opérateur à observer l'activité de son partenaire. L'activité « ici et maintenant » constitue alors un objet de dialogues, facilitant une pratique réflexive sur l'activité collective conjointe et une transformation des règles et pratiques. Ainsi, la recherche-expérimentation menée conduit à de nouvelles solutions organisationnelles et à la mise en mouvement de l'organisation.

Le développement apparaît dès lors comme un objectif et un moyen de l'action menée. L'analyse diagnostique permet d'identifier ce qui autorise et entrave ce développement. L'action ergonomique est ensuite construite de façon à favoriser ce développement au cours même de l'action et *a posteriori*. La thèse s'inscrit ainsi dans le projet de l'ergonomie constructive et les résultats obtenus sont discutés à la lumière de ce projet. Cette discussion invite à repenser l'action et à orienter les objectifs classiques de santé et de performance vers le développement conjoint des personnes et des organisations.

Mots clés: ergonomie constructive, environnement capacitant, organisation capacitante, développement, intervention, activité collective conjointe, co-analyse constructive des pratiques.

Résumé en anglais

This thesis in ergonomics takes its place in organization studies. New forms of organization, along with the increasing importance of service activities, raise new issues that invite ergonomics to focus on the object of "the organization" and exchange knowledge with management science. An instrumental vision of this object is gradually emerging, making it possible to break away from classical approaches and to focus on the articulation between the organizational structure and mechanisms of appropriation. Ergonomics then emerges as a legitimate contributor to intervene on this object. Its goals and historical contribution to design knowledge both facilitate its participation to transforming organizations. The thesis defended here is that organizations should be designed or redesigned from the point of view of development. The view of development used here is borrowed from work with an economic focus, and relates more specifically to a capability-based approach. This approach focuses on what each individual is truly able to do. This implies a favorable, "enabling" environment that must guide the action of ergonomists. By pursuing this goal, ergonomists develop strategies of intervention that can also bear the premises of an enabling organization – an organization that supports debates, the construction of activity, and the work of organization.

Following this approach, our research was carried out during the implementation of a Shared Services Center in a large industrial group. A methodology for research and experimentation was defined based on the possibilities afforded by the context. This methodology includes three stages.

The first stage analyzes the existing organization, identifies the issues that are not resolved by the organization, and characterizes the determinants of the contradictions which activity must confront. It highlights the fact that the organizational structure, designed by others, was imposed to its agents. Overall, the opportunities for choice, the scope of action, and the effective possibilities to carry out high-quality work diminish compared with the situation before the change. The second stage focuses on the ways in which operators attempt to redesign the organization in use. We then analyze the ways in which these attempts are discussed, as well as their costs and effects on the organizational structure. The emerging picture is that operators attempt to transform resources into capabilities, i.e. into genuine possibilities for producing work that is of the highest possible quality. To achieve this, the organization of work is altered; the procedures are questioned and circumvented: the "customer" is gradually transformed into a partner of the activity, but in a constrained, set environment. The third stage aims, based on the practices and wishes of the agents, to test a methodology for change *in situ*: the constructive co-analysis of work practices. This methodology aims to experiment an enabling organization and establish an enabling environment, supporting the deployment of activity and the success of operators. Visits are organized in order to invite each operator to observe the activity of his/her partner. The activity in the "here and now" constitutes an object of dialog, supporting a reflective practice on the joint collective activity and the transformation of rules and practices. Thus, the research-experimentation we have carried out has led to new organizational solutions and to setting the organization in motion.

From there, development emerges as a goal and as a means for the action we have led. A diagnostic analysis allows us to identify what is allowing and hindering this development. The ergonomic action is then constructed so as to support this development throughout the course of and following this action. The thesis therefore takes its place within the project of constructive ergonomics, and the results obtained are discussed in the light of this project. This discussion leads us to rethink ergonomic action and to steer the classical goals of health and performance towards the joint development of people and organizations.

Keywords: constructive ergonomics, enabling environment, enabling organization, development, intervention, joint collective activity, constructive co-analysis of work practices.

Table des matières

Remerciements 3
Résumé 4
Résumé en anglais 5
Liste des tableaux 13
Liste des figures 16

Introduction et contexte de la recherche 17
1. L'organisation : objet d'étude pour l'ergonomie ? 18
2. Qu'entend-on par « organisation » ? 21
3. Intervenir « sur » l'organisation : quels enjeux ? Quelles implications ? 22
4. Inscription du travail de recherche dans le courant de l'ergonomie constructive : penser conjointement le développement des hommes et des organisations 23
5. Présentation du plan 24

Première partie Cadre théorique 27

Chapitre 1. Organisation et changement organisationnel : d'une vision statique à une vision dynamique 28
1. L'organisation aujourd'hui 28
1.1 Composantes de l'organisation et facteurs de contingence : une grille de lecture de l'organisation 28
1.1.1 Les composantes de l'organisation : une structure, des parties clés et des objectifs 29
1.1.2 Les facteurs de contingence 31
1.1.3 Vers des configurations organisationnelles types 32
1.2 Nouvelles formes d'organisation et nouvelles modalités de coopération 33
1.2.1 Instabilité / complexité de l'environnement et nouvelles formes d'organisation 33
1.2.2 La place centrale de la coopération dans les nouvelles organisations 45
1.2.3 La performance et ses outils en question 52
2. Apports théoriques pour repenser l'organisation : vers l'organisation « instrument » 59
2.1 Apports des théories de la régulation et de la structuration sociale dans la compréhension des dynamiques organisationnelles 59
2.1.1 La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud et le dépassement de l'opposition binaire entre organisation formelle et informelle 60
2.1.2 La théorie de la structuration sociale d'Anthony Giddens : l'importance de la dialectique entre la structure et les actions 64
2.1.3 Apports des théories de la régulation et de la structuration : l'organisation comme articulation entre l'organisé (organized) et l'organisant (organizing) 66
2.2 Proposition de définition : l'organisation comme « instrument » 71
2.2.1 Présentation de l'approche instrumentale 71

2.2.2 Intérêt de l'approche instrumentale dans la définition de l'organisation 74
2.2.3 De la genèse instrumentale à la genèse organisationnelle 76
3. Le changement organisationnel : une adaptation conjointe de la structure et des activités 78
3.1 L'organisation comme instrument : quelles implications du point de vue du changement ? 79
3.1.1 Le processus de changement 79
3.1.2 Les déterminants du changement 80
3.1.3 La mise en œuvre du changement : conception collective et dualité structure-action 82
3.1.4 Le changement : un moment privilégié d'apprentissage 84
3.2 Les réalités du changement dans les organisations aujourd'hui 85
3.2.1 Une vision « mécaniste » et « déterministe » des changements 86
3.2.2 Le changement : un problème de transformation d'états 88
3.2.3 Résultats décevants et résistance au changement 89
3.3 Une « mise en main » de l'organisation par les opérateurs 91
3.3.1 Invention de nouveaux usages et réélaboration de règles 91
3.3.2 Les activités méta-fonctionnelles 92
3.3.3 Les migrations de pratiques 93

Chapitre 2. (Re)conception organisationnelle et environnements capacitants 96
1. Concevoir des organisations qui tiennent compte de l'activité individuelle et collective 96
1.1 L'approche par systèmes adaptés et limites 97
1.2 L'approche par systèmes adaptables 98
1.3 L'approche développementale ou constructiviste 100
2. Concevoir pour le développement : l'approche par les « capabilités » 103
2.1 Origines de cette approche : le capital humain, l'apprentissage organisationnel 103
2.1.1 La théorie du capital humain : intérêt et limites 103
2.1.2 Apprentissage organisationnel et organisation apprenante 105
2.2 L'approche par les « capabilités » d'Amartya Sen 109
2.2.1 Positionnement et objectif général 109
2.2.2 Ressources, capabilités et fonctionnements 111
2.2.3 Une conception de la liberté et un modèle du développement 114
3. Capabilités et environnement capacitant 119
3.1 Une traduction de l'approche de Sen pour l'ergonomie : les environnements capacitants 119
3.2 Premières applications : une appréhension des « dimensions » des environnements capacitants 121
3.2.1 Etudes guidées par le cadre des EC : distinction des caractéristiques et mise à jour des conditions favorables 121
3.2.2 Etudes non guidées par le cadre des EC mais dont les résultats ont permis d'enrichir ce cadre 123

3.3 Concepts mobilisés et parenté de ces concepts avec celui des « capabilités »... 125
3.3.1 Des marges de manœuvre à l'autonomie… ... 125
3.3.2 … et de l'autonomie au pouvoir d'agir ... 131
3.4 L'accroissement des capabilités : une action conjointe sur les ressources et les facteurs de conversion ... 134
4. Vers une organisation capacitante ... 137
4.1 Positionnement et apport ... 137
4.2 L'organisation capacitante : proposition d'une définition ... 139

Deuxième partie Problématique et cadre méthodologique pour la conception organisationnelle ... 141

Chapitre 3. Problématique et enjeu de la recherche ... 142
1. Construire des environnements capacitants et mettre en place des organisations capacitantes ... 142
2. Le développement : nouvel enjeu de la recherche en ergonomie ... 144
2.1 Le développement comme fait, objectif, moyen ... 144
2.2 La santé « constructive » ... 145
2.3 De la notion de performance à celle de réussite ... 146

Chapitre 4. Intervenir sous le prisme de l'approche par les « capabilités » : considérations méthodologiques ... 149
1. L'opérationnalisation de l'approche de Sen ... 149
1.1 Mise en œuvre pratique de l'approche par les capabilités : les étapes du rapport Stiglitz-Sen-Fitoussi ... 149
1.2 Evaluation d'un changement organisationnel sous l'approche « capabilités » .. 150
2. L'intervention : une ressource au service du pouvoir d'agir ... 153
2.1 Les méthodes de confrontation qui soutiennent les pratiques réflexives ... 154
2.2 La participation effective des opérateurs à la (re) conception organisationnelle 154
2.3 La mise en discussion des diversités de points de vue sur le travail ... 155
3. Stratégie générale de recherche ... 156

Troisième partie Partie empirique ... 157

Chapitre 5. L'entreprise et le changement organisationnel ... 158
1. L'entreprise ... 158
1.1 Les quatre divisions du groupe Veolia Environnement ... 158
1.2 Les récentes évolutions du groupe ... 158
2. Le changement étudié : la mise en place des Centres de Services Partagés (CSP) ... 160
2.1 Définition d'un CSP et objectifs ... 160
2.1.1 Définition et modalités de mise en place au sein du groupe ... 160
2.1.2 Attributs et principaux objectifs ... 161
2.2 Déroulement du projet « CSP » ... 162
2.3 Principales implications ... 163

3. L'intervention 166
3.1 Des demandes issues du CSP et des unités opérationnelles « clientes » 166
3.2 Présentation succincte des structures et des tâches à réaliser de part et d'autre… 167
3.2.1 … au sein du CSP 167
3.2.2 … au sein des unités opérationnelles Veolia Transport 168

Chapitre 6. Le diagnostic initial : observation de la structure organisationnelle et de ses possibilités 170
1. Caractériser la structure organisationnelle 170
1.1 Objectifs 170
1.2 Recueil de données 171
1.2.1 Les entretiens menés avec les décideurs-concepteurs 171
1.2.2 Le recueil du contrat de service 173
1.3 Méthodes d'analyse 173
1.3.1 Analyse des entretiens 173
1.3.2 Analyse du contrat de service 175
1.4 Résultats 178
1.4.1 Les préceptes de la nouvelle organisation et sa mise en place 178
1.4.2 L'instauration d'une relation client-fournisseur 183
1.4.3 Une performance « économique » recherchée pour un service sans relation de service 184
1.4.4 Commercialisation et juridisation de la relation : l'aléa considéré comme un « ratage » du contrat 187
1.4.5 Premiers constats et pistes d'amélioration évoquées 188
2. Evaluer les possibilités d'action et de choix 190
2.1 Objectifs 190
2.2 Recueil de données 190
2.2.1 Choix de la fonction « paie » et services étudiés 190
2.2.2 Entretiens semi-directifs menés sous l'approche « capabilités » 192
2.2.3 Observations systématiques 194
2.3 Méthodes d'analyse 196
2.3.1 Analyse des entretiens 196
2.3.2 Analyse des observations 197
2.4 Résultats 198
2.4.1 Une tendance à la diminution des options disponibles, à la réduction de l'espace des possibles 198
2.4.2 La délicate question de la performance et des indicateurs « face » aux critères de qualité du travail des opérateurs 204
2.4.3 Les difficultés induites par un service « à distance » 206
2.4.4 Quelles opportunités de développement ? Quelles propositions d'amélioration ? 208
3. Synthèse du diagnostic et mise en discussion 211
3.1 Conception de la structure « CSP » et diminution des ressources mobilisables 211

3.2 Présence de facteurs de conversion négatifs 213
3.3 Faibles possibilités de réaliser des fonctionnements de valeur 214

Chapitre 7. La reconception organisationnelle dans l'usage 216
1. Analyse du « processus » paie et des mécanismes d'adaptation et reconception dans l'usage 217
1.1 Objectifs 217
1.2 Recueil de données 218
1.2.1 L'analyse du processus paie au cours du mois de mars 2012 218
1.2.2 L'observable « Régulations » 221
1.3 Méthodes d'analyse 221
1.3.1 Analyse des observations du processus paie 221
1.3.2 Analyse des régulations 222
1.4 Résultats 223
1.4.1 La co-production de la paie 223
1.4.2 Les symptômes d'une activité collective conjointe perturbée : dissonances et mise en évidence de récits inconciliables 226
1.4.3 Nature et rôle des régulations 230
2. Rôle des appels téléphoniques 236
2.1 Objectifs 236
2.2 Recueil de données 236
2.3 Méthodes d'analyse 236
2.3.1 Etape 1. Une première analyse par « appel » : pourquoi les opérateurs s'appellent-ils ? 237
2.3.2 Etape 2. Une analyse par « séquences » : de quelle manière les fournisseurs répondent-ils aux clients ? 237
2.3.3 Etape 3. Analyse des « interactions opportunistes » : au-delà de la demande du client, quel type d'informations est transféré par le gestionnaire ? 239
2.3.4 Etape 4. Quand l'appel devient une « histoire » : exemple et rôle du collectif 240
2.3.5 Synthèse 240
2.4 Résultats 240
2.4.1 Les motifs des appels 240
2.4.2 Le traitement des séquences : comprendre et construire la demande du client 244
2.4.3 Les interactions « opportunistes » 248
2.4.4 Le client « transporté » au-delà de l'interaction 250
3. Synthèse et construction d'un dispositif de mise en route de facteurs de conversion positifs et durables 255
3.1 Des tentatives de conversion des ressources en capabilités 255
3.2 Faibles opportunités de réflexion collective sur l'activité collective conjointe et faibles possibilités de construction d'un collectif transverse 258
3.3 Restitution des résultats et construction commune d'un dispositif 259

Chapitre 8. La co-analyse constructive des pratiques 261
1. La co-analyse constructive des pratiques 262
1.1 Objectifs 262
1.2 Description générale : une pluralité de méthodes convoquées 264
1.2.1 La verbalisation conjointe à l'activité 264
1.2.2 Une méthode de type « allo-confrontation croisée » 264
1.2.3 Une conduite d'enquête 264
1.2.4 Les bénéfices attendus 265
1.3 Recueil de données 265
1.4 Analyse des données 267
1.4.1 Unité d'analyse 1 : La verbalisation de l'opérateur-visité 268
1.4.2 Unité d'analyse 2 : Le questionnement de l'opérateur-visitant 268
1.4.3 Unité d'analyse 3 : Les dialogues entre les partenaires 270
1.5 Résultats 271
1.5.1 Le travail d'extériorisation de l'opérateur-visité 271
1.5.2 Les questionnements : l'opérateur-visitant « observateur » 278
1.5.3 La confrontation des acteurs à travers les dialogues 287
2. Les effets de la co-analyse constructive des pratiques : vers l'émergence d'un collectif transverse ? 296
2.1 Objectifs 296
2.2 Recueil et analyse des données 296
2.3 Résultats 297
2.3.1 Evaluation des effets au cours même des rencontres 297
2.3.2 Un changement des représentations et un accroissement du sens donné aux actions 298
2.3.3 La modification des façons de faire : vers une culture collective ? 299
2.3.4 Restitution, poursuite et généralisation de la co-analyse constructive des pratiques 300
3. Synthèse 302
3.1 Du développement de l'activité… 302
3.2 …à l'émergence d'un collectif transverse 303
3.3 L'esquisse d'une organisation capacitante 303

Discussion générale 305
1. Une recherche en contexte 306
1.1 La délicate « construction » de l'intervention 306
1.2 La révision des projets initiaux 308
2. Propositions : « pour » des interventions capacitantes 311
2.1 Etape 1 : Appréhension de l'organisation à travers une approche processus 311
2.1.1 Evaluer le changement à travers les facteurs de conversion 311
2.1.2 Rendre compte des initiatives des opérateurs et de leur rôle 312
2.1.3 Favoriser une approche processus 313
2.1.4 Déconstruire les discours généralisateurs 314

2.2 Etape 2 : Mise en mouvement de l'organisation et expérimentation d'une organisation capacitante 314
2.2.1 Remettre l'organisation en mouvement 314
2.2.2 Expérimenter une organisation capacitante 316
2.2.3 Quelle(s) implication(s) pour l'ergonome ? 317
2.3 Etape 3 : Suivi et accompagnement 318
2.3.1 Créer un environnement capacitant et mettre en place une organisation capacitante 318
2.3.2 Rôle des espaces de discussion 318
3. Réflexions générales sur la pratique de l'ergonomie dans une perspective développementale 321
3.1 Le développement : moyen et finalité de l'intervention 321
3.2 L'intervention : un acte pédagogique et démocratique 321
3.3 La question de l'évaluation de l'intervention dans une perspective développementale 323
3.3.1 Structurer l'intervention de façon à développer un axe constructif 323
3.3.2 Evaluer l'intervention et choisir des critères pertinents 324
3.3.3 Renforcer la place de l'ergonomie dans la stratégie même de l'organisation 325

Bibliographie 328

Annexes 347
Annexe 1. Le sommaire du contrat de service 348
Annexe 2. Similitudes et différences entre les trois services paie étudiés 349
Annexe 3. Grille d'observation 350
Annexe 4. Contenu des appels « Validation de la prise de décision en local » 351
Annexe 5. Thèmes des dialogues et illustration des thèmes à partir d'extraits de dialogues 352

Liste des tableaux

Tableau 1 – Comparaison des attributs d'organisation 36
Tableau 2 – Comparaison des caractéristiques des problèmes de transformation d'états et des problèmes de conception 88
Tableau 3 – Une comparaison Centre de Services Partagés / Fonction comptable centralisée 164
Tableau 4 – Répartition des opérateurs rencontrés selon leur entité et leur fonction 172
Tableau 5 – Grille d'analyse des entretiens ouverts indiquant les thèmes qui ont été abordés par le siège et la direction CSP 174
Tableau 6 – Grille d'analyse des entretiens ouverts indiquant les thèmes qui ont été abordés lors des entretiens avec les unités 175
Tableau 7 – Analyse du Contrat de Prestation de Services selon quatre dimensions 177
Tableau 8 – Extrait de l'Annexe 4 du Contrat de Prestation de Services illustrant la séparation des tâches entre le Prestataire et le Client 181
Tableau 9 – Le Contrat de Prestation de Services : l'instauration d'une relation client-fournisseur 183
Tableau 10 – Extrait du contrat : les indicateurs de suivi de production 185
Tableau 11 – Extrait du contrat : les indicateurs de suivi qualité 186
Tableau 12 – Extrait du contrat : les compétences mises à la disposition du client 188
Tableau 13 – Guide des entretiens semi-dirigés 192
Tableau 14 – Répartition des opérateurs interviewés selon leur fonction et leur lieu de travail actuel 193
Tableau 15 – Grille d'analyse des entretiens semi-dirigés 196
Tableau 16 – Extrait de la grille d'analyse des entretiens menés auprès des personnes du CSP 197
Tableau 17 – Extrait de la grille d'analyse des observations menées 198
Tableau 18 – Les critères d'appréciation du travail au sein du service paie centralisé (service A) 199
Tableau 19 – Critères d'insatisfaction au travail mentionnés par les opérateurs du CSP de Rueil (service B) 199
Tableau 20 – Critères d'insatisfaction au travail mentionnés par les opérateurs du CSP de Lyon (service C) 200
Tableau 21 – Critères d'insatisfaction au travail mentionnés par les correspondants en local 200
Tableau 22 – La séparation des tâches GA/GP évoquée comme une contrainte par cinq opératrices sur les six rencontrées au sein du CSP de Rueil 202
Tableau 23 – Contraintes évoquées parmi les huit correspondants rencontrés en local 208
Tableau 24 – Les souhaits exprimés par les correspondants en local 209
Tableau 25 – Extrait de la prise de notes réalisée lors des observations du processus paie 222
Tableau 26 – Extrait des verbalisations lors des observations des correspondants (J7 à J11) traduisant une activité « orientée » vers celle des gestionnaires 227

Tableau 27 – Dissonances observées en bout de processus : exemples, nombre et type de récupération 229
Tableau 28 – Extrait d'un dialogue entre trois gestionnaires du service C 233
Tableau 29 – Récapitulatif des régulations effectuées par les gestionnaires au sein des CSP 234
Tableau 30 – Thèmes des appels téléphoniques enregistrés 237
Tableau 31 – Classement des « séquences » 238
Tableau 32 – Exemple du traitement par séquences d'un appel entrant 238
Tableau 33 – Extrait d'un appel où les interactions opportunistes sont notifiées 239
Tableau 34 – Les différentes étapes de la méthodologie d'analyse des appels téléphoniques 240
Tableau 35 – Extrait d'un appel émis par GP1 à partir d'une dissonance 241
Tableau 36 – Liste des thèmes abordés lors des appels émis par les clients 242
Tableau 37 – Exemple de mail-type reçu par le CSP 243
Tableau 38 – Extrait d'un appel téléphonique 246
Tableau 39 – Contraintes rappelées au correspondant par les gestionnaires 247
Tableau 40 – Extrait d'un débat autour du travail d'interface 247
Tableau 41 – Extrait d'un débat où la responsable justifie le retard du traitement 247
Tableau 42 – Extrait d'un débat autour des façons de faire 248
Tableau 43 – Extrait d'un échange autour du « qui fait quoi » 251
Tableau 44 – Extrait d'un échange avant le refus de traitement d'une demande 252
Tableau 45 – Extrait d'échanges autour du « droit » des clients 252
Tableau 46 – Extrait d'un échange avant un refus de traitement 253
Tableau 47 – Extrait d'un échange : Demande de report pour le traitement d'une avance 253
Tableau 48 – Extrait d'un échange : Recherche de l'approbation auprès de collègues 254
Tableau 49 – Caractéristiques des visites organisées 266
Tableau 50 – Traitement des données recueillies lors des visites : extrait de la visite de GP2 chez CL2 267
Tableau 51 – Classification des questions de l'opérateur-visitant et exemples 270
Tableau 52 – Grille d'analyse indiquant les thèmes abordés au sein des dialogues entre les partenaires 271
Tableau 53 – Grille de traitement des contraintes énoncées 272
Tableau 54 – Extraits de verbatims illustrant la crainte des réclamations conducteurs et l'objectif commun de vérification 273
Tableau 55 – Extrait d'un échange autour des moyens de communication 273
Tableau 56 – Grille de traitement des objectifs et préoccupations communs 274
Tableau 57 – Grille de traitement des critères et conditions d'un travail de qualité 276
Tableau 58 – Extrait d'un échange où le gestionnaire vérifie les contrôles effectués par son partenaire 276
Tableau 59 – Les difficultés exprimées par les correspondants et les gestionnaires lors des visites 277
Tableau 60 – Extrait d'une visite chez le correspondant et feedback du gestionnaire 281
Tableau 61 – Extrait d'un échange filmé où le gestionnaire répète les explications de son correspondant et prend des notes 283

Tableau 62 – Synthèse des types de questionnements et de leurs effets 286
Tableau 63 – Extrait d'un verbatim d'un correspondant après la venue de sa gestionnaire et la veille de sa visite au CSP 291
Tableau 64 – Dialogue (D102) entre GP4 et CL4 au sujet des contrats de travail scannés ... 293
Tableau 65 – Dialogue (D132) entre GP2 et CL2 au sujet d'un problème de paramétrage .. 294
Tableau 66 – Dialogue (D106) entre GP4 et CL4 à propos des arrêts maladie de fin de mois 295
Tableau 67 – La volonté des acteurs de prolonger la méthode 298
Tableau 68 – Exemple de verbatims de CL2 après la venue de GP2 298
Tableau 69 – Exemples de verbatims illustrant les effets du dispositif en termes de sens pour l'activité de la gestionnaire 299
Tableau 70 – Extraits de verbatims montrant que la gestionnaire hésite moins à contacter son correspondant 300
Tableau 71 – Extraits de verbatims : la gestionnaire adresse les documents aux personnes directement concernées 300

Liste des figures

Figure 1 – Les trois niveaux de l'organisation en sciences de gestion 31
Figure 2 – Les trois niveaux de l'organisation en sciences de gestion complétés par le processus de régulation 61
Figure 3 – Régulation entre règles de contrôle et règles autonomes 62
Figure 4 – Les trois niveaux de l'organisation en sciences de gestion complétés par le processus de structuration 65
Figure 5 – L'organisation réelle entre organisation formelle et organisation vivante 70
Figure 6 – Changement rigide, non contrôlé, négocié 80
Figure 7 – Démarche actualisée de conduite de projet 83
Figure 8 – La conduite de changement dans les organisations aujourd'hui 89
Figure 9 – De la structure à l'activité : un processus itératif 101
Figure 10 – Ressources, droits et libertés formels dans l'approche par les capabilités 113
Figure 11 – L'approche par les capabilités appliquée à l'organisation 136
Figure 12 – Les principales étapes préalables à la mise en place d'un CSP 162
Figure 13 – Une relation triangulaire entre CSP, le Client et le Bénéficiaire 163
Figure 14 – L'organisation avant / après le changement. Le cas de la fonction paie 165
Figure 15 – L'organigramme général des CSP 167
Figure 16 – La conduite de changement au sein du CSP 212
Figure 17 – Diminution des ressources et facteurs de conversion négatifs 215
Figure 18 – L'observation du processus paie 219
Figure 19 – Le « processus » paie et la période d'interaction forte entre le local et le CSP 223
Figure 20 – Récupération des erreurs : le cas de M. X 225
Figure 21– Répartition des séquences lors des appels 244
Figure 22 – Tentatives des opérateurs de transformer les caractéristiques de la structure pour accroître les ressources et les convertir en capabilités 255
Figure 23 – Elargir la relation de service avec le client par le développement de l'activité collective 257
Figure 24 – La mise en route de facteurs de conversion positifs et durables à travers la co-analyse constructive des pratiques 262
Figure 25 – Fréquence des types de questionnements des opérateurs visitants 279
Figure 26 – Fréquence des thèmes abordés lors des dialogues entre les partenaires 288
Figure 27 – Présentation générale de la démarche adoptée 311
Figure 28 – Pouvoir penser, pouvoir agir et pouvoir débattre 315
Figure 29 – L'apprentissage en double boucle : suite à l'expérience vécue, l'entreprise peut être amenée à questionner les valeurs directrices mêmes sur lesquelles elle se fondait 326

Introduction et contexte de la recherche

Nous souhaitons introduire notre travail de recherche par une réflexion générale sur l'organisation comme objet d'étude possible pour l'ergonomie. En effet, à partir des années 1990, l'étude classique des « situations » de travail s'est progressivement déplacée vers une prise en charge de l' « organisation ». Certains auteurs affirment ainsi que « la réflexion ergonomique a commencé à prendre en charge la variabilité de l'organisation » (de Terssac & Maggi, 1996, p. 98). Les demandes explicites de transformation de l'organisation se sont multipliées (Guibert, 2009) obligeant la discipline à interroger l'objet « organisation » et les modalités d'intervention sur cet objet. Le courant de la macroergonomie, initié par Hendrick (1994, 2002), a ouvert une voie féconde à ces réflexions.
Plusieurs questions se posent alors que la présente introduction cherche à éclairer. Ces questionnements constitueront la trame de fond de notre travail de recherche.

Un bref aperçu historique sera présenté afin d'éclairer comment et pourquoi l'organisation peut aujourd'hui être envisagée comme un objet d'étude pour l'ergonomie. Des échanges avec les sciences de gestion apparaîtront nécessaires (§1.). La notion même d' « organisation » sera alors précisée et définie de telle sorte qu'elle puisse être appréhendée par l'ergonomie (§2.). Il est de plus en plus admis que l'ergonomie a toute légitimité à intervenir « sur » l'organisation (Petit, 2005). Deux questions se posent alors : de quelles organisations a-t-on besoin ? Sur quels leviers l'intervention peut-elle agir pour contribuer à l'émergence d'organisations plus favorables ? (Petit, Dugué, & Daniellou, 2011) (§3.). Nous pensons que l'organisation visée doit favoriser le développement. Cette perspective s'inscrit dans le courant de l'ergonomie constructive (Falzon, 2013) qui pose le développement conjoint des individus et des organisations comme objectif de l'ergonomie (§4). Nous allons revenir sur chacun de ces points avant de présenter le plan de la thèse.

1. L'organisation : objet d'étude pour l'ergonomie ?

L'ergonomie a toujours été confrontée à l'organisation (Hubault, 1996). La description traditionnelle du travail fondée en ergonomie sur l'identification classique de l'écart entre le prescrit et le réel le démontre : la « tâche » du sujet au travail – tâche prescrite par l'organisation – a toujours été le repère pour l'étude de l'« activité » (Maggi, 2003).

Toutefois, l'ergonomie a tenu pendant longtemps l'objet « organisation » à l'écart de ses réflexions (Hubault, 1996 ; Maggi, 2003) conduisant à une certaine « myopie ». D'après Hubault (1996), l'ergonomie aurait, dans ses analyses, « raté la question de l'organisation » (p. 127). La concentration initiale des études ergonomiques sur le poste ou la situation de travail individuelle (Daniellou, 1996/2003) a probablement aidé à formuler ce constat. Certes, des déterminants organisationnels ont été pris en considération mais de façon limitative bien souvent. La prise en compte progressive de l' « organisation du travail » dans les analyses de l'activité s'est traduite par (de Montmollin, 1997) :

- des contributions à l'organisation du travail principalement, l'organisation générale de la production ou encore la gestion du personnel étant le plus souvent délaissées ;

- un positionnement de l'ergonome comme « organisateur » ou conseiller de celui-ci qui, fidèle à la tradition taylorienne, aurait le dernier mot.

Dans ce contexte, le rôle de l'ergonome se limite alors à concevoir un système de travail « adapté » pensé comme étant la réponse la meilleure par rapport à l'état de choses présent (Falzon, 1996). De nouvelles solutions (ou « recommandations ergonomiques ») sont proposées et livrées, comme, par exemple, la conception de procédures « plus réalistes » (de Montmollin, 1997). Le cadre organisationnel n'est pas remis en mouvement.

Une question se pose alors : comment expliquer cette posture et les faibles réflexions menées par l'ergonomie sur le thème de l'organisation ?

L'ergonomie s'est historiquement occupée de l'organisation avec une référence centrale au modèle classique taylorien-fordien et, dans ce cadre, « l'organisation est un donné fixe, jamais un sujet de discussion » (Maggi, 2003, p. 118). D'après cet auteur, ce « donné » a suscité plusieurs postures : (a) l'opposition, l'organisation taylorienne étant un objet d'opposition plus que de réflexion ; (b) le déni, l'organisation étant alors considérée comme un produit de « gestion » d'un niveau différent au regard de la perspective centrée sur l'activité ; (c) un malaise, la question de l'organisation étant considérée comme « incommode ». Dans ce contexte, l'ergonomie a eu du mal à rencontrer l'organisation « autrement que sous la figure réductrice d'un « environnement » social du sujet au travail » (Lorino & Teulier, 2005, p. 12). Il a fallu attendre la remise en question du modèle taylorien et l'émergence de ce que l'on appelle « les nouvelles formes d'organisation » (Petit & Dugué, à paraître b) pour que l'ergonomie commence à s'intéresser à l'organisation et adopte un nouveau regard sur elle (Maggi, 2003). Ces changements, loin d'avoir effacé toute « trace » du taylorisme, ont avant tout montré que l'organisation n'était ni fixe ni immuable.

Le fait de se libérer de la figure de l'organisation héritée de la « gestion scientifique » a permis que l'organisation devienne petit à petit un objet d'étude (Ibid.). Deux conditions apparaissent nécessaires pour cela : l'image de l'organisation ne doit pas être réduite à une structure prédéterminée et à un univers réglé (de Terssac, 2009) et la notion même de « modèle » organisationnel doit être remise en question (Maggi, 2003).

Quelle définition peut-on alors donner à la notion d'organisation ?

Avant de répondre à cette question, il apparaît intéressant de parcourir les réflexions actuelles menées en sciences de gestion. Au sein de cette discipline et depuis ses origines, l'étude de l'organisation apparaît comme un domaine d'élection (Hatchuel, 2012). Mais cette discipline, rendue visible avec le développement du taylorisme, a longtemps paru prisonnière du « carcan initial de la théorie rationaliste[1] » (Lorino, 2005b) et a connu une crise identitaire récente (Hatchuel, 2012). Alors que les ergonomes étaient classiquement mobilisés sur l'écart entre le

[1] Théorie marquée par des clivages forts : entre conception et exécution, entre action et connaissance, entre acteur et signification de l'action par exemple (Lorino, 2005b).

prescrit et le réel, les gestionnaires étaient, quant à eux, mobilisés sur l'élaboration de « bonnes » instrumentations formelles (Midler, 2003). Les préoccupations autour de la « structure » organisationnelle et des « outils de gestion » occupaient une place importante. Là encore, l'apparition de nouvelles formes d'organisation, couplée ici avec des interrogations sur la nature même de la discipline, a conduit à la production de réflexions nouvelles principalement autour de l'objet même d' « organisation », objet à la fois singulier et problématique (Hatchuel, 2012).

Concernant cette préoccupation nouvelle pour l'objet « organisation », les travaux en sociologie (Friedberg, 1993 ; Reynaud, 1988 ; de Terssac, 1992) ont constitué un éclairage important pour les deux disciplines. L'intérêt commun pour ces travaux a aidé à faire converger les sciences de gestion et l'ergonomie dans leur appréhension de l'organisation et à accroître le besoin d'échanges entre les deux disciplines. La notion de « travail d'organisation » (de Terssac, 1992) a clairement remis en question la stabilité apparente de l'organisation en véhiculant l'idée que « le travail, source de variabilité, doit servir de matériau aux modifications de la structure organisationnelle » (Petit & Dugué, à paraître b). Le courant de recherche de la théorie de la régulation sociale, initié par Reynaud (1988, 1989) et développé par de Terssac (1992, 2003a) a mis en évidence l'existence de deux systèmes de régulations – « régulations de contrôle » issues de la direction et « régulations autonomes » issues du groupe de travail – qui doivent se confronter afin de mieux s'articuler. Dans ce cadre, l'organisation apparaît comme la confrontation de logiques (Midler, 2003). Tout système de travail doit alors être appréhendé en tenant compte simultanément du contexte empirique dans lequel il se déploie et des conduites et pratiques des acteurs qui lui donnent vie (Friedberg, 1993).

Le fonctionnement de l'organisation est alors décrit, en référence à Max Weber, comme un « agir organisationnel » qui dépasse l'opposition entre objectivisme (une structure prédéterminée par rapport à l'individu) et subjectivisme (une structure produite par les acteurs) (Maggi, 2011). Ceci invite :

- du côté de l'ergonomie, à aller au-delà de l'identification classique de l'écart entre le prescrit et le réel : « il n'existe pas (…) d'un côté l'organisation sociale du travail et de l'autre l'activité personnelle. Il existe, entre l'organisation du travail et le sujet lui-même, un travail de réorganisation de la tâche par les collectifs professionnels, une recréation de l'organisation du travail par le travail d'organisation du collectif » (Clot, 2005, p. 187). Ces considérations orientent l'analyse ergonomique vers l'action collective (Maggi, 2003) et la conception de systèmes « adaptables » (Falzon, 1996), nous y reviendrons ;

- du côté des sciences de gestion, à introduire progressivement l' « activité humaine » comme objet de recherche (Lorino & Teulier, 2005).

Revenons à présent à la notion même d'organisation.

2. Qu'entend-on par « organisation » ?

La notion d'organisation constitue « un pari intellectuel risqué voire un abus de langage » (Lorino, 2005b, p. 56). L' « intervention conjointe d'acteurs multiples » constitue de fait une organisation (Lorino, 2009) ; dès lors, cette notion recouvre des réalités diverses. Il s'agit donc pour l'ergonomie et les sciences de gestion de se concentrer sur un type d'organisation spécifique, l'« entreprise productrice moderne » (Lorino, 2005b).

Cette entreprise ne se réduit ni à une structure déterminant le comportement de chacun, ni à l'agrégation d'actions individuelles. Elle est définie comme un type d'action collective, une « action collective artefactuelle » (Hatchuel, 2012). L' « action » renvoie au processus d'accomplissement critique par lequel chacun des acteurs reconstruit ses savoirs et ses relations. La nature « artefactuelle » traduit un processus réflexif où l'entreprise est soumise continuellement à un examen critique de ses pratiques. Il n'existe donc ni principe totalisateur (planification et centralisation) ni sujet totalisateur (figure du « chef ») (Ibid.). Dans cette acception, l'organisation cesse d'avoir un sens passif : « elle se présente au contraire dans son sens actif, comme l'ordre constructif et toujours changeant du processus d'actions collectives » (Maggi, 2003, p. 135-136).

Fondamentalement, l'organisation présente (Lorino, 2005b, p. 57) :

- une nature transactionnelle, au sens d'activité collective « traversant » et combinant des actions individuelles pour mobiliser et agencer des ressources et aboutir à une transaction avec le monde, par exemple la fourniture d'un produit ou d'un service ;

- une nature interactionnelle, au sens d'activité socialement organisée qui implique une multiplicité d'acteurs et soulève donc des questions de coordination, de communication et d'intelligibilité mutuelle en son sein.

Ainsi, l'organisation est appréhendée de sorte à s'écarter des représentations de l'organisation héritées de la « gestion scientifique » et à sortir du carcan des théories rationalistes et métaphysiques (Hatchuel, 2012 ; Lorino, 2005b). L'organisation n'est alors plus réduite à une structure et l'acte d'organiser n'est plus réservé au seul « chef ».

L'organisation peut ainsi devenir plus aisément un objet d'étude pour l'ergonomie où l'acte d'« organiser » devient une activité distribuée entre une pluralité d'acteurs (dont les opérateurs), un ensemble de décisions et d'actions réversibles, et signifie un mode de bien-être et une conception de la santé[2] (de Terssac, 2009). Compte tenu de l'évolution des représentations et au regard de ses spécificités – notamment la portée de ses deux objectifs fondamentaux, la santé et l'efficacité – l'ergonomie acquiert toute légitimité à s'inscrire dans le champ de l'organisation. Les travaux précurseurs (Carballeda, 1997 ; Petit, 2005) considèrent l'organisation comme à la fois une structure organisationnelle et un système

[2] Sur ce point, nous entendons une vision dynamique, constructive de la santé où l'acquisition et le développement des compétences occupent une place centrale (Falzon, 2013).

composé de personnes en interaction. L'équilibre organisationnel – ou la « fiabilité » organisationnelle – y apparaît atteignable si et seulement si des échanges permanents existent entre ces deux « visages » de l'organisation (Petit et al., 2011). Ceci n'est pas sans effet sur la manière d'envisager la tâche de l'ergonome.

3. Intervenir « sur » l'organisation : quels enjeux ? Quelles implications ?

L'action ergonomique consiste alors à construire un équilibre entre la structure organisationnelle et les sujets agissants (Petit, 2005). Deux portes d'entrée sont possibles pour proposer une telle action (Petit & Dugué, à paraître b) : l'accompagnement d'un changement organisationnel et les demandes faisant état d'un problème sans que la transformation de l'organisation ne soit clairement affichée – demandes portant aujourd'hui principalement sur les Troubles Musculo-Squelettiques et les Risques Psychosociaux. Il s'agit de répondre à ces demandes non pas par des approches du côté des pathologies, ni du côté du soin, mais bien du côté de l'intervention en ergonomie sur l'organisation (Ibid.).

Quelles sont les implications d'une intervention « sur » l'organisation ?

Intervenir « sur » l'organisation implique de dépasser la seule introduction de connaissances sur l'être humain au travail dans la conception ou reconception des systèmes de travail. Il convient de favoriser avant tout « la confrontation de différentes connaissances, différents points de vue, différentes logiques dans les processus de conception ou de reconception » (Daniellou, 2013). La confrontation apparaît comme une condition indispensable pour mettre en place des systèmes pas uniquement « adaptés » « ici et maintenant » mais aussi et surtout « adaptables », permettant l'évolution conjointe des systèmes et des personnes (Falzon, 1996). En effet, la confrontation permet d'introduire de nouveaux acteurs, de nouvelles descriptions, de nouvelles représentations, de nouveaux débats, de nouveaux objets de conception, etc. (Daniellou, 2013) au sein même de l'organisation permettant sa mise en mouvement et la recherche permanente d'un meilleur équilibre.

L'action sur l'organisation interroge alors les démarches « classiques » d'intervention (Daniellou, 2013 ; Dugué, Petit, & Daniellou, 2010 ; Petit, 2005 ; Petit et al., 2011 ; Petit & Dugué, à paraître b) :

- le point de départ privilégié pour une action sur l'organisation est une situation problématique et non résolue par l'organisation. Il convient d'analyser les déterminants des contradictions auxquelles l'activité a à faire face, et de faciliter la mise en débat d'une nécessaire évolution organisationnelle pour diminuer ces contradictions et favoriser la construction de compromis ;

- des méthodes doivent alors être développées visant à organiser des expérimentations organisationnelles ou des simulations ;

- la démarche implique une construction sociale, un positionnement auprès des concepteurs-décideurs et des autres parties prenantes. Elle ne peut se faire sans les individus et collectifs qui font vivre l'organisation au quotidien et interrogent la structure. Il apparaît également indispensable d'associer à la démarche les cadres, porteurs des nouvelles propositions organisationnelles auprès de la direction ;

- l'intervention doit être pensée comme un « acte pédagogique » (Dugué et al., 2010), une rencontre entre différents « mondes », source d' « apprentissages mutuels » (Béguin, 2003) ;

- la construction d'espaces de régulation temporaires n'est pas suffisante ; il apparaît important de modifier les lieux et circuits de décision en privilégiant la prise de décision à des niveaux pertinents.

Cette démarche nécessite de négocier et construire des interventions adaptées à chaque contexte (Daniellou, 2013) et de disposer de marges de manœuvre temporelles laissant le temps de la mise en place de lieux de régulation (Petit & Dugué, à paraître b). A travers elle, il s'agit « de comprendre et d'agir sur les leviers qui permettent aux individus et aux collectifs de développer leur activité, de développer leurs situations de travail et finalement de contribuer à leur propre développement. (…) Tenir cet aspect nécessite de se soucier conjointement (…) du développement de l'organisation » (Ibid.).

Ce faisant, les situations de travail doivent favoriser le développement des personnes, des collectifs et du système. Nous visons pour cela la conception d' « environnements capacitants » (Falzon, 2005c ; 2013) et l'expérimentation d'organisations « capacitantes », ce qui suppose de ne pas se contenter d'appliquer des connaissances scientifiques sur les propriétés humaines mais d'assumer les contradictions et de promouvoir les débats (Daniellou, 2013).

Ceci va dans le sens du projet de l'ergonomie constructive où l'objectif de l'ergonomie est le développement (Falzon, 2013).

4. Inscription du travail de recherche dans le courant de l'ergonomie constructive : penser conjointement le développement des hommes et des organisations

Nous pensons que l'organisation visée doit avant tout favoriser le développement. Les lectures de l'organisation ici proposées – lectures qui convergent, nous le verrons, vers une

appréhension de l'organisation comme « instrument » (Petit, 2005) – encouragent la réalisation de cette ambition. Dans cette acception, les salariés doivent être considérés comme des contributeurs au « travail d'organisation » (de Terssac, 2003b). La remise en question de la structure organisationnelle par les salariés est alors envisagée comme une perspective à la fois d'évolution du fonctionnement organisationnel et de développement de l'activité (Petit & Dugué, à paraître b). Ce double développement de l'activité et de la structure organisationnelle devrait aider à favoriser le développement des individus et des collectifs.

Avoir pour objectif le développement conjoint des individus, des collectifs et des organisations conduit à inscrire d'emblée le travail de recherche dans le projet de l'ergonomie constructive (Falzon, 2013). Ce projet a été formulé lors du cinquantième anniversaire du congrès de l'International Ergonomics Association, et s'appuie sur des modèles socio-économiques du développement dont celui des « capabilités » développé par l'économiste indien Amartya Sen (Falzon, 2010 ; 2013 ; Falzon & Mollo, 2009b). Les « capabilités » désignent l'ensemble des fonctionnements humains disponibles à un individu qu'il en fasse usage ou non, autrement dit la réelle liberté de choix dont chacun dispose permettant ainsi un développement personnel (Falzon, 2006). Transposée à l'organisation, cette notion conduit à envisager la conception organisationnelle comme une aide visant à structurer l'organisation de telle sorte que :

- l'organisation favorise l'accroissement des capabilités ;

- et permette la réinvention même de son fonctionnement par les acteurs via la confrontation, conduisant à un équilibre « provisoire ».

La question posée alors est : comment concevoir des organisations qui permettent aux personnes et aux collectifs de réussir, de se développer (Falzon, 2013) et de réinventer, si besoin, le cadre de leurs actions afin de trouver le meilleur compromis possible entre objectifs de bien-être et de performance (Falzon & Mas, 2007) ?

5. Présentation du plan

Les questionnements brièvement soulevés ici seront largement détaillés tout au long du manuscrit et confrontés à un terrain de recherche où la mise en place d'un nouveau modèle organisationnel s'est rapidement traduit par de nombreuses difficultés, tant sur le plan économique qu'humain.

La thèse s'articule autour de trois parties, encadrées par cette introduction-contexte et par une discussion soulignant les limites et les perspectives du travail mené.

La première partie présente le cadre théorique sur lequel nous nous sommes appuyés pour construire la problématique de recherche. Ce cadre vise à apporter des connaissances sur l'organisation et le changement organisationnel et à questionner et enrichir, par des travaux récents, les démarches de conception organisationnelle.

- Le **chapitre 1** s'attache à présenter une grille de lecture de l'organisation visant à décrire le modèle classique, expliquer sa remise en question et caractériser les formes d'organisation émergentes. Ces nouvelles formes soulèvent plusieurs enjeux – logique processus, nouvelles modalités de coopération, dimensions communicationnelles, etc. – sources d'échanges pluridisciplinaires. La recherche d'une organisation « idéale » devient caduque et laisse place à la recherche d'organisations toujours mieux adaptées. Une définition de l'organisation comme « instrument » est alors proposée, visant à penser ensemble la structure et les actions dans une perspective développementale. Ces considérations ne sont pas neutres du point de vue du changement organisationnel et de sa mise en œuvre. Elles conduisent à placer l'enjeu du développement conjoint de l'organisation et de ses acteurs au cœur des préoccupations.

- Ces réflexions sur l'organisation interrogent les démarches de conception et tendent à encourager la conception de systèmes « adaptables ». L'évolution des approches en conception élaborées par l'ergonomie au fil du temps est présentée dans le **chapitre 2**. Dans la perspective du développement, ces approches sont ensuite enrichies par une nouvelle approche centrée sur les « capabilités ». Cette notion a été proposée par l'économiste indien Amartya Sen au sein d'un modèle plus large de développement, à un niveau sociétal ; la transposition de ce modèle au champ de l'organisation s'avère fécond. La traduction pour l'ergonomie en termes d' « environnements capacitants » apparaît comme un nouvel objectif de conception. Un cadre organisationnel propice à la création et à la pérennité de tels environnements est ensuite proposé autour de la notion d' « organisation capacitante ».

La deuxième partie présente la problématique de recherche (**chapitre 3**) et l'objectif poursuivi en termes de stratégie de recherche visant à opérationnaliser l'approche par les « capabilités » (**chapitre 4**). Cette tentative d'opérationnalisation guidera la méthodologie adoptée au sein du terrain de recherche. Des adaptations seront toutefois nécessaires, liées au contexte.

La troisième partie expose la recherche empirique et les résultats obtenus. Cette partie regroupe quatre chapitres :

- Le **chapitre 5** décrit le contexte : un terrain soulevant des enjeux proches de nos préoccupations a été recherché au sein du groupe Veolia au cours des premiers mois précédant la signature de la convention CIFRE[3]. Nous avons alors décidé de nous

[3] La CIFRE est une Convention Industrielle de Formation par la Recherche en Entreprise conclue ici entre le doctorant, le Centre de Recherche sur le Travail et le Développement (CRTD) et le Campus Veolia Environnement (une entité appartenant au groupe Veolia Environnement, en charge de la formation

pencher sur la mise en place, initiée en 2008, de Centres de Services Partagés[4] (CSP), sources de nombreux dysfonctionnements et mécontentements. Cette décision a été facilitée au départ par des demandes émanant, d'une part, de la Directrice des Ressources Humaines de la nouvelle structure et, d'autre part, d'exploitants appartenant à des entités dont les services paie et comptabilité avaient récemment été transférés au sein du CSP. Ces demandes sont précisées au sein de ce chapitre. La présentation de l'entreprise, le changement organisationnel, sa conduite et ses objectifs sont également exposés.

- Le **chapitre 6** cherche à identifier les caractéristiques de la structure organisationnelle (l' « artefact » CSP : outils, dispositifs et règles de fonctionnement) et ses conséquences sur le travail des opérateurs. L'objectif ici est de ne pas se contenter de mener des analyses au sein de la nouvelle organisation, mais d'élargir celles-ci aux services avant le changement et aux entités « clientes » du CSP. Un intérêt est porté à la façon dont le changement augmente – ou diminue – les contraintes, permet – ou entrave – les possibilités de choix, de réussite et de développement.

- Tout nouveau fonctionnement organisationnel, quel que soient ses modalités de mise en œuvre et son degré de formalisme, nécessite un travail d'adaptation et, éventuellement, de reconception dans l'usage. Ce sont précisément les tentatives des opérateurs de « remise en main » de l'organisation et leurs coûts qui sont analysés au sein du **chapitre 7**. Cette analyse vise à enrichir le diagnostic et à mettre à jour les possibilités effectives de réaliser un travail de qualité et de transformer une structure organisationnelle ici largement prédéfinie.

- A partir des tentatives observées et des souhaits recueillis auprès de différentes parties prenantes, une méthode a été définie et expérimentée *in situ*. Cette méthode appelée « la co-analyse constructive des pratiques » vise à mettre l'organisation en mouvement et cherche à favoriser l'accroissement des capabilités. La définition de cette méthode, les bénéfices attendus, sa mise en œuvre et ses premiers effets sont exposés au sein du **chapitre 8**.

Nous terminons cette thèse par une **réflexion** sur la recherche menée « en contexte » et par des **propositions générales** sur la (re)conception organisationnelle ciblée sur le développement.

professionnelle des collaborateurs). L'Agence Nationale de la Recherche et de la Technologie (ANRT) délivre ces conventions pour une durée de trois ans.

[4] Un Centre de Services Partagés (CSP) est une entité chargée de la gestion en commun des services nécessaires à plusieurs sociétés ou divisions d'un même groupe (Guillot-Soulez, 2013). Le CSP ici étudié est une société nouvellement créée du groupe Veolia Environnement en charge du traitement des paies et de la comptabilité de l'ensemble des divisions du groupe.

Première partie
Cadre théorique

Chapitre 1. Organisation et changement organisationnel : d'une vision statique à une vision dynamique

1. L'organisation aujourd'hui

Cette partie n'a pas la prétention de présenter l'ensemble des théories qui ont abordé les problématiques propres à la vie des organisations, tant le contenu est dense et les niveaux de lecture multiples. Nous retiendrons, dans un premier temps, une grille de lecture des organisations largement utilisée en sciences de gestion qui s'inspire des travaux de Mintzberg (§1.1). L'objectif est ensuite de présenter, à la lumière de cette grille, les principales caractéristiques qui façonnent l'organisation aujourd'hui, par rapport à une approche classique marquée par une vision mécaniste et scientifique de l'organisation (§1.2).

1.1 Composantes de l'organisation et facteurs de contingence : une grille de lecture de l'organisation

Une organisation peut être définie comme « the planned coordination of two or more people who, functioning on a relatively continuous basis and through division of labor and a hierarchy of authority, seek to achieve a common goal or set of goals[5] » (Robbins, 1983, p. 5). Cette définition présente l'avantage d'aborder succinctement les principales composantes de l'organisation que les sciences de gestion s'attachent à énoncer. La coordination, la division du travail et l'autorité hiérarchique sont les principaux éléments caractéristiques de la « structure » organisationnelle. La planification de la coordination implique une ligne hiérarchique qui constitue une « partie clé » de l'organisation. Enfin, les buts peuvent être définis comme les « objectifs » de l'organisation et traduisent la stratégie adoptée. Les trois principales composantes de l'organisation (la structure, les parties clés et les objectifs) (§1.1.1) permettent de caractériser une organisation et peuvent être assimilées à des paramètres de conception (Hendrick, 1994). Ces composantes sont influencées par des facteurs de contingence (§1.1.2) sous réserve que l'organisation soit considérée comme un système ouvert influencé par son contexte. La combinaison des paramètres de conception et des facteurs de contingence donnent lieu, au sein de la théorie organisationnelle, à des

[5] « La planification coordonnée de deux personnes ou plus qui, fonctionnant d'une manière relativement continue et au travers d'une division du travail et d'une hiérarchie d'autorité, cherchent à atteindre un but commun ou un ensemble de buts communs » (Robbins, 1983, p. 5, notre traduction).

configurations organisationnelles types (§1.1.3). Ces configurations sont destinées à explorer la réalité et vont s'avérer utiles ici pour caractériser les nouvelles formes d'organisations comparativement au modèle classique.

1.1.1 Les composantes de l'organisation : une structure, des parties clés et des objectifs

a) Une structure

La structure peut être définie comme le résultat d'un certain ordre, d'un certain agencement des parties qui constituent l'organisation (Livian, 2004). Selon Mintzberg, il s'agit avant tout de « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches » (Mintzberg, 1982, p. 18). Classiquement, la structure est abordée à travers :

- le degré de spécialisation : comment le travail est-il divisé ? La division est abordée sous deux axes : horizontale pour désigner le nombre de tâches effectuées par un opérateur, et verticale pour indiquer la dissociation des phases de conception et d'exécution du travail ;

- les modes de coordination : la coordination répond à une exigence de convergence et mise en cohérence : « il importe (…) que le travail de chacun s'articule, s'harmonise, s'intègre avec celui des autres pour aboutir à un résultat commun, et cela, de la manière la plus efficace et la moins coûteuse possible » (Pichault & Nizet, 2012, p. 7). Cinq mécanismes ont été proposés par Mintzberg (1982) et sont encore aujourd'hui largement repris dans la littérature en sciences de gestion (Livian, 2004 ; Romelaer, 2002) : l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des procédés, la standardisation des résultats, et la standardisation des qualifications. L'ajustement mutuel décrit une coordination par le simple recours à une communication informelle entre les opérateurs sur la manière d'effectuer le travail. La supervision directe est le mécanisme par lequel une personne est responsable du travail des autres et assure la coordination en fournissant des instructions. Les trois autres mécanismes décrivent une coordination qui passe, soit par la spécification précise du contenu du travail (standardisation des procédés), soit par la spécification des résultats du travail à atteindre (standardisation des résultats), soit par la spécification de la formation requise pour effectuer une tâche (standardisation des qualifications). Un sixième mécanisme a été ajouté ultérieurement, proche du concept de socialisation développé par Mintzberg (1982) et en grande partie lié à la « culture » de l'organisation ; il s'agit de la standardisation des normes qui évoque une coordination par la spécification des valeurs et des comportements de celui qui effectue le travail ;

- le degré de formalisation : quel est le degré de précision et d'explication dans la définition des tâches ? La formalisation se mesure par le degré de précision avec laquelle

l'organisation définit les tâches de chacun et les relations d'autorité (Torrès-Blay, 2000). Elle englobe les descriptions de postes, les règles et procédures (Hendrick, 1994).

Il n'est pas rare de voir cette classification complétée par (Nizet & Pichault, 2001) :

- les modes de différentiation : une différentiation verticale pour désigner le nombre de lignes hiérarchiques entre le chef et la base (Hendrick, 1994) et horizontale pour désigner le nombre d'unités. La différentiation inter-unités peut conduire à un regroupement des activités par fonctions (input) ou par divisions c'est-à-dire par marchés, clients ou territoire (output) ; dans ce dernier cas, les métiers sont amenés à se mélanger ;

- les mécanismes de liaison inter-unités : la formalisation (planification et contrôle des performances), les relations interpersonnelles (agents de liaison ou groupes transversaux) ou les représentations mentales (apprentissage du système de valeurs, partage des visions et des identités) sont les trois principaux mécanismes de liaison entre les unités de l'organisation.

b) Des parties clés

L'organisation est également appréhendée à travers des parties clés : le sommet stratégique en charge des orientations d'ensemble de la vie des organisations ; le centre opérationnel qui comprend les opérateurs dont le travail est directement lié à la production des biens et des services ; la ligne hiérarchique composée de l'encadrement en charge de la transmission des informations et de la surveillance ; la technostructure chargée de l'amélioration des standardisations ; et le support logistique chargé de soutenir les autres membres de l'organisation (Mintzberg, 1982). Les propriétaires, les actionnaires et associations d'employés (syndicats, ordres de médecins etc.) complètent parfois cette typologie (Nizet & Pichault, 2001). Ces différentes parties « donnent lieu à des actions qu'il convient de coordonner » (de Terssac & Lompré, 1994) à travers notamment les mécanismes de coordination précédemment cités. L'intérêt pour l'analyse des organisations est également de rendre compte du poids respectif de ces composantes et d'identifier le périmètre d'analyse : l'appartenance du support logistique à l'organisation est, par exemple, facultative. Cette question relève une acuité particulière dans les organisations aujourd'hui enclines à se recentrer sur leur métier de base et à externaliser les fonctions supports (Doppler, 2004).

L'organisation peut être schématiquement décrite autour de trois niveaux (cf. Figure 1) : le niveau stratégique ou pilotage des transformations (proche du sommet stratégique) ; le niveau organisationnel (composé de la ligne hiérarchique et éventuellement de la technostructure et des activités support) ; le niveau des opérations productives (le centre opérationnel) :

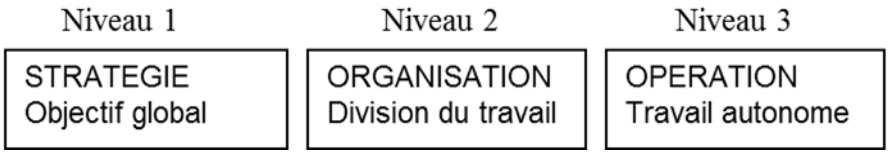

Figure 1 – Les trois niveaux de l'organisation en sciences de gestion

[Figure réalisée d'après les écrits de Moisdon, 2005 ; Petit et al., 2011 ; Trépo & de Geuser, 2005]

c) Des buts et des objectifs

Enfin, une organisation est orientée par des buts désirés qui peuvent être classés en fonction de critères visés (productivité, profitabilité, innovation, ressources etc.) ou de cadres temporels plus ou moins longs (Hendrick, 1994). Lorsque ces buts sont traduits en objectifs, ils deviennent des finalités et sont à l'origine de choix organisationnels, d'orientations stratégiques. La stratégie est « un ensemble d'actions ou d'intentions finalisées, autrement dit la stratégie définit ou est définie par un ensemble d'objectifs » (Lorino & Tarondeau, 2006, p. 317). La stratégie choisie entretient une relation complexe avec la structure : pour certains auteurs, la structure suit la stratégie, pour d'autres la structure contraint la stratégie (Torrès-Blay, 2000). Selon Miller (1988 in Torrès-Blay, 2000), à partir d'une stratégie donnée, il n'y a qu'un nombre restreint de structures envisageables et vice versa.

1.1.2 Les facteurs de contingence

L'école de la contingence emmenée par Mintzberg (1982) ou encore Lawrence & Lorsch (1989) écarte l'idée d'une organisation optimale (recherchée par le modèle classique que nous exposerons par la suite) et affirme que les facteurs environnementaux rendraient contingentes les structures organisationnelles. Autrement dit, le contexte influencerait les structures contraintes de s'adapter. Les facteurs, techniques et environnementaux au départ, s'étendent ensuite à la taille et l'âge des organisations, à la technologie utilisée, au degré de complexité, hostilité, et hétérogénéité du marché, aux caractéristiques du personnel (degré de professionnalisme, niveau d'éducation, âge, etc.), au pouvoir susceptible d'influencer les modes de coordination, à la culture nationale. Divers auteurs ont mis en évidence les effets de ces facteurs sur les structures organisationnelles démontrant, par exemple, que plus une organisation est âgée, plus son comportement est formalisé (Mintzberg, 1982), ou encore, plus l'environnement de l'entreprise est incertain et instable, plus l'entreprise a intérêt à mettre en place une structure souple et faiblement formalisée (Lawrence & Lorsch, 1989). Une série de

prescriptions en termes de structures organisationnelles souhaitables émerge donc de ces divers facteurs.

1.1.3 Vers des configurations organisationnelles types

La combinaison de ces variables conduit à l'énoncé de typologies plus ou moins adaptées au contexte et aux objectifs poursuivis. La plus connue est celle proposée par Mintzberg (1982) qui distingue six configurations, chacune s'appuyant sur une structure spécifique et étant plus ou moins adaptée à un contexte donné. Une configuration est un idéal-type qui « permet de mettre en évidence des liens logiques qui existent entre les divers caractéristiques d'un objet. Ceci permet de comparer des cas réels d'entreprise en soulignant ce qui les distingue » (Krohmer, 2002, p. 298). Nous retiendrons la classification proposée par Hendrick (1994) qui s'inspire de la typologie de Mintzberg (1982) pour distinguer trois types d'organisation :

- « classical or machine bureaucracy[6] » - organisation qui s'est illustrée par le management scientifique caractéristique des organisations tayloriennes et fordiennes, et par la bureaucratie décrite par Weber ;

- « professional bureaucracy[7] » qui s'appuie sur la standardisation des qualifications et la formation, et qui laisse ainsi aux spécialistes une plus grande autonomie : la formalisation est faible, le processus de décision décentralisé ;

- « adhocracy[8] » qui désigne une configuration à la fois complexe et non normalisée et que l'auteur illustre par les organisations matricielles et les organisations de « forme libre » capables de répondre à des environnements dynamiques et complexes.

L'objectif n'est pas de tomber dans une opposition binaire entre le modèle classique (classical or machine bureaucracy) et les nouvelles formes d'organisation (plus proches du concept d'adhocratie) – opposition vaine tant le modèle classique est encore très présent dans les organisations aujourd'hui et les formes souvent hybrides. L'enjeu est de se saisir des composantes énoncées ici pour traduire la progressive remise en cause du modèle classique et les principales caractéristiques des nouvelles formes d'organisation. Ces caractéristiques, nous le verrons, obligent à considérer autrement l'organisation, et à remettre en question une appréhension de l'organisation fondée sur la seule structure et ses déterminants environnementaux – appréhension que la grille de lecture précédente pouvait laisser supposer. En effet, la structure y est déterminée par des facteurs internes (âge, taille, etc.) et externes (concurrence, clients, etc.) et repose sur une décomposition par fonction ou division. La gestion de la compatibilité des décisions prises est faite par la mise en place de mécanismes de coordination. Cette structuration se décline ensuite au niveau de l'organisation du travail

[6] Bureaucratie classique ou mécanique
[7] Bureaucratie professionnelle
[8] Adhocratie

qui définit la contribution de chacun, le système de communication, le système d'autorité et le dispositif de rétribution : « cette fiction organisatrice pourrait laisser croire que la seule définition d'une structure organisationnelle permet d'atteindre les résultats escomptés » (de Terssac & Lompré, 1996, p. 57). Cette fiction était recherchée par l'organisation taylorienne-fordienne. Elle est remise en question par de multiples transformations que nous allons décrire et qui vont conduire :

- à une nécessaire prise en compte des acteurs, de leur diversité et complémentarité ;

- au passage de la notion de coordination à celle de coopération.

1.2 Nouvelles formes d'organisation et nouvelles modalités de coopération

Ce paragraphe vise à rappeler brièvement les limites de l'approche classique des organisations reposant sur une conception mécaniste et rationnelle, et de présenter les évolutions fortes que connaissent les organisations depuis les années 1980 (§1.2.1). L'objectif n'est pas de raisonner de manière dichotomique – l'approche classique cohabitant fréquemment avec les formes nouvelles – ni de proposer un discours normatif du type : il est « souhaitable » que les organisations deviennent flexibles (Livian, 2004). Il ne s'agit pas non plus de trancher entre les multiples analyses présentant ces évolutions organisationnelles comme des solutions aux problèmes actuels (Zarifian, 1993) ou comme porteurs de dangers potentiels, de contradictions et d'atteintes à la santé des opérateurs (Alter, 2010 ; Askenazy, 2004 ; Cartron & Gollac, 2003 ; Davezies, 1999 ; de Nanteuil, 2002). De toute évidence, nous ne nions pas ces questions mais l'enjeu est plutôt de dégager des caractéristiques communes aux nouvelles formes d'organisation (aspect transverse, logique processus, dimension communicationnelle…), susceptibles de déplacer les objets d'études et d'intéresser l'ergonome. Parmi elles, les nouvelles modalités de coopération seront largement explorées et mises en parallèle avec l'émergence récente du concept de « collectif transverse » en ergonomie. (§1.2.2). Plus largement, une réflexion sera menée sur la nécessité de repenser les systèmes de performance et de gestion dans ce nouveau contexte (§1.2.3).

1.2.1 Instabilité / complexité de l'environnement et nouvelles formes d'organisation

a) Mutations organisationnelles : le passage d'une structure mécanique à une structure organique

- L'organisation taylorienne-fordienne

L'approche classique regroupe les premières réflexions sur l'organisation qui ont eu lieu dans un contexte d'accélération de l'industrialisation et d'émergence de la grande entreprise. Les ingénieurs Frederik Taylor (1856-1915) et Henri Ford (1863-1947) ont fortement contribué à ces réflexions en s'inspirant des travaux d'économistes classiques, en particulier ceux d'Adam Smith, et en développant une vision mécaniste et scientifique de l'organisation. A partir d'analyse normative de l'organisation et du travail, le taylorisme a cherché à rationaliser le fonctionnement de l'organisation, et a donné naissance à une manière particulière et unique de pré-ordonner le travail : l'Organisation Scientifique du Travail (OST) (de Terssac & Maggi, 1996). L'OST repose sur quatre grands principes : une division verticale et horizontale du travail, un système de salaire au rendement et un système de contrôle au travail. Le fordisme, « habillage moderne du taylorisme » (Ouvrier-Bonnaz, 2012) a appliqué les principes de l'OST et développé le travail à la chaîne, la production de masse standardisée, tout en augmentant les salaires des ouvriers considérés comme des clients potentiels. La précédente grille de lecture proposée permet de mettre en évidence les principales caractéristiques de cette approche de l'organisation, marquée par un degré de spécialisation et de formalisation élevé et des modes de coordination basés sur la supervision directe et la standardisation du travail. Le regroupement des activités s'effectue par fonctions, mettant en œuvre des savoirs homogènes et voisins, et favorisant le développement de ressources spécialisées (Tarondeau, 2002). Les prises de décision sont fortement centralisées (Hendrick, 1994) et l'ordre y est hiérarchique avec un principe d'unité de commandement où un « subordonné ne doit avoir qu'un seul supérieur » (Mintzberg, 1982, p. 25). Ces différentes caractéristiques sont proches de ce que Burns et Stalker (1966) appellent la « structure mécanique » formalisée par l'organigramme, la description des fonctions, des liaisons inter-unités, des tâches et domaines de responsabilités, par des règles et procédures de nature étroitement descriptive (Torrès-Blay, 2000).

Cette approche véhicule une « vision de la situation de travail comme un système social complètement pré-déterminé et sur-déterminé par rapport aux sujets concernés » (de Terssac & Maggi, 1996, p. 92). Cela conduit à l'idée d'un ordre parfait, d'un « one best way » applicable à toute organisation (Ibid.). L'homme y est considéré comme le prolongement de la machine (Ouvrier-Bonnaz, 2012), piloté par un cerveau qui ne serait pas le sien (Tarondeau, 2002), une simple « main » (Crozier & Friedberg, 1977).

Malgré ces forts préceptes, le modèle n'a jamais fonctionné de manière aussi mécaniste (Tarondeau, 2002). Les travaux sociologiques et ergonomiques ont largement démontré que les actions des individus n'étaient jamais totalement soumises aux règles imposées et cela pour permettre « que la production sorte et que le travail soit d'une qualité convenable » (Linhart, 1978 in de Terssac, 1992). Cependant, ces actions étaient souvent en marge, à l'ombre de l'organisation officiellement affirmée, et le degré de liberté des individus était réduit par le système fort de contraintes. Aussi le modèle taylorien-fordien a-t-il été rapidement remis en cause :

- l'absence d'initiative de l'ouvrier dans ce modèle est critiquée dès les années 30 dans les travaux d'Henri Wallon[9] et, un peu plus tard, par Georges Canguilhem : « dans ses rapports avec le milieu physique et le milieu social au sein de l'entreprise, l'ouvrier réagit – ou plutôt est conçu par Taylor comme devant réagir – sans initiative personnelle (…) Le chronométrage des temps opératoires, l'élimination des temps morts, les mouvements inutiles sont les conséquences d'une conception mécaniste et mécanicienne de la physiologie, province sans autonomie d'une science énergétique totalitaire » (Canguilhem, 1947 in Coutarel, 2004, p. 108) ;

- l'ignorance des besoins et des interactions des individus est également critiquée, et donnera naissance au courant des relations humaines qui a cherché à démontrer « qu'il était au mieux inadéquat (et au pis dangereux pour la santé mentale des salariés) de s'appuyer sur la structure formelle, constituée par la standardisation et la supervision directe » (Minztberg, 1982, p. 26). Ce courant a été influencé par Maslow et sa célèbre pyramide des besoins[10] ;

- l'ignorance des interactions entre l'organisation et son environnement (conception de l'organisation comme système clos) est remise en question devant les mutations économiques et environnementales qui se profilent dès les années 1970. Le modèle rationaliste/mécanique, notamment le principe de spécialisation et la forte formalisation qui engendrent « rigidité et fermeture » (Tarondeau, 2002, p. 90), se révèle inadapté. Progressivement, les organisations doivent s'adapter à un environnement complexe et turbulent (école de la contingence).

- Transformations structurelles et évolution des organisations

En effet, depuis les années 1980, quatre transformations structurelles majeures semblent se dessiner dans le paysage économique français : l'avènement des *Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication* (NTIC), le passage d'une économie industrielle à une *économie servicielle* marquée par l'importance prise par le secteur des services en termes d'activités et d'emplois, le rôle clef de l'*économie immatérielle* dans l'ensemble des secteurs qui met en évidence de nouveaux actifs stratégiques (compétence, confiance, pertinence) et pose le problème de la mesure et, enfin, l'intensification de la *concurrence* et des processus de *globalisation* (du Tertre, 2007). A cela s'ajoutent la croissance de la variété et de la complexité, la réduction de la durée de vie des produits, et l'accroissement du niveau d'aspiration des clients et consommateurs (Tarondeau, 2002). Ces transformations importantes conduisent certains auteurs à parler d'un nouveau « modèle productif » (Boyer & Freyssenet, 2000) qui implique inévitablement la recherche de nouvelles organisations « capables de percevoir les changements, potentiels ou réels, d'environnement et de se

[9] Voir à ce sujet la présentation de textes de Wallon sur le travail et sa critique du taylorisme (Ouvrier-Bonnaz, 2012) dont les travaux, un temps oublié, influencent aujourd'hui fortement la psychologie du travail à travers notamment le concept d'« activité empêchée » (Clot, 1999).

[10] Le courant des relations humaines fera lui aussi l'objet de critiques à la fin des années 60 : on reprochera aux principaux auteurs de ce courant d'avoir fini par raisonner « eux aussi comme s'il y avait chez les individus des besoins psychologiques relativement stables et universels » (Crozier & Friedberg, 1977, p. 427), des besoins qui, une fois connus, pouvaient faire l'objet de prescriptions en termes de structures organisationnelles souhaitables. L'homme est ici réduit à « une main et un cœur » (Ibid.).

transformer » (Tarondeau, 2002, p. 91). Dès les années 1980, un consensus se forme autour de l'idée que les structures organisationnelles sont traversées à leur tour par des évolutions fortes en réaction à :

- des facteurs exogènes : environnements turbulents, impact des NTIC, etc. ;

- et des facteurs endogènes à la fois stratégiques – parmi les choix stratégiques, les organisations ont tendance, depuis quelques années, à recentrer des activités considérées comme spécifiques et à sous-traiter ou externaliser les autres activités (Boyer, 1997 ; Doppler, 2004) – et managériaux : volonté de diffusion des savoirs au sein des organisations, recherche de l'efficience collective des ressources humaines.

L'organisation est considérée ici comme un système ouvert et sa structure est influencée par le contexte et la stratégie, elle-même influencée par l'environnement. L'objectif n'est plus la recherche d'un *one best way* mais la recherche de structures adaptées au contexte et relativement souples : « pour contrôler la variété croissante de son environnement, la firme doit augmenter sa variabilité propre par décentralisation et autonomie » (Tarondeau, 2002, p. 92). Ces nouvelles structures, dont nous présenterons quelques figures clés ci-après, présentent des caractéristiques communes qui les placent en rupture avec le modèle classique[11] (cf. Tableau 1) :

Traditionnelles	*Émergentes*
Centre de décision unique	Centres de décision multiples
Autosuffisant	Variétés d'expertises
Activités indépendantes	Unités interdépendantes
Verticalement intégrées	Multiples alliances
Structure uniforme	Structures différenciées
Esprit de paroisse	Esprit cosmopolite
Objectif d'efficience	Objectif de flexibilité

Tableau 1 – Comparaison des attributs d'organisation

D'après Tarondeau (2002, p. 94)

[11] Cela ne signifie pas pour autant que les organisations tayloriennes-fordiennes ont disparu : « L'abandon du modèle taylorien d'organisation du travail n'est ni un mythe, ni une réalité massive de la période contemporaine » (Francfort, Osty, Sainsaulieu & Uhalde, 1995 in Livian, 2004, p. 342). La réalité se traduit bien souvent par l'adoption de formes hybrides d'organisation, sources de contraintes : « combiner le modèle d'organisation « industriel », visant la régularité de la production, avec le modèle « marchand » visant la réactivité, conduit à un cumul de contraintes » (Cartron & Gollac, 2003, p. 2). D'autres auteurs soulignent le poids des traditions tayloriennes ou bureaucratiques (Linhart, 1991, 1994 in Uhalde, 2005).

En effet, l'adaptation des organisations à leur environnement les conduit à remettre en cause la spécialisation reposant sur une division forte du travail, à adopter des structures plus souples et plus décentralisées (Hendrick, 1994), à multiplier les centres de décision. Les activités ne sont alors plus uniquement découpées par fonctions mais par divisions ce qui se traduit par une variété et une combinaison d'expertises (Tarondeau, 2002). On se rapproche ici de la structure « organique » décrite par Burns & Stalker (1966) caractérisée par un faible recours aux règles formelles, par la décentralisation des décisions (de Terssac & Lompré, 1996), par la définition souple des responsabilités, et où l'accent est mis sur la *mission*[12] (de Terssac & Chabaud, 1990), les objectifs à atteindre (Torrès-Blay, 2000).

- Nouvelles Formes d'Organisation : quelques exemples

Dans la littérature, deux principales formes émergent[13] : il s'agit de l'organisation en réseau et de l'organisation par projet présentées ci-après. Les organisations divisionnelle / matricielle complèteront cette liste succincte. Les enjeux communs soulevés par ces nouvelles formes seront ensuite analysés.

Exemple 1 : L'organisation divisionnelle / matricielle. Ces deux types d'organisation rompent avec l'approche fonctionnelle classique. Fayol (1841-1925), condisciple de Taylor et Ford, s'était précisément attaché à distinguer six fonctions reprises au sein de l'OST : technique (transformation, production…), commerciale (achat, vente, échange…), financière (recherche et gestion de capitaux), sécurité (protection des biens et des personnes), comptables et administrative (Torrès-Blay, 2000). Pendant une grande partie du XX^{ème} siècle, l'organisation a été marquée par une spécialisation par fonction cloisonnée et, in fine, par métier. De nombreuses tentatives tentent aujourd'hui de rompre avec cette conception (Detchessahar, 2003) porteuse de difficultés et de dysfonctionnements : « dans les structures fonctionnelles (…) les interfaces entre fonctions sont le terrain d'affrontement entre spécialistes (marketing contre logistique par exemple) et la source de nombreux dysfonctionnements (retards et erreurs de livraison). Les décisions prises le sont en fonction d'objectifs locaux sans prise en considération de leurs effets sur l'ensemble de l'organisation » (Tarondeau, 2002, p. 90). De nouveaux types de regroupements d'activités apparaissent : par division (en fonction des types de produit, marché, clientèle, ou des lieux géographiques) ou matricielle, associant alors deux critères de découpage (par produit et par lieu géographique par exemple). De cette manière, l'organisation privilégie la globalité stratégique en diminuant les cloisonnements, et en s'appuyant sur l'interaction d'acteurs autonomes entretenant des relations latérales (Tarondeau, 2002).

[12] La notion de mission est généralement associée à un « devoir-faire » plus ou moins défini et un « quoi faire » plus ou moins explicite (de Terssac & Chabaud, 1990, p. 118).

[13] Une troisième forme est généralement présentée dans la littérature (Detchessahar, 2003 ; Krohmer, 2002 ; Zarifian, 1999) : il s'agit de l'organisation cellulaire ou par « équipes autonomes » - organisations par petites équipes (monométiers en général) dotées d'une assez grande autonomie pour auto-organiser leur travail (Zarifian, 1999). Nous l'avons volontairement écartée de la liste en raison de son existence relativement ancienne (dès les années 1960-1970) et parce qu'elle ne représente pas, selon nous, une transformation substantielle de l'organisation.

Exemple 2 : L'organisation en réseau : ce type d'organisation est caractérisé par l'articulation de diverses activités économiques, à faible pilotage central, et pouvant revêtir des formes juridiques diverses : relations de sous-traitance, partenariats, alliances, etc. (Livian, 2004). Dans ce type d'organisation, « plusieurs métiers travaillent ensemble et il y a une intégration des performances (…). Le principe (…) est d'associer des cellules différentes au sein d'un même réseau de travail en direction d'un type particulier de clientèle » (Krohmer, 2002, p. 298). L'organisation s'inscrit alors dans des nœuds d'interdépendance forts et complexes (Rorive, 2005).

Exemple 3 : L'organisation par projet. Par définition, ce type d'organisation est temporaire. Elle vise à réunir une équipe multimétiers, de compétences diverses et complémentaires, autour d'un projet (le plus souvent d'innovation) spécifique et délimité dans le temps (Krohmer, 2002 ; Zarifian, 1999). Cette forme permet d'assouplir les structures « en les reconfigurant partiellement en fonction de chaque « œuvre » à réaliser » (Livian, 2004, p. 347). Pour certains auteurs, cette forme devrait pénétrer l'organisation ordinaire du travail afin d'encourager, d'une part, l'expression des logiques diverses qu'elle encourage (Petit et al., 2011) et, d'autre part, de pallier les exigences et difficultés liées au caractère temporaire et fragmentaire de l'organisation par projet (Zarifian, 2010).

- Nouveaux enjeux

Parallèlement à ces nouvelles formes d'organisation, trois concepts théoriques ont été développés ; l'organisation transversale, apprenante, et communicationnelle[14]. Ces concepts, énoncés ci-après, ont la particularité de traduire, chacun, des traits caractéristiques communs à ces nouvelles formes et éclairent ainsi les enjeux clés soulevés par ces organisations – enjeux que nous détaillerons par la suite :

- les nouvelles formes d'organisation précédemment énoncées reposent sur des structures qui traversent les anciennes fonctions ou divisions spécialisées. Ces structures reposent dorénavant sur des coordinations latérales, transfonctionnelles (Tarondeau, 2002), impliquant des mécanismes d'ajustement mutuel, « le seul [mécanisme de coordination] qui marche dans des circonstances extrêmement difficiles » (Mintzberg, 1982, p.19). Le concept d' « organisation transversale » a été proposé pour désigner « une structure en fonction d'actions visant des effets externes (…) [l'organisation transversale] associe des ressources et des savoirs hétérogènes » (Tarondeau, 2002, p.110) ;

- cette transversalité engendre des besoins de communication (Detchessahar, 2003 ; Livian, 2004 ; Tarondeau, 2002) et d'interaction importants. La qualité des interactions

[14] On peut considérer chacune de ces organisations comme un idéal-type (cf. §1.1.3) qui accompagnerait la mise en place des nouvelles formes d'organisation. La réalité est plus complexe est, bien souvent, les communications, les interactions entre acteurs multiples sont difficiles et coûteuses pour les individus (Detchessahar, 2003) plongés au cœur d'organisations de plus en plus complexes et souvent paradoxales. Les structures organisationnelles ne favorisent pas toujours la communication – notamment celle relative aux écarts constatés entre le prescrit et le réel par les travailleurs – conduisant parfois à ce que la pyschodynamique du travail appelle la « pathologie de la communication » (Dejours, 1992 in Carballeda, 1997).

devient centrale pour améliorer la performance des organisations : elle ne peut être assurée ni par une simple coordination automatique, ni par de simples transferts d'informations mais par la communication, c'est-à-dire la construction d'une compréhension réciproque et des bases d'accord à l'origine du succès des actions menées en commun (Zarifian, 1999). Les mutations organisationnelles contribueraient à inscrire le langage – dans sa triple dimension utilitaire, représentationnelle et relationnelle – « au cœur » des activités productives, et conduiraient à l'émergence de « l'entreprise communicationnelle » favorable aux espaces de discussions, d'échanges et de débats (Detchessahar, 2003). Par exemple, l'organisation par projet vise avant tout à ouvrir « un espace de communication du projet » (Moisdon & Weil, 1992 in Detchessahar, 2003, p. 70). Toutefois, la participation aux espaces de discussion n'est pas toujours effective, vraie, ni aisée et nécessite la plupart du temps des politiques d'accompagnement (Detchessahar, 2003) ;

- ces échanges et interactions entre acteurs aux compétences et savoirs divers peuvent être sources d'une dynamique collective d'apprentissage. Sous certaines conditions, l'organisation transversale est parfois assimilée à l'organisation apprenante « car c'est une organisation ouverte, composée d'individus ou de groupes autonomes combinant des savoirs dans l'action » (Tarondeau, 2002, p. 110). Le partage des savoirs, la mobilisation croisée des opinions et les confrontations de points de vue sont susceptibles d'avoir lieu au sein d'organisations par projets ou en réseau, et constituent des occasions d'apprentissage (Zarifian, 1999). Ces occasions dépendent d'un certain nombre de paramètres : au sein des organisations en réseau, les modalités des relations liant les entités entre elles sont plus ou moins favorables à l'apprentissage. Par exemple, les relations de partenariat autorisent un apprentissage mutuel entre les parties que les relations de type client-fournisseur interdisent souvent car l'apprentissage-incident y est perçu négativement (Sardas, 2002).

Ces enjeux révèlent que l'organisation ne se limite pas – et ne peut se limiter – à la structuration des relations interindividuelles et à l'orientation des comportements, à une appréhension en termes de « forme » ou « modèle » optimal. La tendance qui se dessine est celle d'entreprises confrontées à une complexité accrue : elles doivent réagir rapidement aux changements de leur environnement interne et anticiper en permanence un futur de plus en plus incertain (de Terssac & Lompré, 1994). L'approche en termes de modèle apparaît alors inadaptée[15] : il convient de donner une importance particulière à :

- la place des acteurs au cœur de l'organisation et, notamment, de l'organisation « transversale » ; il s'agit de souligner en particulier l'importance de l'initiative individuelle au service de l'action collective dont la spécificité sera analysée ci-dessous. L'importance de la « ressource humaine » reflète un modèle d'opérateur différent, où l'homme reste plus grand que son modèle (de Terssac & Dubois, 1992) : « la production et les résultats d'une organisation sont obtenus notamment grâce à la contribution active des acteurs, à leurs

[15] Des typologies récentes de modèles d'organisation sont toutefois proposées par divers auteurs et traduisent une prise en compte progressive de l'exigence de flexibilité et de coopération. Pour une synthèse de ces modèles, voir de Terssac & Lompré (1994). Toutefois, dans le cadre des nouvelles formes d'organisation, nous avons trouvé pertinent de nous détacher d'une approche en termes de « modèles » et de privilégier une approche en termes d'« enjeux ».

initiatives, à la mise en œuvre de leurs compétences et à leur degré de coopérativité » (de Terssac & Lompré, 1996, p. 56) ;

- une appréhension de l'organisation comme intervention conjointe d'acteurs multiples (Lorino, 2009).

b) Recomposition de l'organisation par « processus » et activité collective conjointe

Dans l'étude des organisations, la notion de « processus » - proche de la notion de chaîne de valeur - a pris une importance particulière ces dernières années. Cette notion existait déjà dans l'approche classique mais la nature interactionnelle de l'activité a transformé sa dimension purement technique et réductrice [16] en une dimension stratégique (Lorino, 2010). Le processus met l'accent sur les logiques transactionnelles (pour faire / transformer quoi ?) et interactionnelles (avec / entre quelles personnes ?) – logiques complexes dans les nouvelles organisations. Le processus est parfois présenté comme une composante de l'organisation en réseau (Krohmer, 2002 ; Zarifian, 1999) ou assimilé à l'organisation par projet (Tarondeau, 2002). Il est caractéristique des structures qui cherchent à se détacher d'une approche fonctionnelle (Lorino, 2010 ; Tarondeau, 2002). Par ailleurs, le processus rend compte des notions de transversalité, repose sur la mise en œuvre d'importantes communications et peut être source d'apprentissage. En ce sens, la notion de processus est ici présentée comme une notion intégratrice qui relie les nouvelles formes d'organisation entre elles et comme la manifestation d'une forme particulière d'activité collective : l'activité collective conjointe (Lorino, 2009).

La notion de processus désigne l'agencement particulier des activités d'une organisation – par chaîne d'activités finalisées – selon une logique de création de valeur. De manière générale, les processus sont définis comme un ensemble coordonné d'activités locales complémentaires, permettant de concrétiser un élément de valeur pour un client (nouveau concept de produit, facture, service après-vente…) ou un élément de fonctionnement interne important (budget, paie du personnel…) (Lorino, 2009, 2010 ; Lorino & Tarondeau, 2006) : « pour développer un nouveau concept de produit, livrer une commande ou émettre une facture, il faut combiner un nombre souvent important d'activités situées dans des entités organisationnelles multiples et faisant intervenir divers profils fonctionnels » (Lorino, 2009, p. 90).

La notion de processus traduit la recomposition de l'organisation « sur la base de flux (de produits, de services, d'informations) orientés clients » (Detchessahar, 2003, p. 69). Chaque acteur du processus doit avoir conscience de la globalité de ce dernier et doit se coordonner directement avec les phases amont et aval à travers des communications latérales, dans le but

[16] On relèvera comme exemple le processus de fabrication où les activités étaient reliées entre elles par le seul fait des ingénieurs, chargés de réduire le processus, c'est-à-dire l'activité collective, à sa dimension purement technique (Lorino, 2010).

de créer de la valeur pour le client (Detchessahar, 2003 ; Lorino & Nefussi, 2007). Cette logique de création de valeur place le client au cœur du processus et oriente la production non plus vers des biens, produits ou services, mais vers des « solutions » adaptées aux besoins des clients et souvent co-construites avec ces derniers (Lorino & Nefussi, 2007). On parle de « tertiarisation » pour désigner ce phénomène qui concerne aujourd'hui l'ensemble des secteurs d'activité[17] (Ibid.). Le processus désigne précisément cette activité de conception, production, livraison de « solutions », qui implique la coordination d'acteurs multiples aux compétences complémentaires et des communications permanentes pour reconcevoir, au cas par cas, le service à rendre et les coopérations nécessaires. Travailler revient ainsi à « engendrer un service quel que soit le secteur » (Zarifian, 1999).

Les processus et le phénomène de tertiarisation remettent « l'action collective au premier plan de l'étude des organisations » (Zarifian, 1999, p. 77). La forme de l'action collective dont il est ici question correspond davantage à l'action collective conjointe « supposant l'acceptation d'un même but et la coordination d'actions différentes et complémentaires » (Vernant, 2005, p. 36) plutôt qu'à l'action collective conjointe où « la même action est alors faite par plusieurs » (Ibid.). En d'autres termes, les acteurs impliqués dans une action conjointe sont « appelés à faire des choses différentes : vendre, produire, facturer, mais de manière coordonnée, selon un schéma de division du travail : c'est alors la complémentarité qui est mise en avant » (Lorino & Nefussi, 2007, p. 77).

Le processus exige et produit des compétences à travers notamment les coopérations qu'il nécessite, les besoins de communication qu'il sollicite, la combinaison de savoirs et ressources complémentaires qu'il met en jeu (Lorino & Tarondeau, 2006). Il est associé aux ressources et à l'apprentissage. Deux questions se posent alors dans les nouvelles organisations : de quel type d'apprentissage est-il question ? Et quel type de compétences est mobilisé ?

c) Approche événementielle et logique compétence

La spécificité des nouvelles formes d'organisation et l'environnement turbulent auquel elles sont confrontées exigent de repenser autrement le travail, les compétences et les logiques d'apprentissage.

[17] Cela ne signifie pas pour autant que ce phénomène tend à se généraliser ; si l'on prend par exemple le secteur tertiaire, la tertiarisation « rencontre des limites avec l'effort de rationalisation dans certaines activités du secteur tertiaire telles que les centres d'appel ou le modèle industriel taylorisé est introduit pour bénéficier d'économies d'échelle » (Lorino & Nefussi, 2007, p. 76).

- Investissement immatériel et place centrale des acteurs

L'individu n'est plus considéré comme une main, ni une main et un cœur, mais une tête, une liberté (Crozier & Friedberg, 1977) : on passe de la sollicitation du corps à celle du cerveau (Zarifian, 1999). C'est « son intelligence et non plus sa force ou son agilité musculaire que l'homme met au service de l'entreprise » (Tarondeau, 2002, p. 111). L'organisation fait dorénavant le pari de l'investissement immatériel : les besoins en réactivité et les décloisonnements des activités supposeraient « le développement, non plus des capacités matérielles de production de l'entreprise, mais des investissements en intelligence » (Detchessahar, 2003, p. 71). En ce sens, le rôle des hommes devient essentiel (de Terssac & Dubois, 1992 ; Petit, 2005).

- Transformation du travail : logique événementielle et recherche d'efficacité collective

Par ailleurs, la nature de ces rôles tend à se transformer : travailler consiste de plus en plus à faire face aux événements. L'approche classique en termes d'opérations laisse progressivement la place à une approche en termes d'événements définis, comme quelque chose qui se produit de manière partiellement imprévue, surprenante, venant perturber le déroulement normal du système de production (Zarifian, 1999). L'approche événementielle signifie avant tout que la compétence ne peut plus être enfermée dans des prédéfinitions de tâches mais consiste « à faire face à des événements » (Idid.). Ces événements ont, par définition, un caractère non répétitif (Krohmer, 2002). Les tâches confiées aux travailleurs consistent alors de moins en moins à appliquer des procédures définies, et de plus en plus à découvrir des solutions à des problèmes originaux qui n'ont pu être explicitement prévus (Leplat, 1997). Ce qui est demandé aux travailleurs « ce n'est plus seulement le respect d'un prescrit mais la capacité à réagir de façon pertinente et autonome à des événements aléatoires et imprévisibles » (Falzon, 2013, p.10).

Cette capacité de « réaction » fait appel à la compétence des opérateurs : une « logique compétence » émerge, en rupture avec les formes d'évaluation de la force de travail caractéristiques de la régulation fordienne et tournées vers la « qualification[18] » (Lallement & Meriaux, 2001). Et cette capacité de réaction est de plus en plus de nature collective : « la complexité actuelle de l'environnement dans lequel les entreprises évoluent, impose une résolution collective des problèmes. Un individu ne peut pas répondre seul aux défis auxquels sont confrontées les entreprises » (Krohmer, 2002, p. 292). Cette résolution collective dépasse souvent le cadre strict du métier ou du poste de travail (Ibid.).

[18] La principale différence entre la compétence et la qualification est souvent énoncée en termes « de responsabilité du salarié à l'égard du résultat » : « La qualification oblige l'intéressé à faire conformément aux règles du métier, aux habitudes ou aux principes. La compétence dit, au contraire, que le salarié a une obligation de résultat et pas seulement une obligation de moyens » (Reynaud, 2001, p. 10).

- Importance de la compétence collective dans les nouvelles organisations

La notion de compétence en ergonomie est définie comme « ce qui fait la différence » (de Terssac & Maggi, 1996, p. 89) et correspond « à tout ce avec quoi l'opérateur réalise sa tâche et qu'il met en œuvre sans apprentissage nouveau » (de Terssac & Chabaud, 1990, p. 125). Elle peut être appréhendée au niveau de l'individu (compétence individuelle détenue par les individus), au niveau du groupe (compétence collective détenue par un groupe d'individus en situation de travail), ou au niveau de l'organisation (compétence organisationnelle détenue par l'entreprise) (Krohmer, 2002). La dimension collective de la compétence revêt, dans le cadre des nouvelles formes d'organisation, une importance toute particulière (Ibid.). Ces nouvelles formes convoquent et constituent tout à la fois un lieu d'émergence des compétences collectives : « on peut faire l'hypothèse d'une compétence collective et de sa genèse, lorsqu'au sein d'une équipe, les informations s'échangent, les représentations s'uniformisent, les savoir-faire s'articulent, les raisonnements et les stratégies s'élaborent en commun. Cette compétence collective ne supprime bien entendu pas, mais suppose au contraire des compétences individuelles complémentaires » (de Montmollin, 2001, pp. 20-21). La compétence devient alors « la capacité à agréger des savoirs, des savoir-faire, des relations et des représentations qui se trouvent disséminés dans l'espace social de l'organisation » (Alter, 2010, p. 350). Elle est certes composée de compétences individuelles mais ne se réduit pas à la somme de ces dernières (Krohmer, 2002). C'est la complémentarité des compétences qui est mise en avant : « la logique relationnelle hiérarchisée est progressivement remplacée par une logique relationnelle réticulaire fondée sur la complémentarité des compétences » (Bobillier-Chaumon, 2003, p. 171) – complémentarité nécessaire à l'action conjointe et à la mise en œuvre des « processus ». La complexité de l'organisation est telle qu'elle implique de se référer aux autres (Alter, 2010) et d'associer diverses compétences « pour faire face ».

L'émergence de la compétence collective relève de différents mécanismes (Krohmer, 2002) :

- un « mécanisme d'articulation » où la compétence collective est liée à la coopération des acteurs et aux synergies entre les compétences individuelles : « la coopération émane d'un milieu qui s'arrange avec les règles de gestion pour parvenir à produire de la compétence collective » (Alter, 2009, p. 42 in Caroly, 2010) ;

- un « mécanisme de régulation » où la compétence collective « traduit la capacité d'un collectif d'individus au travail à inventer en permanence son organisation bien au-delà de la seule déclinaison d'un schéma d'ensemble formalisé par les règles de travail » (Dubois & Retour, 1998 in Krohmer, 2002, p. 293) ;

- un « mécanisme d'interactions » permanentes entre les hommes entre eux et les hommes et les organisations : la qualité de ces interactions devient centrale pour améliorer la performance de l'organisation (Zarifian, 1999).

La compétence collective émerge le plus souvent au sein de collectifs. Elle nécessite différents « attributs » : référentiel commun, langage partagé, etc. (Retour & Krohmer, 2006) qui autorisent la compréhension réciproque des acteurs. Nous y reviendrons dans le

paragraphe ci-dessous centré sur la coopération (§1.2.2), clé de la compétence collective (Krohmer, 2002).

- De l'apprentissage par la répétition à l'apprentissage par la compréhension

Dans ce cadre, l'apprentissage n'est plus de l'ordre de la répétition/reproduction à l'identique « mais de l'ordre de la compréhension d'une situation singulière (telle panne), ouvrant vers un horizon de généralisation (l'arrière-fond de connaissances techniques) et de communication (le rapprochement entre fabrication et maintenance) » (Zarifian, 1992, p. 17). Dans une approche événementielle, une panne devient alors une opportunité d'auto-apprentissage pour l'individu, de co-apprentissage entre des acteurs appartenant à diverses fonctions et d'apprentissage pour l'organisation (Torrès-Blay, 2000).

La question souvent associée à ces nouvelles formes d'apprentissage est celle de la mémorisation : « les organisations d'hier, fondées sur des savoirs spécialisés mais fermées sur elles-mêmes apprenaient peu mais mémorisaient bien. Les organisations de demain apprendront beaucoup des actions menées en relation étroite avec leur environnement. Elles risquent de mémoriser moins » (Tarondeau, 2002, p. 111). La construction d'une « mémoire organisationnelle » devient alors nécessaire en raison de l'évolution des organisations : « la mémoire des décisions passées peut faciliter la définition des futurs problèmes puis la génération et l'évaluation de solutions. Pour l'entreprise, la dynamique des savoirs devient un problème central » (Falzon & Sauvagnac, 2001, p.30). Dans cette dynamique, il s'agit de considérer simultanément le fait que l'activité (fonctionnelle ou réflexive) est l'occasion d'élaboration des connaissances et que la création de savoirs suppose la réalisation de conditions propices au sein de l'organisation (Ibid.). L'aptitude d'une organisation à maîtriser, acquérir et créer des savoirs tend à devenir le principal, sinon le seul, avantage concurrentiel durable (Lorino, 2001). L'organisation par processus est considérée comme l'une des mieux adaptée à des stratégies fondées sur les savoirs (Tarondeau, 2002). Elle est favorable à l'émergence d'une organisation apprenante propice à la stimulation de l'apprentissage et la mise en commun des savoirs.

La création et la capitalisation des savoirs et des connaissances intéressent précisément le courant du Knowledge management (ou gestion des connaissances) – une pratique en pleine croissance au sein des organisations (Krohmer, 2002). Le Knowledge Management peut se définir comme la création de valeur ajoutée à partir de la mobilisation des actifs immatériels. Il implique la mise en place d'un système d'initiatives, méthodes et outils. Cette pratique sera détaillée plus loin (Chapitre 2, §2.1.2).

1.2.2 La place centrale de la coopération dans les nouvelles organisations

La présentation des nouvelles formes d'organisation et des enjeux sous-jacents révèlent la place centrale de la coopération : « coopération en équipe, en projet, en processus, en réseau… il existe aujourd'hui une diversité de formes organisationnelles portant la coopération dans le travail » (Zarifian, 2010, p. 136). La coopération, clé de la compétence collective, devient centrale et revêt un caractère particulier : la coopération par les liens du métier diminue progressivement au profit d'une coopération entre les fonctions de l'entreprise (Gandois, 1992 ; Voegele-Aussourd & Rozenblatt, 2000) : « la tendance principale est de développer des coopérations inter-métiers et inter-fonctions » (Zarifian, 2010, p. 136). Ce nouvelles modalités de coopération deviennent petit à petit « la traduction opérationnelle ou structurelle de stratégies visant à obtenir des avantages concurrentiels en termes de qualité et d'innovation dans des environnements complexes et turbulents » (Lorino & Tarondeau, 2006, p. 318). Le succès des nouvelles organisations dépend du renforcement de l'interactivité entre les fonctions de l'entreprise, qui nécessite d'inventer de nouvelles façons de travailler fondées principalement sur la coopération et l'intelligence de tous (Gandois, 1992 in Petit, 2005).

Il importe alors de se détacher progressivement d'un raisonnement en matière de mécanismes de coordination – mécanismes qui renvoient à l'image de l'industrie taylorienne-fordienne et aux prescriptions de l'organisation (Gonon, Barthe, & Gindro, 2009 ; Nascimento, 2009) – pour s'intéresser davantage à une compréhension des comportements des acteurs en situation (Pichault & Nizet, 2012) et des coopérations concrètes entre acteurs (Lorino & Teulier, 2005) : « pour décrire l'évolution actuelle des organisations, on voit apparaître de nouveaux concepts, celui de coopération et celui de confiance, termes peu utilisés jusque-là. Les textes de l'époque taylorienne parlaient de coordination, pratiquement jamais de coopération » (Bernoux, 2002, p. 93).

Privilégier la dimension « coopération » dans les organisations revient à redonner une place particulière aux acteurs et à repenser l'articulation individu / organisation (Rabardel, Rogalski, & Béguin, 1996). Pour certains auteurs, un renversement de paradigme productif a lieu, fondé sur un accroissement de la coopération qui se traduit par :

- le passage du paradigme de la séparation des tâches et des responsabilités au paradigme de la mise en coopération du travail (Zarifian, 1992) ;

- le passage du paradigme de la décision au paradigme de l'action et plus précisément à l'action conjointe (Lorino, 2005b) : « l'organisation ne peut opérer que par la capacité de coopérer des acteurs, ce qui exige notamment un seuil minimum d'intelligibilité mutuelle » (Lorino & Nefussi, 2007, p. 77).

a) Qu'entend-on par coopération ?

La question posée ici est plutôt de savoir quelle définition, parmi les multiples acceptions proposées, semble correspondre le mieux aux réalités soulevées et notamment aux enjeux d'une coopération « latérale », « transverse », associant divers acteurs aux compétences complémentaires ?

Un travail de synthèse des différentes définitions de la coopération a été proposé par Barthe & Quéinnec (1999) et Cuvelier (2011). Ces travaux traduisent la diversité des définitions associées à cette notion. Ils distinguent la coopération de la coordination – encore trop souvent confondues (Zarifian, 1995). La coopération implique la coordination : « lorsque plusieurs opérateurs coopèrent, ils doivent à un moment donné coordonner leurs actions, c'est-à-dire les agencer dans un certain ordre afin d'atteindre le but final de façon efficace (…) la signification attribuée à ce terme [coordination] (…) est généralement centrée sur les tâches et renvoie aux prescriptions de l'organisation » (Barthe & Quéinnec, 1999, p. 672). Pour autant la coordination prescrite diffère de la coordination réelle et intéresse, de ce point de vue, l'ergonome (Ibid.). La notion de coopération est, quant à elle, souvent associée à la notion de buts ou objectifs partagés mais ce partage n'est pas toujours significatif et peut être interprété de façon très variable (Barthe & Quéinnec, 1999 ; Cuvelier, 2011). Une notion élargie de la coopération sera ici adoptée « à partir d'une approche qui s'affranchit de la condition de but partagé et s'appuie sur la notion d' « interférences » et de liens de « dépendances » entre les coéquipiers » (Cuvelier, 2011, p. 76). La notion d' « enjeu » est alors préférée à celle d' « objectifs » : « les enjeux sont à plus longue portée que des objectifs précis à un moment donné. Et pour affronter les enjeux, il faut les connaître, en développer l'intelligence. Un enjeu ne peut pas être prescrit. Il doit être compris et admis » (Zarifian, 2010, p. 137). Il doit « faire sens » (Ibid.).

La définition élargie de la coopération proposée par Hoc (2004) semble être appropriée aux défis des nouvelles formes d'organisation. Elle reprend par ailleurs la distinction entre les notions de coordination (préconstruite) et de coopération (en temps réel). Elle rejoint l'idée que la coopération se construit et ne se décrète pas (de Terssac & Chabaud, 1990). Selon Hoc, les agents sont en situation de coopération s'ils remplissent deux conditions minimales (Hoc, 2004, pp. 277-278) :

- chacun poursuit des buts et peut entrer en *interférence* avec les autres sur les buts, les ressources, les procédures etc. (…) s'il n'y a pas d'interférence c'est que la coordination est préconstruite et n'est pas remise en question durant l'exécution de la tâche (…) cette conception a des limites quand le système homme-machine doit s'adapter à des conditions imprévues : c'est alors que les activités coopératives peuvent se révéler très utiles (…) ;

- chacun s'efforce de gérer les interférences pour *faciliter* ses propres activités, celles des autres ou/et la tâche commune quand elle existe.

Cette définition permet de mieux comprendre la centralité de la coopération dans les nouvelles formes d'organisation. Coopérer permet, d'une part, de s'adapter aux situations

imprévues – situations nombreuses au sein des organisations confrontées à des environnements de plus en plus instables et incertains. Coopérer apparaît, d'autre part, comme un mécanisme d'articulation entre les activités et une source potentielle de fluidité – fluidité nécessaire au sein de l'organisation par processus.

Par ailleurs, cette définition présente une conception large de la coopération pouvant alors impliquer des groupes de formes très variables : « les membres peuvent se trouver ou non au même endroit, ils peuvent occuper ou non les mêmes fonctions, ils peuvent avoir l'habitude de travailler ensemble ou bien seulement interagir de manière ponctuelle et ils peuvent ou non poursuivre des buts communs » (Cuvelier, 2011, p. 77). Cette diversité est caractéristique de la manière dont les travailleurs sont amenés à coopérer dans les nouvelles formes d'organisation et notamment au sein de l'activité collective conjointe.

b) Activité collective conjointe et nouvelles modalités de coopération

Comme nous l'avons vu précédemment, les nouvelles formes d'organisation reflètent le passage d'une activité collective commune où les acteurs sont appelés à exécuter la même activité ou des activités similaires (par exemple, le même métier), à une activité collective conjointe où les acteurs sont appelés à faire des choses différentes mais de manière coordonnée (Lorino & Nefussi, 2007).

En ergonomie, l'activité collective « comprend simultanément le travail collectif et le collectif de travail » (Caroly, 2010, p. 111). Le travail collectif « correspond à la manière dont les opérateurs et les opératrices vont plus ou moins coopérer de manière efficace et efficiente dans une situation de travail » (Caroly & Barcellini, 2013, p. 33). Le collectif de travail est une construction « entre des opérateurs et des opératrices qui partagent des objectifs renvoyant à la réalisation d'un travail de qualité » (Ibid., p. 35). Si les travaux en ergonomie se sont traditionnellement intéressés à l'activité collective commune[19] et aux conditions d'émergence d'un collectif de travail centré « métier » (Caroly, 2010 ; Clot, 2005 ; Cru, 1988), de nouveaux travaux font aujourd'hui état de nouvelles modalités d'activité collective. Depuis quelques années, et en raison de la complexification croissante des organisations, des travaux émergent autour de la question de l'articulation de divers professionnels amenés à faire des choses différentes mais de manière coordonnée – professionnels susceptibles d'être physiquement éloignés. Des études dans le domaine

[19] Cette « tradition » ne signifie pas pour autant que les travaux en ergonomie ont ignoré les questions de coopération transverse. A titre d'exemple, la notion de « coopération distribuée » proposée dès 1994 désigne des situations où les buts immédiats de chaque acteur diffèrent mais concourent à une tâche commune : c'est le cas de la distribution des tâches entre le cockpit et la salle de contrôle pour la navigation aérienne (…) » (Rogalski, 1994, p. 370). Dans ce cas, des acteurs appartenant à différents métiers sont amenés à faire des choses différentes mais de manière coordonnée. S'ils ne partagent pas les mêmes buts à court et moyen termes, ils possèdent néanmoins un objectif commun : faire atterrir, circuler ou décoller l'avion dans des conditions optimales (Barthe & Quéinnec, 1999). La spécificité que nous souhaitons souligner ici est liée aux implications d'une recomposition de l'organisation par « processus » sur l'activité collective.

médical révèlent l'importance de l'articulation entre divers acteurs pour produire les soins (Cuvelier, 2011 ; Grosjean & Lacoste, 1999 ; Mollo, 2007 ; Nascimento, 2009 ; Nascimento & Falzon, 2008). Une récente recherche menée au sein de différents services de radiothérapie montre l'importance de la coordination des acteurs de la chaîne de traitement issus de quatre professions distinctes qui « coopèrent dans le but de délivrer aux patients les soins prescrits en toute sécurité » (Nascimento, 2009, p. 74). Cet auteur explique les potentielles sources de dérives et d'erreurs observées à chaque étape du processus par le manque de coordination et de dialogue entre les différents professionnels impliqués. Des études menées dans des contextes de réorganisations de la production de service (Motté & Haradji, 2010 ; Petit, 2005) produisent des résultats similaires. La coordination entre les différents acteurs impliqués dans cette production apparaît fondamentale pour garantir la qualité et la continuité du service.

Le passage de l'activité commune à l'activité conjointe implique nécessairement de nouvelles modalités de travail collectif et de collectif de travail que nous proposons d'analyser ici.

- Spécificités de l'activité collective conjointe : de nouvelles modalités de coopération

Les travaux portant sur cette forme d'activité collective renseignent sur ses spécificités et les obstacles souvent observés à la fluidité de l'activité collective conjointe :

- les différents professionnels engagés dans une activité conjointe appartiennent à des systèmes d'activités qui leur sont propres. Par « système d'activité », on entend l'objet, les instruments, la division du travail, les règles et la communauté de pratiques (Engeström, 2000) auxquels chacun des acteurs se réfère. Au sein de l'activité collective conjointe, un objet est partagé à un moment donné - par exemple la gestion conjointe d'un vol prêt à atterrir mais les acteurs – pilotes et contrôleurs au sol – ne partagent pas les autres composants de leur système d'activité (Owen, 2008). Des conflits de buts peuvent avoir lieu qui obligent les acteurs à négocier conjointement leurs pratiques sous peine d'accroître les tensions et de perturber l'activité ;

- cette négociation conjointe des pratiques est délicate compte tenu de l'appartenance à des métiers différents: « des genres multiples et différents d'activités prennent part à la coopération. (…) Cette hétérologie est une difficulté pour l'approche « processus », car elle complexifie l'échange et multiplie les risques d'incompréhension réciproque » (Lorino, 2008, p. 18). Compte tenu de leur appartenance à des univers professionnels distincts, les opérateurs peuvent avoir des difficultés à élaborer un langage opératif (Falzon, 1989), un « jargon ». En l'absence d'un tel langage, les communications restent longues et détaillées ;

- la coopération entre les partenaires de l'activité collective conjointe est souvent distribuée dans l'espace et dans le temps. L'éloignement géographique des acteurs complexifie les possibilités de régulation collective en raison d'un manque d'accès au contexte de travail et à la disponibilité de l'autre (Barcellini, 2007a). Le caractère parfois asynchrone des échanges à distance (à travers, par exemple, l'utilisation des courriers électroniques) augmente leur complexité et soutient difficilement les activités où les débats et

l'argumentation sont importants (Barcellini, 2007b). Dans ce cas, les retours ne sont pas immédiats et peuvent interrompre l'activité de l'un des partenaires (Barcellini, 2007a). La gestion de l'interruption (ibid.) devient alors un élément essentiel de l'activité de chacun des acteurs. Cette coopération distribuée peut toutefois être facilitée si les partenaires établissent une relation de confiance et si chacun a une bonne connaissance du fonctionnement de l'autre (Olson & Olson, 2000) ;

- le travail d'articulation entre les acteurs, ce travail « supplémentaire » est « souvent invisible et en tout cas largement sous-estimé par rapport aux activités directement productives qu'il conditionne pourtant » (Grosjean & Lacoste, 1999, p. 166). Les ressources allouées (temps, moyens de communication, espaces de discussion…) sont souvent insuffisantes pour assurer une « synchronisation cognitive » entre les acteurs permettant « d'une part de s'assurer que chacun a connaissance des faits relatifs à l'état de la situation (…) d'autre part de s'assurer que les partenaires partagent un même savoir général quant au domaine » (Darses & Falzon, 1996, p. 125). Or la synchronisation cognitive aide à la construction d'un « référentiel opératif commun » (de Terssac & Chabaud, 1990) c'est-à-dire une représentation partagée susceptible de faciliter la production conjointe ;

- le travail des opérateurs en « bout de chaîne » se complexifie ; bien souvent les difficultés s'y accumulent (Nascimento, 2009). Les opérateurs en amont de la chaîne n'« adressent » pas leur activité à leur partenaire de l'aval qu'ils ne connaissent pas ou mal. Ces derniers doivent alors réaliser des arbitrages lorsque les partenaires ne sont pas disponibles où lorsque les communications sont limitées.

En raison de ces spécificités, la mise en place d'un collectif apparaît complexe. En effet, « le collectif de travail n'est pas une donnée. C'est une construction à partir d'un travail collectif » (Caroly & Weill-Fassina, 2007, p. 90). Et cette construction est possible sous certaines conditions qui visent à créer avant tout du travail collaboratif (Caroly, 2010) entre les divers professionnels impliqués.

c) Collectif transverse et conditions d'émergence

- Construction d'un collectif transverse

A l'origine, la notion de « collectif de travail » en ergonomie renvoie à l'appartenance à un même métier. Pour pouvoir parler de collectif de travail, il faut simultanément plusieurs travailleurs, une œuvre commune, un langage commun, des règles de métier et « le respect durable des règles par chacun, ce qui suppose un cheminement individuel qui va de la connaissance des règles à leur intériorisation » (Cru, 1988, p. 44). Pour autant, les travaux naissants autour d'un « collectif transverse » (Motté & Haradji, 2010 ; Motté, 2012), montrent que, de la même manière, l'appartenance à un processus peut conduire les acteurs impliqués à constituer progressivement un collectif à partir de leur activité collective conjointe. En ce

sens, les travaux portant sur le collectif de travail peuvent aider à comprendre les mécanismes et les conditions de construction d'un collectif transverse qui repose sur un travail d'articulation et d'ajustement incessants entre divers acteurs (Motté, 2012). Toutefois, la construction d'un collectif transverse apparaît complexe compte tenu, d'une part, des spécificités de l'activité collective conjointe et, d'autre part, des faibles ressources mises à la disposition des opérateurs pour coopérer.

Pour pallier les difficultés énoncées et parvenir à s'articuler entre eux, développer leur intelligibilité mutuelle, les opérateurs réorganisent leur activité de manière à l'inscrire au sein du processus. Par exemple, au cours même de l'activité, les opérateurs peuvent mener « une réflexion collective sur leur propre activité collective de manière à l'évaluer et, le cas échéant, la transformer » (Lorino, 2009, p. 92). Pour illustrer son propos, cet auteur relate l'extrait d'une conversation entre deux acteurs d'une activité conjointe (Ibid.) :

> Dans un processus d'achats, le comptable, à l'occasion d'un contact banal avec le technicien d'entretien, lui signale : « tu sais, à propos, quand tu fais une demande d'achat, pour définir ton besoin, indique sur le formulaire si c'est de l'entretien courant ou une grosse opération programmée, ça peut m'aider ».

Un travail de « réorganisation » (de Terssac, 2003b) peut avoir lieu entre les partenaires de l'activité. L'objectif est alors de créer de nouvelles règles ou façons de faire visant un meilleur agencement organisationnel collectif. Toutefois, dans l'exemple ci-dessus, rien ne dit que le technicien comprend les raisons de cet ajout d'indications pourtant nécessaire à l'exécution de cette nouvelle action. La ré-élaboration de règles dépend en partie de la collaboration entre les différents services (Caroly & Weill-Fassina, 2007). Par ailleurs, l'organisation peut entraver ces processus réflexifs par une organisation taylorienne impliquant la séparation stricte des tâches et limitant les moyens de communication entre les acteurs (Arnoud & Falzon, 2011). Pour qu'un véritable travail de réorganisation ait lieu où les opérateurs élaborent conjointement de nouvelles règles susceptibles d'accroître la performance globale du processus, des espaces de confrontation et de débats entre les professionnels sont nécessaires (Caroly & Weill-Fassina, 2007 ; Nascimento, 2009) :

- pour rendre compte de l'activité de chacun et permettre la confrontation des pratiques ;

- et pour faciliter l'élaboration d'une « culture collective » (Nascimento, 2009) au sens de la présence de tous dans l'activité de chacun.

Ces espaces peuvent s'inspirer des travaux qui proposent une pratique réflexive au travail (Mollo & Falzon, 2004 ; Mollo & Nascimento, 2013) où, cette fois-ci, l'opérateur se donne comme objet de travail l'activité collective conjointe. Le retour réflexif sur l'activité conjointe apparaît comme une condition préalable à la construction d'un collectif transverse (Lorino, 2009). L'intérêt de ces espaces est de provoquer des situations intercompréhensives sources d'intégration de l'activité des autres dans sa propre pratique (Fernagu-Oudet, 2011). Pour cet auteur, ces situations sont sources d'apprentissage. Elles peuvent combiner différentes méthodes qui visent à favoriser « la connaissance du travail de l'autre, l'émergence de

références communes sur l'action collective et la conception d'une organisation collective du travail » (Caroly & Weill-Fassina, 2007, p. 90).

- Implications en termes de synchronisation et de prescription

- Nécessité et complexité des synchronisations

La coopération nécessite des activités de synchronisation, gages de réussite. Cette nécessité est renforcée lorsque l'activité collective implique divers professionnels dans des temps et lieux pas nécessairement identiques.

Toute coopération est guidée par une synchronisation cognitive et une synchronisation opératoire (Darses & Falzon, 1996).

La synchronisation cognitive poursuit deux objectifs : le premier permet de s'assurer d'une connaissance mutuelle de l'état de la situation (échanges autour du traitement d'un cas particulier par exemple) ; le second, permet de s'assurer que les partenaires partagent les règles du jeu et les connaissances de base permettant de comprendre la signification des actions de chacun. La nécessité de cette synchronisation est d'autant plus importante lorsque la réalisation d'un travail implique la mise à contribution de professionnels divers. L'objectif est alors de comprendre son partenaire, ses difficultés, les règles de son domaine, de connaître précisément les opérations « que fait et que peut faire l'autre » (Bisseret & Cohen, 1978 in de Terssac & Chabaud, 1990, p. 127). Les besoins de communication sont renforcés[20]. Cette communication préalable ou concomitante à l'action a pour objectif d'établir un contexte de connaissances mutuelles, de construire une représentation commune de la situation, appelée « référentiel opératif commun » (de Terssac & Chabaud, 1990). Le référentiel opératif commun apparaît comme la condition déterminante d'une coopération : « il s'agit d'une représentation partagée par ceux qui ont à réaliser le même objectif et qui est élaborée pour servir la réalisation de cet objectif (…) il est construit pour servir la préparation et la réalisation de l'action projetée ; il est donc éphémère et transitoire. Il est ensuite élaboré en commun (…) par une mise en commun des compétences de chacun » (Ibid., p. 123). On peut supposer que la constitution d'un référentiel sera d'autant plus longue que les opérateurs partagent peu de connaissances en commun (métiers distincts) et ont peu d'expériences en commun (cas des organisations par projet). L'absence de lieux d'échanges et de confrontation de points de vue complique également la constitution d'un tel référentiel et, par là même, la coopération. Pourtant, la mise en commun de compétences diverses et complémentaires est susceptible : d'élargir l'espace des compétences disponibles à travers l'explicitation des savoir-faire et « bricolages », de réduire la dépendance cognitive vis-à-vis de son partenaire, de faciliter la compréhension globale du processus et d'accroître le sens donné aux actions. Ces éléments constituent par ailleurs une aide à l'émergence d'un collectif transverse.

[20] Voir à ce sujet l'avènement de l'« entreprise communicationnelle » (Detchessahar, 2003) (Chapitre 1, §1.2.1.).

Cette synchronisation ne dispense pas d'une synchronisation opératoire qui concerne l'organisation temporelle des actions des différents acteurs impliqués. Cette synchronisation peut être synonyme d'une régulation interindividuelle signifiant « les réajustements dans la distribution des opérations auxquels procèdent les opérateurs entre eux pour arriver aux résultats malgré les impératifs et les perturbations qui affectent le processus » (de Terssac & Chabaud, 1990, p. 121). Ces régulations sont difficiles lorsque les opérateurs appartiennent à des services distincts et distants et n'effectuent pas les mêmes tâches. Toutefois, des compromis peuvent avoir lieu et peuvent modifier temporairement la distribution des tâches. Là encore, la communication joue un rôle important.

- Incomplétude de la prescription

Le rôle central des coopérations dans les nouvelles organisations rend par définition la prescription insuffisante et incomplète. La coopération, rappelons-le, se construit et ne se décrète pas (de Terssac & Chabaud, 1990). Il devient alors difficile de déterminer à l'avance la construction des règles de coopération, ces règles s'établissant au cours des coopérations concrètes (Nascimento, 2009). Ces coopérations peuvent par ailleurs déboucher sur une coordination des actions différentes de celle initialement décidée par la structure.

Cela revient à interroger les systèmes de prescription, et plus généralement les systèmes de gestion et de performance encore fortement ancrés dans l'effort de formalisation caractéristique du modèle classique. Pis encore, on assisterait à « un retour fort de la prescription rationnelle (…) l'imposition de solutions et la normativité instrumentale » (Moisdon, 2005, p. 249).

1.2.3 La performance et ses outils en question

Malgré les nouveaux enjeux et caractéristiques des nouvelles formes d'organisation, les registres de la performance, caractéristiques du modèle classique « industriel et fordien » – qualité, productivité et rentabilité - resteraient identiques. Seul l'ordre serait inversé avec une primauté accordée depuis quelques années à la rentabilité, primat du financier (du Tertre, 2007). Pourtant, la complexité des organisations aujourd'hui « met en difficulté les possibilités d'identifier, et surtout de contrôler la performance » (Petit, 2005, p. 83) et appelle à repenser cette notion et la question de sa mesure.

a) Ce qui compte n'est pas compté

Si les organisations changent, la vision de la performance semble, de son côté, immuable. Le travail et les opérateurs qui l'effectuent demeurent les « oubliés » des modèles de performance. Cette vision de la performance et des outils qui en découlent porte en elle un modèle implicite de l'organisation, fondée sur la structure et les règles formalisées où « la représentation de l'acteur y est relativement sommaire » (Moisdon, 2005, p. 241).

- Prévalence d'une vision de la performance issue du modèle classique

Les principes sur lesquels reposait la performance dans le modèle classique sont encore largement présents dans les nouvelles organisations : les registres sont identiques, les procédures et les outils de gestion portent encore largement sur les seuls enjeux dénombrables et mesurables, et la performance est souvent réduite aux court et moyen termes (du Tertre, 2007). La performance revêt avant tout une dimension utilitaire et rationnelle (Aubert, 2006).

Dans cette représentation, le travail apparaît comme le grand exclu des modes de calcul (Savereux et al., 1999) : les organisations, obnubilées par les ratios financiers plutôt que par les ratios réels, ont tendance à laisser de côté le facteur humain (Askenazy, 2004). L'évaluation du travail, classiquement effectuée en termes de temps de travail, puis de performances[21] se déroule « à distance » du travail (Dejours, 2003). L'évaluation plus récente du travail par les compétences n'est pas épargnée par ce phénomène : « les bilans de compétences, le portefeuille de compétences, toutes ces notions reposent sur l'hypothèse selon laquelle il serait possible d'identifier les compétences isolément ou à distance du travail. De fait l'évaluation des compétences dérive inévitablement vers l'évaluation de la personne, et s'éloigne d'autant de l'évaluation du travail proprement dit » (Ibid., p. 36).

On assiste également à une prolifération d'outils (ou indicateurs) qui visent à mettre en relation de façon formalisée plusieurs quantités ; « il s'agit de compter des choses, des personnes, des événements et de les mettre en relation » (Moisdon, 2005, p. 241). Ces outils cherchent à faire respecter les spécifications en termes de performance, à « piloter automatiquement » l'entreprise vers une performance améliorée (Ibid.). Le plus souvent, ils endossent un rôle prescriptif en définissant à la fois la performance à réaliser et l'action à mener. Le pilotage par la performance est de plus en plus utilisé aussi bien dans le secteur privé que public (Falzon et al., 2012 ; Piney et al., 2012). Une étude récente menée au sein de la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP) a cherché à mettre en évidence les effets de cette forme de pilotage sur les conditions de vie au travail[22] (Ibid.). Le pilotage

[21] L'apport du travail à la performance est souvent réduit à la notion de productivité du travail (Bourgeois & Hubault, 2005).

[22] La notion de « conditions de vie au travail » remplace progressivement la notion plus restreinte de « conditions de travail » ; elle permet de ne pas se contenter d'une dimension physique et autorise un élargissement de l'analyse du travail, au sein d'une approche plus systémique et globale (Falzon et al., 2012). L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) a récemment proposé une

apparaît problématique dans le sens où il oriente l'activité, en particulier par le biais d'indicateurs essentiellement quantitatifs et de court terme focalisés uniquement sur certaines tâches au détriment d'autres. Un décalage entre la vision de la performance véhiculée par les indicateurs et celle perçue par les employés est constaté, sans qu'aucun échange n'ait lieu entre ces deux visions de la performance. Ces résultats concordent avec l'idée de plus en plus admise par les spécialistes de la question que : « ce qui fait performance est plus que ce qui est mesuré par la performance » (Petit, 2005, p. 74) – ce qui fait performance est *plus* voire, dans l'étude menée à la DGFIP, *différent*. De manière générale, ces outils, structurants, rigidifient les organisations qui exigent pourtant de plus en plus de souplesse et de flexibilité (Moisdon, 2005).

- Remise en question

La prévalence de cette vision de la performance conduit à ignorer un grand nombre d'éléments pourtant essentiels à l'atteinte de la performance dans les nouvelles organisations :

- l'obtention de la performance s'effectue avant tout « dans » le travail et plus uniquement « par » le travail ; par ailleurs, la relation du travail au temps se complexifie (Yahiaoui, 1998) ;

- les enjeux dénombrables et mesurables sur lesquels la vision classique de la performance s'appuie sont de moins en moins présents ; en témoigne la part importante prise par l'« immatériel » dans l'économie (du Tertre, 2007). La notion d'immatériel renvoie aux services qui reposent centralement sur une « relation de service » faisant appel à des registres invisibles parce que relationnels (Dejours, 2003). Elle désigne plus largement les attributs non mesurables des produits (confiance, esthétique, etc.) et apparaît caractéristique des nouvelles conditions d'exercice du travail qui demandent une mobilisation des compétences et de la subjectivité des travailleurs (Dejours, 2003 ; du Tertre, 2007) ;

- la dimension servicielle de l'économie, qui traduit à la fois l'importance du secteur tertiaire dans l'économie et, plus largement le phénomène de tertiarisation précédemment décrit, amène à reconsidérer la performance. Celle-ci ne peut plus être uniquement pensée en termes de productivité – concept issu de la production dite matérielle ou production d'objets autonomes, dénombrables, ou analysables : « il faut aller au-delà de l'idée de productivité (…), au-delà de concepts et de mesures qui restent nécessairement simplistes » (Gadrey, 1996, p. 219). L'importance de la dimension servicielle met en question également l'aspect séquentiel et ordonné des registres de la performance et, plus largement, la conception linéaire de leurs relations ; par exemple, la recherche de productivité peut se retourner contre la qualité du service (Petit, 2005 ; du Tertre, 2007). Bien souvent, « il n'y a strictement aucune proportion entre l'effort, l'habileté, le savoir-faire, l'ingéniosité de l'agent, d'une part, et ce qui est visible de l'autre, à savoir le chiffre d'affaires, le nombre d'usagers reçus et informés,

---

définition autour de six dimensions : la qualité de l'environnement physique, la qualité du contenu du travail, la qualité de l'organisation du travail, les possibilités de réalisation et de développement professionnels, la qualité des relations sociales et de travail, la conciliation entre vie professionnelle et vie privée (ANACT, 2007).

ou encore le nombre de dossiers traités, d'autre part » (Dejours, 2003, p. 32). Dans l'étude menée au sein de la DGFIP (Falzon et al., 2012 ; Piney et al., 2012), les indicateurs de performance ne concernent pas les activités d'accueil au public, par ailleurs posées comme centrale pour la qualité du service. En conséquence, les salariés affectés à l'accueil ont un sentiment d'effectuer une tâche sans valeur, puisque non évaluée par un indicateur ;

- les temps d'organisation, de coordination, d'anticipation… prennent une importance considérable et ne peuvent plus être considérés comme des temps autrefois qualifiés d' « indirectement productifs » (Yahiaoui, 1998). Le rôle clé des coopérations invite à se demander comment mesurer la capacité de bâtir les coopérations (Veltz, 2009) et la capacité de gérer les interfaces entre des services de plus en plus décloisonnés. L'importance du travail d'articulation (Grosjean & Lacoste, 1999) doit être rendu visible et considéré comme directement productif.

La représentation de la performance, toujours issue du modèle classique, est inadaptée à ces nouveaux enjeux et sa prévalence est à l'origine de nombreux paradoxes et contraintes pour les opérateurs : « travailler aujourd'hui, c'est souvent devoir faire face à une injonction : prendre ses responsabilités sans avoir de responsabilité effective dans la définition du travail, largement soumise à des buts fictifs » (Clot, 2006b, p. 314).

b) Propositions et débats

Différents auteurs contribuent aujourd'hui à enrichir le débat autour de la nécessaire évolution des systèmes de gestion et de performance et formulent des propositions. Nous en retiendrons quelques-unes qui, selon nous, pourraient aider les nouvelles formes d'organisation à relever les défis auxquels elles sont aujourd'hui confrontées. Le passage des outils de gestion du statut de conformation à celui d'apprentissage retiendra notre attention.

- Quelques exemples

Ce qui est en jeu aujourd'hui est l'existence d'une réelle évaluation de la « productivité du travail » (Savereux et al., 1999) – sous réserve que le terme « productivité » reste approprié – qui tient compte des nouveautés et implications liées aux nouvelles formes d'organisation, où la performance passe par la mobilisation de la subjectivité et des collectifs :

- il convient, dès lors, de valoriser la dimension de coopération et pas seulement de coordination (Savereux et al., 1999) : une telle valorisation peut, par exemple, conduire les organisations à considérer que communiquer… c'est produire : « c'est par la discussion que les opérateurs vont s'informer, s'arranger, s'entendre, s'accorder… construire des définitions communes de leur situation » (Detchessahar, 2001). Il est nécessaire de dépasser la vision

classique de la performance où le « dire » est souvent perçu comme un frein à l'action, une activité concurrente du faire (Ibid.) ;

- l'enjeu n'est pas de remettre l'évaluation à proprement parlé en question mais de proposer une évaluation équitable avec des critères relatifs à la justice et la santé, en gardant à l'esprit que tout n'est pas nécessairement mesurable (Dejours, 2003). Concernant le critère de justice, le sentiment de justice revêt une importance particulière chez les salariés (Boltanski & Thévenot, 1991) : ce sentiment influence la perception que ces derniers ont de la qualité de leur travail (Falzon et al., 2012). Au sein de la DGFIP par exemple, ce critère est étendu au traitement des usagers : pour que le travail soit perçu comme un travail de qualité, les agents attachent une importance particulière aux critères de justice et d'équité de traitement que les indicateurs de performance entravent parfois. Ceci amène à considérer la qualité du travail non pas uniquement comme le fait d'avoir un travail de qualité mais aussi et surtout comme la possibilité effective de produire/faire un travail de qualité (Ibid.). Ce dernier élément renvoie aux critères relatifs à la santé : ce n'est pas le travail en soi qui est un problème mais le problème est de ne pas pouvoir le faire correctement (Clot, 2010a) ;

- concernant le secteur des services, certains auteurs préconisent une évaluation basée sur de multiples critères, pour sortir notamment de la seule évaluation de la productivité : « plus les problèmes traités par ces services sont complexes et peu standardisés, plus il est improbable que l'on puisse résumer utilement les variations d'efficience ou d'efficacité par des indicateurs synthétiques uniques, et plus il conviendra de mettre en œuvre des méthodes d'évaluation elles-mêmes complexes, multicritères » (Gadrey, 1996, p. 219). Les caractéristiques intrinsèques des services et de la relation de service impliquent de repenser la performance et sa mesure à travers notamment le concept de « qualité de service » (Petit, 2001, 2005). Ce concept prend en compte la diversité des points de vue (clients et acteurs du processus) et englobe tout à la fois le service attendu, perçu et réalisé. Il propose un nouvel horizon temporel d'évaluation de la performance incluant des aspects de plus long terme : « la qualité de service peut aussi s'évaluer par la « qualité de la relation de service » entretenue entre le client et l'organisation prestataire à plus long terme » (Petit, 2005, p. 85). Dans cette lignée, un modèle « serviciel » de la performance semblerait émerger – modèle guidé par quatre lignes directrices (du Tertre, 2007):

- la prise en compte du temps long dans l'évaluation ;

- l'élargissement des registres de la performance à celui des externalités permettant de se concentrer non plus uniquement sur les effets directs mais sur les effets indirects des prestations ;

- l'acceptation d'une dynamique d'évaluation plurielle au sein des organisations qui se détacherait de la définition d'objectifs de court-terme et du contrôle de la mise en œuvre des moyens ;

- la distinction des résultats (indicateurs de « performance obtenue ») et des moyens (indicateurs de « leviers de performance ») permettant de reconnaître l'importance particulière prise par les événements dans le travail.

- Perspectives issues du débat autour des outils de gestion

Depuis quelques années, un débat important a lieu autour des outils de gestion qui marque le passage d'une vision « positiviste » des outils (outils pré-déterminés qui commandent la performance et par là même l'action) à une vision « pragmatique », prenant en compte les dynamiques d'acteurs (Lorino, 2002). Dans la première vision, les outils « veulent », « voient », « décident », « se passent des acteurs », « imposent »» (Ibid., p. 6). Dans la seconde, l'outil est conçu par rapport à l'activité et peut être transformé par elle en retour.

Le fait de concevoir un outil de gestion fait partie intégrante de la conception de l'organisation (Ibid.) : « on conçoit une organisation à l'image des outils que l'on met en œuvre pour l'évaluer » (Petit, 2005, p. 78). La vision pragmatique apparaît importante pour répondre aux enjeux des nouvelles formes d'organisation et se détacher d'une vision « classique » de la performance. Elle s'inscrit au sein d'une nouvelle « doctrine d'usage » faisant passer progressivement les outils de gestion « du statut de conformation à celui d'apprentissage » (Moisdon, 2005, p. 243). Les enjeux d'apprentissage induits par une approche pragmatique des outils concerneraient les trois niveaux de l'organisation (cf. Chapitre 1, § 1.1.1) (Moisdon, 2005) :

- au niveau stratégique, ces outils permettraient de repérer où l'on est dans une perspective d'évolution, de reconfigurer les modalités de l'action collective ;

- au niveau de l'organisation, l'outil permettrait la compréhension des déterminants essentiels de l'organisation par la confrontation entre l'organisation et le nouvel outil – ce dernier étant susceptible d'être reconstruit par les acteurs dans l'usage ;

- enfin, au niveau opérationnel, l'outil s'apparenterait à un stimulant pour envisager de nouvelles façons de faire. Pour engendrer cette mécanique favorable à l'apprentissage, l'outil doit être conçu, non comme un vecteur de conformation et de normalisation, mais comme un vecteur d'expérimentations (tester l'outil en pratique) et de cogitations collectives dans l'usage.

> « On peut imaginer (ou rêver ?) une autre logique pour la poursuite du développement du nouvel outillage gestionnaire, une logique qui créerait une concomitance et des renforcements mutuels entre le processus de conception instrumentale et celui de fixation des modalités d'usage, qui serait fondée sur l'organisation d'une interactivité continue entre les parties prenantes, notamment les professionnels, et qui consisterait à exploiter au mieux « les boucles de retour » entre les expériences vécues à la base et l'affinement progressif des outils et des principes d'action » (Moisdon, 2005, p. 248).

Cette vision pragmatique des outils de gestion renvoie à l'approche instrumentale (Rabardel, 1995) qui sera développée par la suite (cf. Chapitre 1, §2.2). Elle apparaît facilement (et utilement) transposable à l'organisation qui peut être conçue comme « ouverte », « affinée »

progressivement par les actions qui se déroulent en son sein. Elle remet en cause le clivage classique entre la conception de l'organisation (et/ou de ses outils) et sa mise en œuvre.

Le prochain paragraphe s'attache précisément à appréhender l'organisation en pensant ensemble la structure organisationnelle et les dynamiques d'acteurs. Il s'agit de se détacher d'une approche « classique » marquée par la pré-détermination des structures sur les acteurs – approche qui, nous venons de le voir à travers les outils de gestion, est encore largement influente aujourd'hui. Pourtant, les nouveaux enjeux des organisations impliquent un nécessaire changement de paradigme.

2. Apports théoriques pour repenser l'organisation : vers l'organisation « instrument »

Nous venons de voir les différentes caractéristiques qui façonnent l'organisation aujourd'hui. L'objectif ici est de mobiliser différentes théories qui intègrent au mieux ces caractéristiques (§2.1) afin de conceptualiser l'organisation en proposant une définition (§2.2).

2.1 Apports des théories de la régulation et de la structuration sociale dans la compréhension des dynamiques organisationnelles

L'approche classique, marquée par une vision en termes de « modèle », se révèle insuffisante pour expliquer les mutations organisationnelles. Cette insuffisance est en grande partie liée au fait que l'activité y est écartée au profit d'un paradigme centré sur la prise de décision (Lorino, 2013). L'approche par processus a mis en évidence l'importance d'une vision de l'organisation comme processus organisant plutôt que comme structure (Ibid.). Les notions de coopération, activité collective conjointe, intelligence collective ont supplanté une terminologie en termes de coordination, division et commandement. Cette approche par processus « prête une attention particulière à la manière dont l'action des acteurs fait émerger l'organisation comme un construit dynamique, en évolution permanente (…). Il n'y a pas d'activité collective sans organisation, et pas de processus organisant *per se*, indépendamment d'une action à accomplir » (Ibid., p. 221-222). C'est précisément cette articulation entre l'aspect « organisé » et l'aspect « organisant » de l'organisation qui sera développée ici. Pour cela, deux théories seront mobilisées : la première est celle de la régulation sociale proposée par Reynaud (1988, 1989) et prolongée dans les travaux de de Terssac (1992) (§2.1.1). La seconde est celle de la structuration sociale proposée par Giddens (1987) et largement empruntée aujourd'hui par les travaux sur l'organisation, notamment en sciences de gestion (§2.1.2). L'objectif est ensuite de présenter les apports communs de ces deux théories dans l'appréhension de l'organisation (§2.1.3).

2.1.1 La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud et le dépassement de l'opposition binaire entre organisation formelle et informelle

La théorie de la régulation sociale décrit le processus de régulation par la manière dont se créent, se transforment ou se suppriment les règles[23] (Reynaud, 1989). Elle concerne les systèmes sociaux au sens large mais ce sont ses applications et ses développements pour l'analyse des organisations qui nous intéressent ici.

Au sein de l'organisation, la régulation a deux sources concurrentes (Reynaud, 1988) :

- la régulation de contrôle, c'est-à-dire les règles imposées de l'extérieur qui descendent du sommet vers la base et qui structurent l'organisation, les règles « explicites » ou « de contrôle[24] » ;

- la régulation autonome, désignant les règles qu'essaient de faire respecter les exécutants, produites par eux, et appelées règles « implicites » ou « autonomes[25] ».

Cette dernière forme de régulation rejoint l'idée précédemment développée d'une inévitable insuffisance et incomplétude de la prescription. Elle marque une rupture avec le paradigme fonctionnaliste en sociologie où le système détermine les acteurs (Petit, 2005). Les règles implicites, issues d'une stratégie collective, sont importantes puisqu'elles « assurent le fonctionnement quotidien de l'organisation » (Reynaud, 1988, p. 5). Aussi le fonctionnement de l'organisation n'est-il pas réductible « à l'application stricte des instructions, ni à la bonne utilisation des procédures, comme s'il n'existait qu'une seule rationalité » (de Terssac & Lompré, 1996, p. 59).

Les règles autonomes répondent, le plus souvent, aux objectifs d'efficacité productive et ne relèvent pas uniquement d'une logique de sentiments comme les premiers travaux[26], portant sur l'organisation formelle et informelle, pouvaient laisser supposer. Autrement dit, ces règles ne traduisent « pas nécessairement un repli du groupe sur lui-même et sont souvent sensibles à des impératifs de résultats » (Reynaud, 1988, p. 8). La difficile conjugaison des types de régulation réside, non dans les logiques et enjeux qui les sous-tendent, mais dans le fait que la

[23] La règle est ici entendue au sens large comme principe organisateur, guide d'action. Elle n'est pas synonyme à la norme dans la mesure où « son caractère mouvant l'éloignerait de la stabilité relative des normes » (de Terssac, 2003a).

[24] Ces règles seront appelées « règles officielles » dans le prolongement des travaux de Reynaud par de Terssac (1992).

[25] Ces règles seront appelées « règles non écrites » dans le prolongement des travaux de Reynaud par de Terssac (1992) – règles susceptibles de compléter les règles formelles (en cas de lacunes des instructions par exemple) ou de les contredire (de Terssac & Reynaud, 1992).

[26] Une référence est ici faite aux travaux célèbres menés par Elton Mayo à la Western Electric et dont les conclusions portaient sur la distinction entre l'organisation formelle reposant principalement sur une logique de coût et d'efficacité, et l'organisation informelle reposant davantage sur une logique des sentiments (valeurs inhérentes aux relations entre hommes des différents groupes de l'entreprise) (Reynaud, 1988). Selon Reynaud (1988), les deux logiques ne s'opposent pas : la logique des sentiments n'est par exemple pas étrangère aux objectifs économiques et techniques de l'entreprise.

régulation des exécutants essaie d'affirmer une autonomie[27] que la régulation venue d'en haut cherche précisément à contrôler. Les groupes d'acteurs vont alors s'affronter « à propos de la légitimité que chacun tente d'imposer à l'autre. La direction tente de contrôler le comportement des subordonnés, tandis que ces derniers tentent d'y échapper en affirmant leur autonomie » (Petit, 2005, p. 106). Les règles de contrôle pèsent sur les marges de manœuvre des individus et font du travail une action sous contraintes (de Terssac & Lompré, 1996). Si l'on reprend les trois niveaux de l'organisation présentés précédemment, la régulation pourrait être schématisée ainsi (cf. Figure 2) :

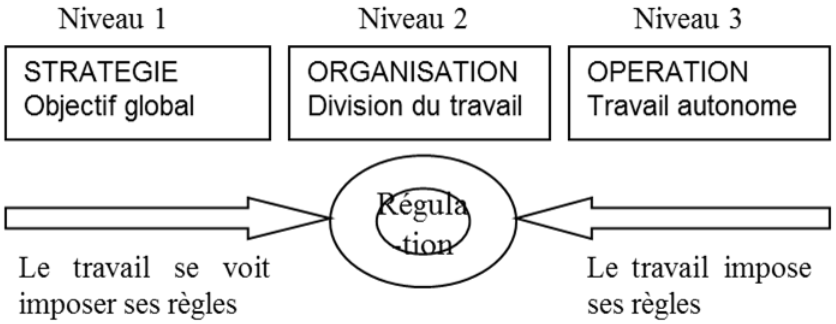

Figure 2 – Les trois niveaux de l'organisation en sciences de gestion complétés par le processus de régulation

Figure réalisée d'après les écrits de Trépo & de Geuser (2005)

En ergonomie, l'opposition classique entre « travail prescrit » et « travail réel » révèle la réalité et l'importance de la régulation autonome : « elle n'est pas un phantasme d'indépendance, une simple réaction affective au poids de l'autorité, elle repose sur des informations pertinentes que le travailleur détient (et souvent détient seul) » (Reynaud, 1988, p. 15). Dans cette perspective, le travail réel peut ainsi être analysé, certes, comme ce que les opérateurs font réellement et jugent bon de faire, mais aussi comme le résultat d'un compromis entre les deux sources de régulation (Ibid.). Il convient d'analyser ce que les règles *font* aux individus mais aussi et surtout ce qu'ils *en font* (de Terssac & Lompré, 1994). En fonction de l'écart entre les règles de contrôle (imposées) et les règles autonomes (d'exécution), le compromis peut être synonyme de coûts plus ou moins élevés pour les opérateurs mais également pour l'organisation (Petit, 2005). Tout dépend des possibilités de régulation sociale.

La confrontation entre les règles de contrôle et les règles autonomes peut prendre deux formes (de Terssac & Lompré, 1996, cf. Figure 3) :

- la régulation froide qui renvoie à une certaine institutionnalisation des règles qui sont des accords généraux, un cadre pour l'action formé de métarègles : il s'agit d'une activité de

[27] L'autonomie est ici entendue comme une conquête de positions de pouvoir, les travaux de Reynaud (1988) empruntant largement au paradigme de la sociologie de l'organisation proposé par Michel Crozier et Erhard

conception, rassemblant des acteurs qui ne sont pas toujours les utilisateurs, une activité finalisée et qui repose sur une négociation. Cette activité transforme les règles en fonction des cas ; elle a le plus souvent lieu au cours de « réunions officielles, organisées en dehors de la situation de travail et visant la discussion et / ou la transformation des règles » (Nascimento, 2009, p. 192) ;

- la régulation chaude qui renvoie à une confrontation permanente à propos de la définition de règles d'organisation pertinentes pour la réalisation d'un travail donné. Cette activité de régulation produit des arbitrages en situation. Elle s'effectue au cours même de l'activité.

Ces deux formes de régulation résultent de la confrontation entre les règles autonomes et les règles de contrôle et produisent des « règles effectives » de travail. Elles conduisent à une « régulation conjointe » qui « crée un ensemble de règles qui sont acceptables par les deux parties (…) elle [la régulation conjointe] est le produit d'une négociation explicite ou implicite et s'inscrit dans un accord (quelle qu'en soit la forme juridique) » (Reynaud, 1995, p. 230). En d'autres termes, elles rendent possible la création de règles congruentes, acceptables de part et d'autre. Elles n'aboutissent pas à une organisation idéale mais expriment une recherche permanente d'une solution mieux adaptée et sans cesse renégociable (de Terssac & Reynaud, 1992). Elles aboutissent à des résultats « dont la légitimité est locale, fragmentaire et transitoire » (Ibid., p. 178).

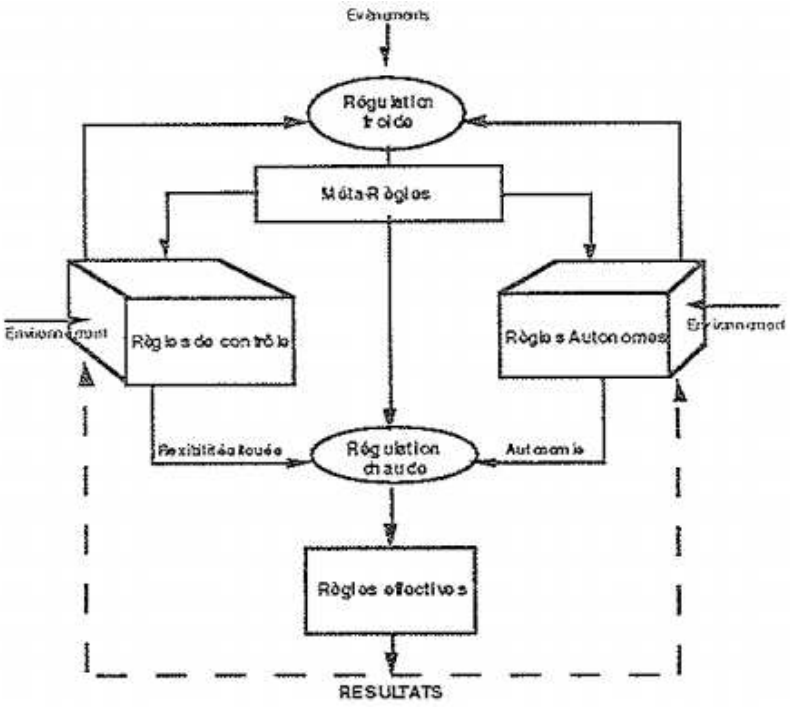

Figure 3 – Régulation entre règles de contrôle et règles autonomes

D'après de Terssac & Lompré (1996, p. 63)

Friedberg (1977).

Au-delà de la régulation conjointe qui repose sur un compromis avec les règles en place, un « travail d'organisation » ou plutôt un travail de « réorganisation » peut avoir lieu où « les acteurs font une analyse critique des règles en vigueur, construisent de nouveaux savoirs qui servent de valeur d'arbitrage pour choisir des règles et se solidarisent autour d'une manière partagée de voir la situation et de concevoir leur action » (de Terssac, 2003b, p. 122). Ce travail d'organisation produit de nouvelles règles en réponse à des problèmes rencontrés ou anticipés. En tant qu'invention de règles nouvelles, ce travail d'organisation est un travail de régulation mais dépasse la régulation conjointe, ne se limite pas à elle (Ibid.). Ce travail peut, lors d'un changement organisationnel par exemple, traduire l'invention de règles nécessaires pour accompagner le projet, sans pour autant trouver son origine dans les deux côtés, celui de l'autonomie ou celui du contrôle. Cette invention de règles conduit à un ordre préalable qui est retravaillé dans l'action ordinaire que cet ordre est pourtant censé ordonner (de Terssac, 2006) : « les pratiques constituent une sorte de « traduction » des règles préconisées dans un contexte réel, et en définitive une « poursuite » de la fabrication des schémas d'organisation. Autrement dit, il n'y aurait pas d'un côté le travail de définition des règles d'action et de l'autre le travail d'exécution, visant la mise en œuvre de ces règles » (Ibid., p. 77).

S'intéresser à la vie de l'organisation, c'est analyser la pluralité des types de règles, des sources de régulation et le rapport entre ces règles. Ce rapport peut être plus ou moins conflictuel en fonction des possibilités de régulation allouées aux acteurs en présence (de Terssac, 1992) et de l'existence d'espaces de délibération autour de la règle (Petit, 2005). Par exemple, si les concepteurs tentent de « verrouiller » un système, le rapport sera plus conflictuel mais n'empêchera pas pour autant les acteurs d'introduire de la « réversibilité » dans des situations présentées comme irréversibles et souhaitées comme telles (de Terssac & Lompré, 1994).

Considérer l'organisation comme le résultat d'un compromis entre des règles de contrôle et des règles autonomes – le résultat d'une activité de régulation – voire comme le résultat d'un travail d'organisation – le résultat d'une production de règles – amène à reconsidérer l'organisation autrement que par une opposition binaire :

- entre organisation formelle d'un côté, organisation informelle de l'autre (Reynaud, 1988) ;

- entre légitimité « officielle » ou « formelle » portée par la hiérarchie et légitimité « réelle » ou « informelle[28] » portée par les subordonnés et souvent considérée dans l'ombre de la première (Petit, 2005).

La production normative a plusieurs auteurs (de Terssac, 2003b). Il existe au sein de l'organisation une pluralité de sources légitimes – légitimes puisque considérées comme justifiées par une partie au moins des intéressés (Reynaud, 1995). Cette nouvelle manière de voir permet de revisiter la question de la rationalité et rend caduc la recherche d'une forme (ou modèle) d'organisation optimale et unique. L'activité de régulation apparaît comme un enjeu crucial pour les nouvelles formes d'organisation (Petit, 2005) et permet une première

[28] Le terme « informel » ne montre même aucune prétention à la légitimité (Reynaud, 1995).

appréhension globale de la structure et des acteurs[29]. Ce qui est au cœur de l'articulation entre le côté « organisé » (la structure) et le côté « organisant » (les activités courantes) de l'organisation, c'est la régulation c'est-à-dire « les confrontations et les compromis qui s'élaborent dans le travail pour produire des règles effectives et pertinentes » (de Terssac, 2006, p. 81). L'organisation n'est pas définie a priori de façon stable. Elle apparaît retravaillée quotidiennement par ses acteurs.

La théorie de la structuration sociale complète cette approche en soulignant l'importance de la dialectique entre la structure organisationnelle et les actions en son sein.

2.1.2 La théorie de la structuration sociale d'Anthony Giddens : l'importance de la dialectique entre la structure et les actions

La théorie de la structuration de Giddens (1987) propose une représentation des systèmes sociaux – dont les organisations – traitant simultanément des structures sociales et de l'action des acteurs. Elle propose de dépasser l'opposition traditionnelle entre position structuraliste/objectiviste et position humaniste/interprétative où la première prône la domination des structures sociales, et la seconde celle de l'acteur individuel : « ici, aucune ne l'emporte sur l'autre (…) les notions d'action et de structure se supposent l'une l'autre dans une relation dialectique. Les relations des acteurs (…) et les structures sociales sont indissociables » (Rojot, 2000, p. 47). Les apports de cette théorie sont pris en compte depuis quelques années par les sciences de gestion[30] et sont de plus en plus dirigés vers des visées pratiques et opérationnelles (Autissier & Wacheux, 2000). Ce sont précisément les liens avec l'organisation et les possibles applications de cette théorie dans le champ organisationnel qui nous intéressent ici.

La « dualité du structurel[31] » apparaît comme l'une des idées centrales de la théorie de la structuration selon laquelle : « les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois des conditions et des résultats accomplis par les agents qui font partie de ces systèmes » (Giddens, 1987, p. 15). Autrement dit, les propriétés structurelles « sont à la fois le médium et le résultat des pratiques qu'elles organisent » (Ibid., p. 75). La « structuration » désigne donc, pour cet auteur, « la production du processus des relations sociales, impliquant le rapport récursif entre la structure et l'action qui la reproduit » (Maggi, 2011, p. 11). Appliquée à l'organisation, cette idée signifie que les propriétés structurelles des organisations sont à la fois les conditions de l'action et les produits de l'action, le cadre des interactions et le résultat

[29] On peut toutefois questionner la centralité de la « règle » dans l'activité de régulation ici décrite (Leplat, 2006).

[30] Cette prise en compte est plus ancienne dans les pays anglo-saxons où la théorie est utilisée en gestion depuis le début des années 1990 (Autissier & Wacheux, 2000). L'importance de l'emprunt à cette théorie est telle que certains parlent d'un « courant giddesien » des études sur l'organisation (Maggi, 2003).

[31] Le « structurel » est un concept générique, alors que les « structures » désignent des ensembles structurels propres à des systèmes sociaux (Giddens, 1987). On parlera ainsi de « structure » lorsqu'on désignera plus spécifiquement le système social qu'est l'organisation.

de celles-ci. L'organisation peut alors être définie comme « un ensemble de ressources situées dans des structures que les acteurs mobilisent pour la réalisation de leurs actions et dont les résultats participent à l'actualisation de ces mêmes structures » (Autissier & Wacheux, 2000, p. 20). « Structure » et « action » se définissent mutuellement. « La « structure » est envisagée comme l'ensemble des ressources mobilisables et l' « action » comme un mouvement de consommation et de réactualisation de ces mêmes ressources » (Autissier, 2000, p. 208).

Ainsi, le structurel n'apparaît pas uniquement comme contrainte mais « à la fois contraignant et habilitant » (Giddens, 1987, p. 75). « Contraignant » puisqu'il limite l'éventail des options disponibles, restreint ou empêche certaines actions ; « habilitant » car il rend possible d'autres actions. Le caractère habilitant des structures s'oppose à une vision où des « forces externes » restreindraient la liberté d'action des agents en fixant des limites strictes ; bien au contraire, le structurel apparaît engagé dans la « liberté d'action » elle-même (Ibid.).

Au sein des organisations, le travail se déroule dans un contexte structuré par des dispositifs, des règles, des normes, un univers de contraintes. Mais cet univers de contraintes définit également un espace d'actions : « celui-ci peut être pertinent et amener les individus à développer leurs actions sans remettre en cause le cadre de l'action prédéfini ou bien le cadre de l'action peut être remis en cause s'il est estimé trop contraignant » (de Terssac & Maggi, 1996, p. 83). L'action de travail se réalise dans des contextes structurés mais structure à son tour le contexte : « il y a bien une dualité de l'ordre de toute action sociale et collective qui est structurante et structurée » (Ibid., p. 83). La distinction entre « tâche et activité » ne révèle-t-elle pas tout à la fois les limites du caractère structuré du contexte et les limites de son caractère structurant (Ibid.) ? Ne témoigne-t-elle pas de l'impossible adéquation parfaite entre les niveaux 1 et 3 de l'organisation (Trépo & de Geuser, 2005) ? Si l'on complète le schéma des trois niveaux de l'organisation avec le processus de structuration, la représentation suivante (cf. Figure 4) peut être utile pour penser la dualité entre l'action et la structure et poser le processus de structuration au centre de la vie des organisations :

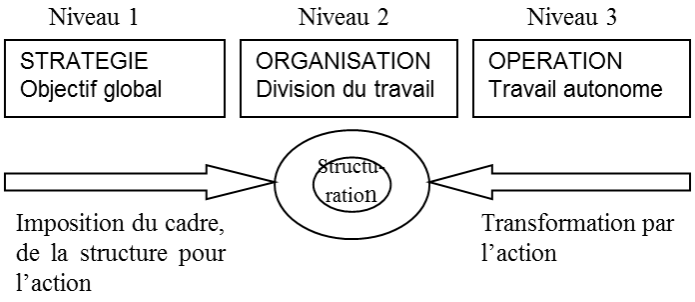

Figure 4 – Les trois niveaux de l'organisation en sciences de gestion complétés par le processus de structuration

Figure réalisée d'après les écrits de Trépo & de Geuser (2005)

Toutefois « adhérer à ce postulat [du mouvement dialectique entre la structure et l'action] ne signifie pas le comprendre, c'est-à-dire l'adosser à une théorie » (Trépo & de Geuser, 2005, p. 112). Ces mêmes auteurs vont alors tenter d'esquisser les fondements d'une « théorie contradictorielle de l'activité » - théorie qui souligne la nécessité de (Trépo & de Geuser, 2005) :

- relier le travail réel avec la valeur stratégique ;

- relier le travail réel avec les ressources qu'il nécessite ;

- décomposer l'intention stratégique avec les conditions locales du travail.

Autrement dit, il convient de « réarticuler le travail, sa valeur pour l'entreprise et pour les personnes, les conditions de ce travail et son coût » (Ibid., p. 112).

Le caractère habilitant du structurel renvoie également à l'importance fondamentale de la compétence des acteurs – compétence liée à la connaissance remarquable que ces derniers ont des conditions et conséquences de leurs actions (Giddens, 1987). Les acteurs sont « en état de rendre compte de leurs actions à la fois en ce qui concerne leurs motifs et, de manière limitée, en ce qui concerne leur rationalité (…) – rationalité qui caractérise les choix d'action individuels et collectifs » (Maggi, 2003, p. 85). Au sein de la théorie de la structuration, le concept de compétence « est toujours associé à l'acteur sous la formule de « l'acteur compétent ». L'acteur compétent est un individu qui a conscience que ce qu'il fait est conditionné par la perception qu'il a de la situation et que cette même perception dépend de ses motivations d'action » (Autissier, 2000, p. 207). Il s'agit donc pour l'acteur compétent de comprendre le monde « dans et pour l'action » (Ibid.). La compétence des acteurs est limitée d'un côté par l'inconscient et, de l'autre, par les conditions non reconnues et les conséquences non intentionnelles de l'action (Giddens, 1987). Elle est dépendante de la représentation que les acteurs se font de leur environnement d'action, du contexte : être compétent relève alors davantage « d'une forme d'agir réflexif que d'agir » (Autissier, 2000, p. 209). Cette compétence découle du structurel (des ressources fournies par la structure) et est susceptible de le transformer en retour (mise à jour des ressources).

2.1.3 Apports des théories de la régulation et de la structuration : l'organisation comme articulation entre l'organisé (organized) et l'organisant (organizing)

a) Une alternative aux interprétations objectivistes…

Les théories de la régulation et de la structuration permettent toutes deux de quitter une appréhension de l'organisation par la seule structure, autrement dit de quitter une interprétation objectiviste de l'organisation. Cette dernière considère le système social et la

structure prédéterminés par rapport à l'individu et à l'action (Maggi, 2011). Dans le champ organisationnel, le modèle classique relève typiquement de cette approche où l'on est « en présence d'une vision de la situation de travail comme un système social complètement prédéterminé et sur-déterminé par rapport aux sujets concernés » (de Terssac & Maggi, 1996, p. 92).

La vision fonctionnaliste de l'organisation, pourtant présentée en rupture avec le modèle classique et l'organisation scientifique du travail, n'échappe pas à cette pré-détermination du système (Ibid.). Les auteurs de cette vision, une vision qui prend sa source dans le célèbre courant des relations humaines, ont également fini par raisonner dans un cadre prédéterminé « comme s'il y avait chez les individus des besoins psychologiques relativement stables et universels (…) qui – une fois connus – permettraient de prévoir leurs comportements et, éventuellement, de les orienter par des changements structurels appropriés » (Crozier & Friedberg, 1977, p. 427). Dans les situations concrètes de travail, l'élargissement et l'enrichissement des tâches, les espaces de discrétion et de responsabilité et autres démarches proposées par ce courant se sont rapidement révélées être des « solutions de régulation imposées, en pleine cohérence avec une logique de système surdéterminé » (de Terssac & Maggi, 1996, p. 93). Cette vision fonctionnaliste de l'organisation est encore aujourd'hui largement répandue à travers notamment les courants du *job redesign*, *organizational development,* etc. et « reste la plus suivie dans les études sur l'organisation » (Maggi, 2003, p. 78).

L'intérêt des théories de la régulation et de la structuration est précisément de rompre avec un paradigme fonctionnaliste où le système détermine les acteurs – paradigme dont nous avons pu voir les limites[32] (et la prégnance également). A l'inverse du paradigme fonctionnaliste :

- les théories de la régulation et de la structuration n'accordent pas une suprématie à l'organisation « officielle », « formelle » ; au contraire, elles reconnaissent une rationalité et une légitimité à tous les acteurs, légitimité inséparable de la notion d'efficacité (Reynaud, 1995) ;

- ces théories ne sont pas à la recherche d'une organisation idéale mais plutôt à la recherche permanente d'une solution mieux adaptée et sans cesse renégociable, que ce soit à travers l'activité de régulation ou de production de règles ou à travers le processus de structuration.

b) … et subjectivistes

Les théories de la régulation et de la structuration ne s'inscrivent pas non plus au sein d'approches subjectivistes qui appréhendent l'organisation comme le produit des seules

[32] Limites liées aux enjeux des nouvelles formes d'organisation qui rendent caduc la recherche d'un « one best way ».

actions. Au sein de ces approches, l'organisation est alors vue comme une réalité socialement construite par les acteurs (Maggi, 2003), les « structures et le système étant le produit d'une construction sociale opérée par la rencontre des actions individuelles » (Maggi, 2011, p. 4). Cette approche a guidé les courants d'étude anti-positivistes qui, à la fin des années 1970, ont considéré le système comme création du sujet (de Terssac & Maggi, 1996). Karl E. Weick occupe une place importante dans ces courants d'étude en défendant une approche de l'organisation comme le produit de l'interaction de ses membres. Ses travaux marquent « le coup d'envoi d'une vaste entreprise de subversion du paradigme dominant » (Koenig, 2009, p. 525), à savoir le paradigme structuro-fonctionnaliste (ou objectiviste). Cet auteur propose notamment une appréhension des organisations comme « self-designing systems » ; le qualitatif « self » suggérant que « you integrate yourself into the design » (Weick, 1977, p. 33), autrement dit « the qualifier self identifies the location of these processes; they are in the hands of insiders (the people who will do the work)[33] » (Ibid., p. 38). Dans cette approche, qualifiée d'interactionniste, les organisations existent par elles-mêmes comme lieux de construction de la vie sociale (Autissier et al., 2010). Elles sont perçues comme le produit totalement imprévisible d'acteurs en interaction et relèvent d'un certain idéalisme. A l'inverse de ce courant :

- les théories de la régulation et de la structuration reconnaissent un rôle au cadre structuré pour les actions : selon elles, les activités finalisées ne peuvent se déduire des exigences (et des conditions de possibilité) du système (Reynaud, 1995) – système qui est, par ailleurs, susceptible de fournir des ressources (Autissier, 2000) ;

- selon ces théories, la structure et les régulations de contrôle sont présents mais il convient d'admettre que leurs modes d'exercice et leurs effets ne sont pas nécessairement adaptés (Ibid.). Dans ce cas, les activités de régulation et de structuration peuvent modifier, retravailler le cadre dans lequel elles s'insèrent.

Les théories de la régulation et de la structuration dépassent les deux interprétations « objectiviste » et « subjectiviste » et proposent une « alternative » en intégrant la structure et l'action dans le même cadre théorique, excluant ainsi toute réification entre ces deux notions (Maggi, 2003). L'objectif n'est ni de chercher à déterminer a priori les conditions du « bon » fonctionnement d'un système, ni même d'inverser cette problématique en partant des acteurs (Reynaud, 1995). L'alternative proposée n'est donc pas une synthèse des deux interprétations traditionnelles, comme certaines applications l'énoncent pourtant, mais un dépassement, la recherche d'une « troisième voie » [34] dont les principaux traits seraient : « (a) une conception

[33] « l'on s'intègre soi-même dans la conception » (Weick, 1977, p. 33, notre traduction). Autrement dit, « le qualificatif « soi » identifie l'emplacement de ces processus; ces derniers sont dans les mains d'Hommes à l'intérieur de l'organisation (les personnes qui seront amenées à faire le travail) » (Ibid., p. 38, notre traduction).

[34] Notons que la recherche d'une troisième voie implique de se centrer sur l'étude du processus dual de structuration ce qui n'est pas toujours aisé d'un point de vue empirique. Notre étude sur le terrain (cf. Partie 3) se place davantage dans la première acception par l'appréhension d'une part, de l'aspect formel de la structure, et, d'autre part, des interactions susceptibles de redéfinir le cadre formel. Cette position se justifie en grande partie par la conception même du changement où la structure a été pensée a priori et imposée aux acteurs. Dans ce cadre, la structure ne fournit pas (ou peu) de ressources pour l'action et les actions des acteurs « pour faire face », « travailler malgré tout » n'entraînent pas nécessairement la modification de la structure. Le rôle de

du sujet humain comme sujet agissant autonome (…) (b) une conception de l'organisation en termes de processus [d'actions et de décisions] (…) (c) un concept de structures comme produits d'actions intentionnelles » (Maggi, 2003, p. 89-90). Ces traits, qui caractérisent selon l'auteur une « théorie de l'agir organisationnel », sont détaillées ci-dessous[35] :

- une conception du sujet humain comme sujet agissant autonome « qui est compétent dans son action sociale et, du moins en partie, dans les effets de son action » (Ibid., p. 89). Cela implique une rationalité intentionnelle et limitée dont parlait Giddens en évoquant l'« acteur compétent ». Cette approche du sujet peut être complétée par les caractéristiques de l'acteur social au sein de la théorie de la régulation, à savoir un acteur autonome, capable de construire des règles sociales et d'y consentir (Petit, 2005) ;

- une conception de l'organisation en termes de processus d'actions et de décisions ; ce processus est « continuellement sujet à des corrections et modifications » (de Terssac & Maggi, 1996, p. 94). Le processus n'est ni donné, ni prédéterminé, ni indéterminé. En ce sens, il rejoint la notion de « processus » précédemment définie qui comporte un aspect « organisant » (Lorino, 2013), « bien loin de la vision de l'organisation comme partie réifiée d'un système prédéterminé » (de Terssac & Maggi, 1996, p. 95) ;

- un concept de structure comme produit d'actions intentionnelles qui « implique une attention particulière aux notions de règles et de régulation du processus. En particulier l'attention doit être portée (…) à la gamme complète des règles impliquées dans l'action » (Maggi, 2003, p. 90). Il convient donc d'analyser les régulations de contrôle et autonome et plus encore la régulation conjointe, fruit de négociations et de compromis. La régulation conjointe apparaît au cœur de l'articulation entre le côté « organisé » (la structure et ses règles formelles) et le côté « organisant » (les activités courantes).

A travers la théorie de l'agir organisationnel, l'organisation devient « la régulation, elle-même un agir » (de Terssac & Maggi, 1996, p. 95).

c) Penser l'articulation entre les « deux visages » de l'organisation

Afin de résumer les considérations précédentes, l'organisation peut être appréhendée comme « un processus d'interactions sociales incluant l'ensemble des personnes d'une entreprise, se traduisant par : la construction de règles d'interactions, et une structure fonctionnelle, qui détermine à son tour, partiellement, les interactions » (Carballeda, 1997, p. 38). Cela revient à considérer l'organisation comme ayant « deux visages » (cf. Figure 5) : une « organisation formelle » constituée de ce que l'on peut concevoir et mettre en place et une « organisation

l'intervention, nous le verrons, peut, sous certaines conditions, permettre de penser ensemble la structure et les actions et ancrer le changement dans cette « troisième voie ».

vivante » constituée par l'activité sociale de tous les acteurs qui construisent des interactions (Caroly, 2010 ; Petit et al., 2011) :

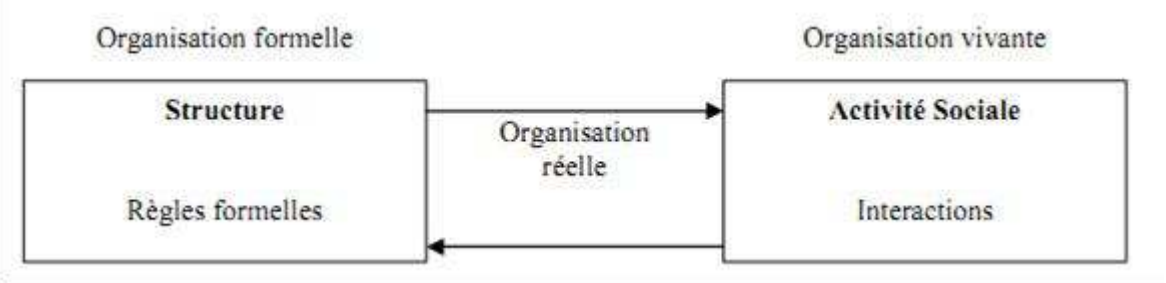

Figure 5 – L'organisation réelle entre organisation formelle et organisation vivante

D'après Daniellou (1999, p. 532)

Il convient aussi et avant tout de penser l'articulation entre ces « deux visages » : structure et activité sociale doivent entretenir des échanges permanents (matérialisés par les flèches dans le schéma) afin de conserver un équilibre organisationnel (Petit et al., 2011), une « santé (ou bien-être) organisationnelle » (de Terssac, 2009). Cette dernière notion a été récemment définie comme la construction d'un « compromis favorable » et d'un « rapport équitable » entre les individus et l'organisation (Ibid.). Elle pourrait ici s'élargir : la santé organisationnelle serait alors liée aux nécessaires échanges entre l'organisation formelle et vivante à travers notamment les processus de régulation et de structuration. Au sein de ces processus, la structure organisationnelle ne représente que « la cristallisation passagère de [l'] activité sociale, tout autant que la structure d'un moment détermine partiellement cette activité sociale » (Daniellou, 1999, p. 530). Pour « garantir » ou « développer » une santé organisationnelle, diverses conditions doivent être remplies :

- les acteurs doivent pouvoir agir ;

- des lieux d'échanges, de confrontations, de débats doivent exister ; il ne s'agit pas, en effet, d'affirmer que toutes les pratiques informelles (issues de l'organisation vivante) doivent systématiquement être intégrées dans la structure mais de les rendre visibles et de les discuter pour, par exemple, juger de leur acceptabilité (Nascimento, 2009) ;

- la manière dont la structure se construit doit être repensée. Concernant ce dernier point, des travaux récents avancent le concept de « subsidiarité » comme piste à explorer (Petit et al., 2011). Ce concept, appliqué au sein des organisations, permettrait de repenser la distribution du pouvoir à chacun des trois niveaux de l'organisation avec comme principe « de ne pas faire à un niveau hiérarchique donné ce qui peut l'être à un niveau inférieur » (Ibid., p. 404). Ce principe ne doit pas être appliqué comme une « recette » puisqu' « aucun problème d'organisation n'est conduit à une solution par l'application de recettes » (Reynaud, 1995, p. 240). Il doit être pensé comme une aide à la réflexion (Petit et al., 2011), notamment pour

[35] La théorie de l'agir organisationnel a été proposée en suivant « la théorisation originaire » de Giddens concernant la dualité de la structure (Maggi, 2003). Nous proposons ici de compléter les caractéristiques énoncées avec des conclusions formulées par Reynaud (1995) à propos de l'activité de régulation.

faciliter les processus de régulation et le travail d'organisation. Il permettrait également de redonner une autonomie effective aux acteurs, de concevoir ainsi le sujet comme agissant et autonome, si l'on reprend les termes de la théorie de l'agir organisationnel.

Nous proposons dans le paragraphe suivant une définition de l'organisation regroupant les implications et les apports des théories ici énoncées. Dans le prolongement des travaux de Petit (2005), l'organisation est définie comme un « instrument ». Cette définition sera retenue tout au long du manuscrit. Elle permet de fonder théoriquement l'articulation et la continuité entre la conception de la structure et la conception des activités.

2.2 Proposition de définition : l'organisation comme « instrument »

Les théories précédentes apportent une meilleure appréhension globale de l'organisation en essayant de penser simultanément la structure et les actions. Cela revient à penser ensemble « la conception du cadre et ses usages » (de Terssac, 2006, p. 74), autrement dit la conception d'un « artefact » (la structure organisationnelle) et ses « schèmes d'utilisation » (les usages). On retrouve ici les fondements de la théorie instrumentale[36] (Rabardel, 1995), que nous proposons de reprendre (§2.2.1) pour définir l'organisation comme « instrument » (§2.2.2) dans la poursuite des travaux de Petit (2005). L'idée d'une « genèse organisationnelle » sera ensuite présentée pour appréhender le processus de développement de l'organisation (§2.2.3).

2.2.1 Présentation de l'approche instrumentale

L'objectif ici n'est pas de présenter de manière exhaustive l'approche instrumentale et ses origines. Ce paragraphe cherche avant tout à énoncer les principales caractéristiques de cette approche qui seront utiles pour définir l'organisation comme instrument.

[36] L'approche instrumentale est par ailleurs aux fondements de la vision pragmatique des outils de gestion (cf. Chapitre 1, § 1.2.3) considérés comme partie intégrante de la conception des organisations. D'après le schéma précédent, les outils de gestion pourraient figurer aux côtés des « règles formelles ». Dans cette vision, les outils portent initialement une image implicite de l'organisation qui va être absorbée, rejetée ou reconstruite dans l'usage (Moisdon, 2005).

a) Artefact et instrument

L'approche instrumentale est un cadre particulier de pensée concernant les relations que les hommes entretiennent avec les machines et les dispositifs techniques considérés non comme de simples objets techniques mais comme des « artefacts » (Folcher & Rabardel, 2004 ; Rabardel, 1995). La notion d' « artefact » inclut des objets matériels et des objets symboliques et désigne une chose susceptible d'un usage, élaborée pour s'inscrire dans des activités finalisées (Rabardel, 1995). Autrement dit, les artefacts sont des propositions techniques susceptibles de devenir des moyens d'action pour l'activité des opérateurs[37] (Bourmaud, 2013). Chaque artefact a été conçu pour produire une classe d'effets et sa mise en œuvre, dans les conditions prévues par les concepteurs, permet d'actualiser ces effets (Rabardel, 1995). L'auteur précise toutefois que l'effet recherché peut aussi être l'interdiction d'un type d'action ou de transformation et donne l'exemple des dispositifs de sécurité. Aussi, les artefacts peuvent-ils avoir des effets structurants sur l'activité, à la fois en termes d'ouverture du champ des possibles par la mise à disposition de ressources nouvelles, mais aussi en termes de restriction, limitation des ressources (Ibid.).

Dans l'approche instrumentale, l'artefact remplit un certain nombre de caractéristiques (Bourmaud, 2013). Trois d'entre elles nous intéressent ici. Premièrement, les artefacts sont considérés, à la lumière des travaux de Vygotsky, comme des médiateurs de l'activité ; l'activité médiatisée par les artefacts est toujours située, elle dépend des circonstances et des ressources. Ensuite, les artefacts ne sont pas de simples objets, ils portent en eux des caractéristiques sociales et culturelles, s'inscrivent dans une histoire. Enfin, les artefacts sont des objets de développement, leur appropriation par l'opérateur est construite progressivement dans chaque situation.

La possibilité concrète que les artefacts deviennent des moyens d'action et que leurs effets soient actualisés dépend des usages spécifiques que les opérateurs feront des artefacts en situation (Ibid.). Il s'agit alors d' « instruments ». Un instrument est une entité mixte qui comprend (Rabardel, 1995, p. 11) :

- un artefact matériel produit par l'utilisateur ou par d'autres ;

- un ou des schèmes d'utilisation associés résultant d'une construction propre ou de l'appropriation de schèmes sociaux préexistants.

Dans l'approche instrumentale, les schèmes sont orientés vers des tâches secondes ou des tâches principales, ils sont individuels ou collectifs. Pour simplifier le propos, le terme « schème », issu des travaux de Piaget, sera ici assimilé à celui d'« usage » pour désigner les moyens de l'opérateur à l'aide desquels il peut intégrer les situations et les objets auxquels il

[37] Le terme « opérateur » est aujourd'hui préféré au terme « utilisateur » « car il réfère à l'idée d'une utilisation des artefacts guidée par un objectif distinct et supérieur à celui de leur simple utilisation » (Bourmaud, 2013, pp. 161-162). Pour autant, l'utilisation du terme « opérateur » est relativement récente ; aussi le terme « utilisateur » pourra-t-il apparaître ici dans le cadre de références à des travaux plus anciens.

est confronté (Bourmaud, 2013). Les schèmes répondent à deux processus distincts (Rabardel, 1995) :

- un processus d'accommodation où un nouvel objet, ou une nouvelle situation, est intégré par la modification (réorganisation ou transformation) d'un schème existant ;

- un processus d'assimilation où le nouvel objet, ou la nouvelle situation, est intégré à un ensemble d'objets ou à une situation pour lesquels il existe déjà un schème : l'opérateur applique alors le même schème à des artefacts pourtant différents.

Les schèmes sont élaborés à partir de l'opérateur, son histoire, mais aussi en fonction du collectif qui partage le même instrument ou une même classe d'instruments.

b) Genèse instrumentale et processus d'instrumentation / d'instrumentalisation

Un des concepts clés développé dans cette approche est celui de « genèse instrumentale » qui traduit l'activité d'élaboration des instruments : « les instruments ne sont pas donnés d'emblée à l'utilisateur : celui-ci les élabore à travers des activités de genèse instrumentale » (Rabardel, 1995, p. 12). Ces activités peuvent révéler un écart entre le prévu et le réel dans l'utilisation des artefacts. Cet écart est souvent illustré à travers la notion de « catachrèse » qui désigne « l'utilisation d'un outil à la place d'un autre ou l'utilisation d'outils pour des usages pour lesquels ils ne sont pas conçus. Faverge (1970) donne comme exemple de catachrèse l'utilisation d'une clef pour frapper à la place d'un marteau » (Rabardel, 1995, p. 123). Outre ces changements de fonctions, l'écart peut se traduire par le développement de fonctions nouvelles ou, au contraire, l'abandon de fonctions prévues. Cela peut aussi passer par la transformation même de l'artefact (Rabardel, 2005a).

L'approche instrumentale propose de renverser les interprétations « classiques » données aux catachrèses ou attributions/élaborations de fonctions. Généralement assimilées à des « détournements », dotées d'une connotation négative, les catachrèses sont ici appréhendées comme production instrumentale – production qui a lieu y compris lorsque les instruments sont fondés sur des artefacts hyper-normés (Rabardel, 2005a). La genèse d'un instrument « s'affirme donc comme fait de l'opérateur » et souligne « la marque évidente d'une véritable créativité » (Bourmaud, 2013, p. 164). Elle relève d'un double processus d'instrumentation et d'instrumentalisation (Bourmaud, 2013 ; Rabardel, 1995, 2005a) :

- les processus d'instrumentalisation, orientés vers l'artefact, sont relatifs à l'enrichissement des propriétés de l'artefact par l'opérateur (Bourmaud, 2013). Les détournements et catachrèses, l'attribution de fonctions, la transformation de l'artefact font partie de ces processus qui « prolongent les créations et réalisations d'artefacts dont les limites sont de ce fait difficiles à déterminer » (Rabardel, 1995, p. 137) ;

- les processus d'instrumentation, orientés vers le sujet lui-même, sont relatifs « à l'émergence et à l'évolution des schèmes d'utilisation » (Rabardel, 1995, p. 137), notamment par accommodation et assimilation. Ces schèmes évoluent « en fonction de la multiplicité des artefacts auxquels ils sont associés pour former un instrument et en fonction de la diversité des statuts qu'ils peuvent prendre dans cette association » (Rabardel, 2005a, p. 257). Ils permettent ainsi le développement de compétences nouvelles (Petit, 2005).

Ces deux processus résultent de l'activité de l'opérateur et contribuent au développement tant de l'artefact que de l'opérateur. L'activité médiatisée par les instruments devient une unité pour l'analyse et l'action, et consiste « à entrer non par les intentions ou les discours des concepteurs et des prescripteurs des technologies (gestionnaires ou autres) mais par l'analyse détaillée des outils et des effets dans ce qu'ils font effectivement, (…) ce qu'ils permettent ou rendent possible de faire pour le sujet individuel ou collectif[38] » (Rabardel, 2005a, p. 253). Cette activité est à la fois « productive » et « constructive » (Ibid.) c'est-à-dire dirigée, d'une part, « vers le faire et l'agir », et, d'autre part, « orientée vers l'accroissement, le maintien, la reconfiguration de la capacité de faire et d'agir » (Moisdon, 2005, p. 249). L'activité constructive porte notamment le développement des schèmes et celui des artefacts (Rabardel, 2005b).

L'intérêt de l'approche en termes de genèse instrumentale est double (Rabardel, 1995) :

- premièrement, cette approche permet de réinterpréter en termes d'activité du sujet de nombreux faits habituellement qualifiés de façon négative en termes de « détournements » ; elle rejoint les considérations et l'importance données à la régulation autonome dans la théorie de la régulation présentée précédemment ;

- deuxièmement, cette approche permet de fonder théoriquement « l'articulation et la continuité entre les processus institutionnels de conception des artefacts et la poursuite de la conception au sein des activités d'usage[39] » (Rabardel, 1995, p. 12). L'articulation entre l'artefact et les activités d'usage apparaît au centre de l'approche instrumentale et se révèle pertinente pour penser ensemble la structure et les acteurs au sein de l'organisation, dans la continuité des théories de la régulation et de la structuration.

2.2.2 Intérêt de l'approche instrumentale dans la définition de l'organisation

L'organisation peut être rapprochée de ce que Rabardel (1995) appelle « instrument », où la structure[40] est un artefact (règles et dispositifs) qui s'articule à des schèmes d'utilisation développés par les opérateurs pour faire face aux situations rencontrées. Considérer

[38] La vision pragmatique des outils de gestion (Lorino, 2002 ; Moisdon, 2005) s'inscrit dans cette approche.
[39] Cette idée de poursuite de la conception « dans » l'usage sera largement reprise dans le chapitre 2.

l'organisation comme un instrument vise à aider les opérateurs « à résoudre les problèmes et à traiter les situations qu'ils rencontrent » (Ibid., p. 9). Une telle considération s'avère pertinente compte tenu des enjeux soulevés par les nouvelles formes d'organisation.

L'organisation-instrument traduit le couplage de la structure organisationnelle avec les schèmes d'usage. La structure (artefact) est à la fois un cadre de contraintes et de ressources. On retrouve ici l'aspect à la fois contraignant et habilitant du structurel décrit par Giddens (1987). La structure confère une « forme de stabilité » à l'organisation (Petit, 2005, p. 174). Elle constitue – ou plutôt va constituer – des ressources, des conditions, voire des situations potentielles pour l'activité (Rabardel, 2005b). Les schèmes d'usage sont développés pour faire face aux situations rencontrées. Ces schèmes supposent, d'une part, une insertion de l'opérateur dans les formes données ou proposées de l'artefact et, d'autre part, une modification de ces formes et/ou de leur sens (changement, développement, abandon de fonctions ; transformation de l'artefact, etc.). Le développement de ces schèmes d'utilisation chez les opérateurs et les mécanismes d'appropriation vont permettre à chacun de mettre l'artefact « à sa main » et le modifier pour mieux s'en servir (Petit, Querelle, & Daniellou, 2007).

La structure organisationnelle peut faciliter ou entraver le développement de schèmes ; elle est parfois déterminée de telle sorte qu'elle se prête difficilement à l'adaptation d'elle-même Arnoud & Falzon, 2013). En effet, l'organisation est souvent réduite à sa structure, à ses règles de fonctionnement qu'il convient d'appliquer (Petit, 2005), laissant peu de place aux réévaluations et éventuelles transformations de la structure. Or, concevoir l'organisation comme un instrument empêche de penser en termes d' « application » d'une structure prédéterminée. Elle interdit « d'assimiler l'activité à la mise en œuvre passive d'un artefact » (Béguin, 2005, p. 31). En considérant la structure organisationnelle comme artefact, nous soulignons (Mayen & Vidal-Gomel, 2005) :

- d'une part que les instruments qu'ils permettent de constituer ne sont pas donnés d'emblée et qu'il ne s'agit pas uniquement d' « appliquer » les règles et dispositifs de la structure. Ainsi, le système, aussi verrouillé ou prédéfini soit-il, ne pourra être « appliqué » à la lettre. L'opérateur peut à tout moment reconceptualiser des usages ;

- d'autre part, la structure peut donner lieu à plusieurs instruments ; les moyens médiationnels ne sont pas donnés d'emblée aux opérateurs. Il en résulte une diversité des usages développés par l'opérateur à partir d'un artefact donné et qui « témoigne de l'écart plus ou moins important qui peut exister entre l'usage et l'appropriation des artefacts en situation et les usages prévus en conception » (Folcher, 2005, p. 190).

Cela revient à considérer l'activité du sujet dans « une tension entre d'une part de l'anticipé, du normé, du préorganisé porté par l'artefact et les modes opératoires, et plus généralement dans l'univers du travail par la prescription de celui-ci, d'autre part, les efforts du sujet pour

[40] La structure est ici appréhendée au sens défini par Reynaud et de Terssac comme l'ensemble des règles et dispositifs qui guident les actions des acteurs d'une organisation (Petit, 2005). Les dispositifs incluent les outils de gestion.

réélaborer, restructurer, resingulariser les artefacts et les modalités de l'usage en termes d'instrument de son activité propre » (Rabardel, 1995, p. 14).

L'intérêt est alors de penser l'articulation entre les deux pôles, la combinaison entre l'artefact (la structure ou organisation formelle) et les schèmes d'utilisation. La théorie instrumentale tend à remettre en cause le clivage entre conception et mise en œuvre : « mettre en œuvre l'organisation, c'est la concevoir, comme mettre en œuvre l'outil c'est le concevoir puisque le seul élément de l'outil éventuellement figé c'est l'artefact objectif, et que le schème d'utilisation subjectif est réinventé par chaque acteur dans son action propre. Nul ne sait ce que peut une organisation » (Lorino, 2002, p. 23). Il apparaît alors intéressant d'explorer les perspectives pour une rencontre entre conception « dans » l'usage, issue de l'activité des opérateurs et conception « pour » l'usage, issue de l'activité des concepteurs (Folcher, 2005, p. 189).

Autrement dit, l'intérêt est de penser ensemble l'organisation « réglée » et « gérée[41] » et leur évolution conjointe. On retrouve alors une question centrale en ergonomie, celle de la nécessaire confrontation entre la « connaissance du singulier » (les savoirs des travailleurs sur l'objet de leur travail) et la « connaissance universelle » (connaissance des règles générales et des concepts portés par les experts, les ingénieurs, les organisateurs, les concepteurs, etc.) (Daniellou, 2008).

Plus largement, l'approche instrumentale réinscrit le rapport à la prescription, aux règles, au « cadre » dans une perspective développementale (Cuvelier, 2007).

2.2.3 De la genèse instrumentale à la genèse organisationnelle

L'organisation pouvant être considérée comme un instrument, ce dernier peut être élaboré, institué, transformé par l'opérateur[42] y compris lorsque celui-ci est fondé sur une structure organisationnelle hyper-normée. La structure organisationnelle proposée va avoir le statut d'un artefact qui va faire l'objet du développement de schèmes d'utilisation chez l'opérateur, mais aussi d'une appropriation : l'artefact lui-même va être « mis à sa main » par l'opérateur qui va le modifier pour mieux s'en servir (Petit et al., 2007). L'organisation n'est alors plus seulement une entité externe à l'opérateur qui s'impose à lui mais « une entité inscrite dans l'opérateur à travers son activité » (Bourmaud, 2013, p. 172).

Le développement de l'organisation se concrétise donc dans un processus de genèse entre la structure et les actions des acteurs (Petit, 2005). Ces « genèses » sont dirigées vers les opérateurs eux-mêmes par le développement de nouveaux schèmes (dimension

[41] Cette distinction est empruntée au domaine de la sécurité qui distingue une sécurité « réglée » basée sur les règles et procédures et une sécurité « gérée » basée sur la connaissance locale, par les opérateurs, des spécificités des situations (Amalberti, 2007 in Daniellou, 2008 ; Nascimento et al., 2013).
[42] Et plus généralement par son activité qui inclut une dimension collective.

instrumentation) et vers l'artefact par sa transformation (dimension instrumentalisation). En sciences de gestion, le concept de « genèse organisationnelle » émerge pour traduire en partie l'idée que l'organisation est progressivement retravaillée par ses acteurs (de Geuser, 2012).

Le travail d'organisation (de Terssac, 2003b) est un exemple de cette « production instrumentale » dans le champ de l'organisation où l'artefact est le produit d'une activité continue de création de règles, et où les règles inventées visent progressivement à remplacer les règles en vigueur. La genèse de l'organisation s'affirme donc comme le fait des opérateurs.

Deux processus sont alors en jeu. Le processus d'instrumentation orienté vers le développement même de l'opérateur à travers l'émergence et la construction de schèmes ; ces schèmes sont susceptibles de changer les significations de l'organisation-instrument. Et le processus d'instrumentalisation orienté vers le développement de la structure organisationnelle en prolongeant ses créations et réalisations. Ces processus contribuent au développement conjoint des personnes et de l'organisation.

Selon cette perspective, aucune structure n'est prédéterminée, aucun ordre n'est préétabli et la séparation stricte entre l'artefact et l'individu paraît difficile (Petit, 2005) : les activités prennent appui sur les ressources de la structure tout en les développant. Dans ce cadre, « « la » bonne organisation n'est pas celle qui est préconisée ou affichée, mais celle qu'inventent quotidiennement les acteurs, tant pour produire un service de qualité que pour faciliter leurs échanges » (de Terssac, 2003b, p. 133). Autrement dit, « « la » bonne organisation devient celle que l'on peut mettre à sa main et que l'on peut adapter aux situations variées qu'il faut gérer (Coutarel & Petit, 2009 ; Petit et al., 2007). Cela ne signifie aucunement que le « cadre » n'est pas nécessaire ; c'est à l'intérieur de celui-ci et à travers les ressources et possibilités qu'il fournit que ce « travail d'organisation » pourra avoir lieu. Chacun pourra alors « organiser » et prendre avec soi » le fait d'organiser[43] (de Terssac, 2009).

Dans ce cadre, la (re)conception dans l'usage apparaît comme une caractéristique intrinsèque à la constitution de l'organisation : les processus de genèse organisationnelle « ne reflètent donc pas la marque d'un raté de la conception mais plutôt une phase nécessaire pour l'appropriation des artefacts, voire leur développement » (Bourmaud, 2013, p. 167).

Ces considérations ne sont pas neutres. Elles impliquent d'appréhender autrement le changement organisationnel (cf. Chapitre 1, §3.) et, plus largement, la (re)conception de l'organisation (cf. Chapitre 2).

[43] A défaut d'un travail d'organisation, des malaises organisationnels peuvent apparaître, sources de dégradation de la santé pour l'opérateur (de Terssac, 2009).

3. Le changement organisationnel : une adaptation conjointe de la structure et des activités

Les théories mobilisées et la définition de l'organisation retenue impliquent une nouvelle appréhension du changement organisationnel. Le changement apparaît alors comme un processus qui se construit à travers les interactions des acteurs, et de nouvelles questions émergent en termes de stratégies et de conduite du changement (§3.1). Pourtant, les changements menés dans les organisations aujourd'hui reflètent davantage le modèle de l'action rationnelle où les organisations, « soumises » aux changements, n'auraient d'autre choix que de le faire « subir » aux acteurs. Changer l'organisation se résume à concevoir de nouvelles règles de fonctionnement et à les faire appliquer (§3.2). Pour autant, quel que soit le formalisme imposé par la nouvelle structure, de nombreuses études font état de l'importance de l'informel, des interactions et des mécanismes d'appropriation dans l'émergence de nouveaux fonctionnements organisationnels. Progressivement, les acteurs remettent l'organisation « à leur main » (§3.3).

Préambule sur le changement organisationnel

Compte tenu du contexte présenté plus haut (cf. Chapitre 1, §1.), certains auteurs considèrent le changement comme un processus permanent de la vie des organisations : « the need to constantly cope with competition, the need to follow customers' needs, the search for increased quality and reliability, all lead to rapid changes of products, of production systems and of organizational structures and procedures[44] » (Falzon, 2006). L'instabilité régnante, tant à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'organisation, modifierait en permanence son fonctionnement[45] (Petit, 2005). Les organisations se verraient même contraintes à organiser une « dynamique de changement continu pour faire face aux évolutions erratiques de l'environnement » (Detchessahar, 2003, p. 66). Sans nous opposer à cette idée d'un changement perpétuel, nous abordons ici le changement organisationnel comme un changement significatif qui « passe concrètement pour les acteurs par une évolution de leurs contenus d'activité et de leurs modes d'interaction » (Sardas & Lefebvre, 2005, p. 256). Le changement s'apparente alors à un « moment aigu » de la vie de l'organisation en permanente évolution (Petit, 2005, p. 104). D'une façon générale, le changement apparaît comme un construit guidé par la recherche d'un fonctionnement mieux adapté et plus performant (Guibert, 2009 ; Petit, 2005). Les moments de changement peuvent être des moments privilégiés d'apprentissage et de qualification s'ils sont bien accompagnés (Petit, 2005). A

[44] « Le besoin de faire constamment face à la concurrence, le besoin de se conformer aux besoins des clients, la recherche d'une qualité et d'une fiabilité améliorées, tous ces éléments conduisent à des transformations rapides des produits, des systèmes de production, et des structures et procédures organisationnelles » (Falzon, 2006, notre traduction).

[45] L'auteur distingue différents facteurs à l'origine d'un changement : l'environnement technique, économique et juridique ; les cadres normatifs, cognitifs et symboliques des institutions autour desquels les organisations « gravitent » ; les acteurs qui prennent part aux changements en lui donnant une direction et un sens particuliers (Petit, 2005).

l'inverse, ils peuvent être sources d'exclusion et affecter le sens du travail de chacun et l'appartenance à une communauté (Savereux et al., 1999).

3.1 L'organisation comme instrument : quelles implications du point de vue du changement ?

Considérer l'organisation comme un instrument n'est pas neutre lorsqu'un changement organisationnel a lieu. Un intérêt particulier doit alors être porté au *processus* de changement permettant le passage d'une situation A floue à une situation B mal définie (§3.1.1). De nouveaux déterminants émergent (§3.1.2) et influencent les systèmes de pilotage du changement qui s'apparentent à des *activités de conception collective* (§3.1.3). Une démarche récente de conduite de projet (Barcellini, Van Belleghem, & Daniellou, 2013) est reprise ici pour illustrer la manière dont les changements peuvent (doivent ?) être conduits pour associer conjointement la structure et les actions. Sous certaines conditions, cette démarche est source d'apprentissage et de développement pour l'ensemble des acteurs impliqués (§1.1.4).

3.1.1 Le processus de changement

L'organisation, nous l'avons vu, est modélisée par « une structure et des interactions sociales qui agissent avec et sur la structure » (Petit, 2005, p. 172). Elle s'apparente alors à un « instrument » au sens de l'approche instrumentale (Rabardel, 1995) combinant des artefacts organisationnels qui composent la structure – les règles formelles et dispositifs qui guident les acteurs – et des schèmes d'utilisation – les modes d'usage de ces artefacts. Ces modes d'usage sont, à leur tour, susceptibles de faire évoluer la structure (Lorino, 2005a ; Petit, 2005).

Selon cette acception, « changer » une organisation ne peut se réduire à une modification de la structure décidée et programmée puisque le changement se construit aussi dans les interactions : « le changement se construit sur le terrain dans les interactions entre les individus en fonction de leur perception d'écarts et de leur capacité à interagir » (Autissier et al., 2010, p. 98). Il s'agit donc d'une opération qui vise non pas de décider une nouvelle structure mais de lancer un *processus de changement* qui implique action et réactions, négociations et coopération (Crozier & Friedberg, 1977).

Le changement organisationnel constitue alors un processus qui permet de passer d'un état A à un état B ; le terme « processus » « indique que le changement ne constitue pas seulement l'explicitation de la situation existante A et la définition de la situation future B, mais aussi l'élaboration d'un processus permettant de passer de A à B. » (Petit, 2005, p. 116). Le changement peut alors être considéré comme un processus de conception d'un nouveau

fonctionnement (Sardas & Lefebvre, 2005). Cette acception du changement implique la combinaison de différents déterminants.

3.1.2 Les déterminants du changement

Les caractéristiques de l'organisation-instrument invitent à repenser le changement et ses déterminants :

- tout d'abord, la situation existante doit être analysée en termes de structures et d'interactions (Petit, 2005) ; une compréhension de l'activité réelle des acteurs apparaît comme un prérequis à toute action de transformation ;

- il convient ensuite de ne pas « appliquer » une structure prédéfinie mais de « gérer » une transition entre des interactions et une structure (Ibid.), fruit de négociations (cf. Figure 6, le changement négocié). Afin de dépasser à la fois le déterminisme de la vision objectiviste (le changement dirigé rigide), et l'impérialisme de l'« acteur stratégique » (Maggi, 2003) (le changement non contrôlé, qui échappe à toute logique), il apparaît nécessaire de ne pas définir avec précision la situation B à atteindre. Il convient plutôt de définir « seulement des axes stratégiques (…) car au cours du processus de changement s'élabore, en partie, la définition de l'organisation » (Petit, 2005, p. 116). Le changement doit permettre l'adaptation des individus à la structure et autoriser que le cadre de l'action soit remis en cause s'il apparaît inadapté (de Terssac & Maggi, 1996). En d'autres termes, le changement négocié prend en compte les régulations : « il [le changement] est un apprentissage par assimilation de nouvelles régulations, c'est-à-dire de règles au sens large » (Bernoux, 2004, p.11) ;

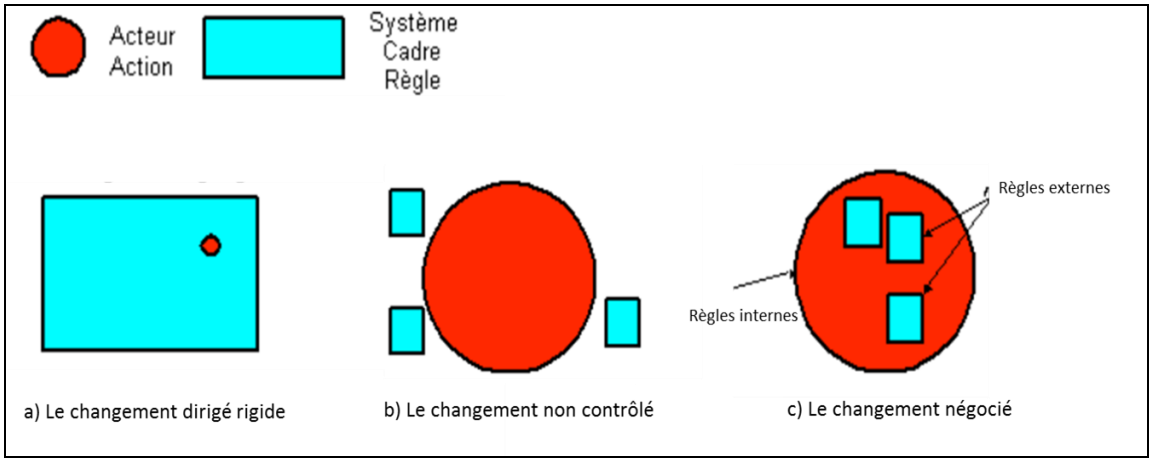

Figure 6 – Changement rigide, non contrôlé, négocié

D'après de Terssac (2009)

- la possibilité de remettre en cause le cadre dépend de la manière dont le changement facilite ou non l'activité collective. Tout changement implique des situations perturbatrices et

une remise en question des habitudes. Ces situations pourront être surmontées si les acteurs parviennent à mener des « enquêtes collectives » : « les situations, parfois incertaines et imprédictibles, peuvent mettre les habitudes en échec. Le cours habituel de l'activité est alors interrompu. La situation ne semble plus, ni intelligible, ni actionnable, et elle appelle un processus de reconstruction du sens, destiné à adapter ou recréer les habitudes. Les pragmatistes Peirce and Dewey baptisèrent ce type de processus « enquête » (…) » (Lorino, 2013, p. 229). L'enquête traduit la possibilité pour les acteurs d' « investiguer » l'organisation s'ils ont des doutes – doutes provoqués par la dissonance entre des résultats attendus et des résultats effectifs (Argyris & Schön, 1996/2002). La possibilité de mener une enquête apparaît indispensable lorsque le changement se traduit par un décloisonnement des fonctions, créant de nouvelles dépendances entre les acteurs. Les enquêtes, fréquentes notamment dans la phase de transition, permettent alors d'adapter progressivement le répertoire des habitudes de chacun et de penser l'activité de l'autre dans sa propre activité (Lorino, 2013). Par ailleurs cette investigation peut conduire à « tirer des leçons » et remettre en question la théorie organisationnelle d'usage. Dans ce dernier cas, les auteurs parlent d'un « apprentissage en double boucle[46] ». Là encore, organisation et action apparaissent inséparables (Lorino, 2013) ;

- enfin, la définition progressive de la situation finale B et l'élaboration du processus pour l'atteindre nécessite l'implication de tous les acteurs (Petit, 2005). En d'autres termes, « a comprehensive change management has to involve people and needs to change corporate culture instead of only changing structures and processus[47] » (Zink, 2008). La participation des acteurs, et notamment des travailleurs et de leurs représentants, à des projets de changement apparaît comme un facteur de réussite et d'amélioration de ces derniers (Guibert, 2009 ; Valot, 2001). Cette participation permettrait par ailleurs de rendre plus compatibles les enjeux d'efficacité et de santé (Daniellou, 1998/2003). Ces résultats positifs sont cependant soumis à des pré-requis : « la participation ne porte pas en soi ses conditions de réussite : elle nécessite des pré-requis sociaux et individuels et doit être une démarche concertée » (Darses & Reuzeau, 2004, p. 406). La mise à disposition d'outils et de méthodes, l'accès à un réel pouvoir décisionnel – accès en général très faible pour les salariés (Bernoux, 2004) –, l'implication effective des personnes dans le processus de participation apparaissent comme des pré-requis indispensables (Darses & Reuzeau, 2004).

Ces différents déterminants vont fortement influencer la manière dont les changements seront menés. Différents auteurs assimilent la conduite du changement à un processus de conception collective (Guibert, 2009 ; Petit, 2005) nécessitant le développement d'une approche participative (Zink, Steimle, & Schröder, 2008). Récemment, une démarche actualisée de conduite de projet a été proposée (Barcellini et al., 2013). Selon nous, cette démarche prend en compte les déterminants exposés ci-dessus et propose une appréhension duale de la structure en cours de conception. Cette dernière, nous le verrons, apparaît à la fois comme medium et comme produit des pratiques simulées. Dans cette démarche, structure et action sont pensées conjointement.

[46] Ce point sera abordé par la suite (cf. Chapitre 2, §2.1.2).

3.1.3 La mise en œuvre du changement : conception collective et dualité structure-action

Dans le cadre particulier de l'organisation-instrument, de nouvelles questions émergent avec une acuité particulière lors des périodes de changement (Autissier & Wacheux, 2000 ; Sardas & Lefebvre, 2005) : faut-il laisser émerger de nouveaux fonctionnements avant de modifier la structure ou basculer rapidement dans une nouvelle organisation ? La structure se construit-elle dans le mouvement de l'action ?

Afin de penser ensemble la structure et les actions, le rapprochement du changement organisationnel à un problème de conception (Guibert, 2009 ; Petit, 2005) apparaît pertinent. Cette catégorie de problème relève différentes caractéristiques (Darses & Falzon, 1996 ; Darses, Falzon & Munduteguy, 2004 ; Darses, Détienne & Visser, 2004 ; Falzon, 2005b) :

- les problèmes de conception sont généralement larges, complexes et multi-dimensionnels : les variables et leurs interrelations sont nombreuses, la résolution de ces problèmes nécessite une prise en compte de dimensions hétérogènes ;

- cette complexité implique la mise en commun de compétences multiples et nécessite le développement de collaborations, le compromis est la règle ;

- les problèmes de conception sont mal définis : l'état initial est flou, l'état final l'est encore plus et le chemin vers la solution est à construire ;

- les solutions à un problème de conception sont multiples : il n'y a pas « une » bonne solution mais un ensemble de solutions acceptables ;

- les processus de résolution varient : il n'existe pas de chemin prédéterminé vers la solution, le processus s'effectue par tâtonnements, il est itératif et non linéaire ;

- la définition du problème et la construction de la solution s'entremêlent : problème et solution sont construits simultanément, en interaction l'un avec l'autre.

Les considérations préalables sur l'organisation, le changement et ses déterminants conduisent à caractériser la mise en place d'un changement organisationnel comme une activité de conception. La complexité et la spécificité de chaque organisation sont telles que les problèmes à résoudre lors d'un changement sont larges et complexes. Nous avons vu plus haut que le changement ne peut s'effectuer de manière déterministe : l'état final n'est pas connu a priori. Par ailleurs, l'analyse de l'état initial est complexe, compte tenu de la nécessité d'appréhender simultanément le cadre et les interactions. Le caractère dynamique d'une organisation rend également difficile sa caractérisation : l'état initial est flou (Guibert, 2009).

[47] « Un management intégré du changement devra s'appuyer sur les personnes et leurs besoins pour transformer les cultures d'entreprise, plutôt que changer uniquement les structures et les processus » (Zink, 2008, notre

Les processus de résolution vont dépendre de l'identification d'éléments pertinents de la situation et de l'évaluation des solutions proposées en lien avec ces éléments (Ibid.). Problèmes et solutions se construisent conjointement au sein d'un processus itératif. Le résultat obtenu n'est donc pas toujours identique à celui initialement envisagé : le changement ne peut pas être « uniquement considéré comme un processus planifié, (…) rapide et maîtrisé. Au contraire, il s'agit d'un processus associé à l'improvisation des acteurs tentant de donner du sens aux événements pour les traiter avec cohérence » (Valot, 2001, p. 26). Dans ce cadre, l'état final ne peut être précisément décrit ni même le cheminement pour l'atteindre et il apparaît « utile de structurer le changement en fonction de cette réalité afin de ne pas laisser la place à une conduite dictatoriale du changement » (Ibid., p. 28). Le changement est avant tout négocié (de Terssac, 2009) : il implique concertation, confrontation et régulation entre des acteurs multiples. Le compromis est la règle.

Une démarche actualisée de conduite de projet[48] a récemment été proposée et formalisée (Barcellini et al., 2013). Cette démarche (cf. Figure 7) nous paraît appropriée à une conduite du changement en lien avec les réalités préalablement exposées :

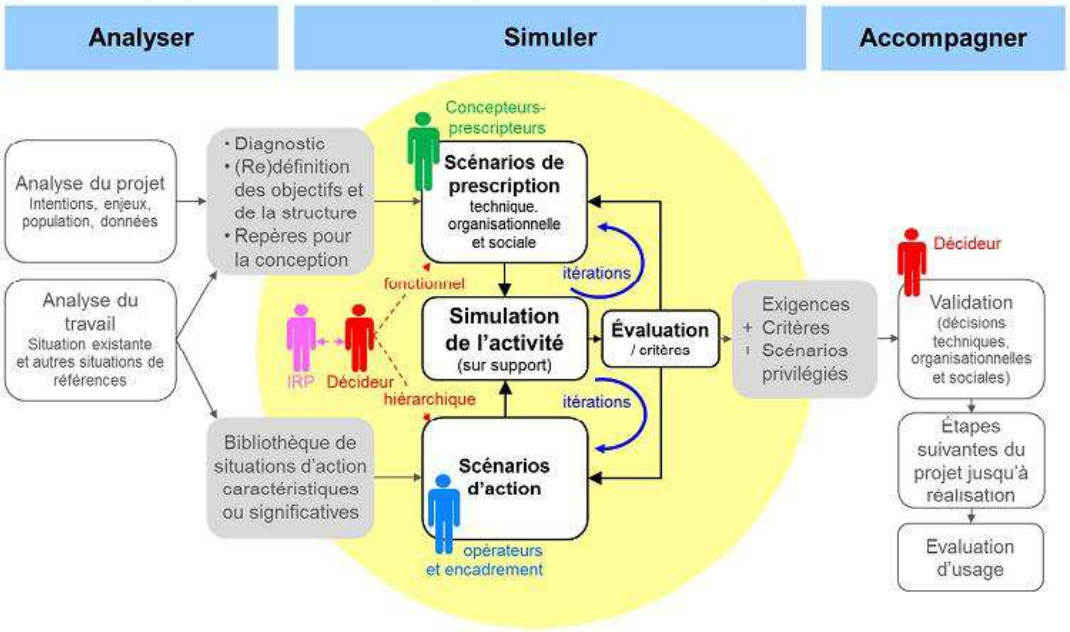

Figure 7 – Démarche actualisée de conduite de projet

D'après Barcellini, Van Belleghem & Daniellou (2013, p. 196)

---

traduction).

[48] Cette démarche est aussi et avant tout une aide pour les ergonomes intervenant dans des conduites de projet multiples (de conception, de transformation, etc.). Le rôle de l'ergonome est pluriel : il porte l'analyse initiale du projet et du travail, il favorise la mise en place d'une démarche structurée, participative et concertée, il outille et anime les simulations, il formalise les résultats des simulations en collaboration avec les autres acteurs et il accompagne le projet (Barcellini et al., 2013). On pourrait ajouter que, à l'instar des autres acteurs, il développe également sa propre activité en enrichissant sa bibliothèque d'actions caractéristiques par exemple.

En effet, on retrouve dans cette démarche[49] la nécessaire *analyse préalable du travail* dans la situation à transformer. En fonction de cette analyse et des (nouveaux) *objectifs du projet*, des *scénarios de prescription et d'action* vont être formulés. L'intérêt de la démarche est de confronter ces scénarios aux résultats des *simulations*[50] *de l'activité* qui vont permettre la redéfinition de ces scénarios et la prise en compte de nouveaux *critères*. Dans le cas d'un changement organisationnel, cela signifie que la structure n'est pas définie a priori ; son caractère dual est pris en compte puisque la structure apparaît à la fois comme medium et comme résultats des pratiques simulées. Action et structure ne sont pas pensées séparément mais se construisent ensemble au cours de la simulation. La simulation apparaît ici comme un processus permettant le passage d'une situation A à une situation B. Elle se traduit par des « expérimentations[51] » qui vont alimenter le projet et éventuellement le transformer. Ces expérimentations facilitent le déroulement d'« enquêtes collectives » (Lorino, 2013) et permettent de valoriser une dimension souvent oubliée lors des changements organisationnels : l'activité collective des opérateurs (Petit, 2005). Chaque solution expérimentée fait l'objet d'une *évaluation* en fonction de critères co-déterminés au cours de réunions, laissant apparaître des avantages et inconvénients (Ibid.). A l'issue de ces réunions collectives, des scénarios sont retenus et une structure organisationnelle émerge (*critères et scénarios privilégiés*), considérée comme acceptable par l'ensemble des acteurs. Là encore, la structure choisie n'est pas déterminée une fois pour toute : elle va fournir un cadre aux interactions qui s'y dérouleront mais ne les détermine pas complètement (Carballeda, 1997). La structure pourra faire l'objet d'une *évaluation* susceptible de conduire à une reconception *dans l'usage*.

3.1.4 Le changement : un moment privilégié d'apprentissage

Dans ce cadre, le changement organisationnel apparaît comme un moment privilégié d'apprentissage. Il revêt un nouvel enjeu, celui de « concevoir non une nouvelle organisation, mais un dispositif d'expérimentation et d'apprentissage, pour susciter et favoriser de nouveaux fonctionnements organisationnels » (Sardas & Lefebvre, 2005, p. 285). L'apprentissage dont il est ici question se traduit par « la découverte, voire la création et l'acquisition par les acteurs concernés, de nouveaux modèles relationnels, de nouveaux modes de raisonnement, bref de nouvelles capacités collectives » (Crozier & Friedberg, 1977, p. 392). Cet apprentissage est rendu possible par la confrontation des points de vue qui s'opère

[49] Cette démarche implique une diversité d'acteurs. Elle nécessite donc, au préalable, une mise en place des « conditions sociales et techniques de la participation » (Béguin, 1998) qui ne figure pas de manière explicite dans le schéma proposé.

[50] Les simulations consistent à « faire jouer » par les opérateurs concernés le travail futur probable (Barcellini et al., 2013). Les modalités sont de deux types : la simulation peut avoir lieu grandeur nature ou sur un support de simulation réduit (maquette par exemple).

[51] Les expérimentations sont des résolutions de dysfonctionnements en temps réel par des méthodes d'investigation et d'exploration (Petit, 2005). Elles renvoient au « domaine heuristique » en perpétuelle recherche dans l'action – domaine susceptible d'alimenter le « domaine normé » (Lorino, 1995, in Petit, 2005).

au cours du changement, la rencontre des « mondes[52] », en particulier le monde des concepteurs et celui des opérateurs (Béguin, 2005). A travers la démarche exposée, les échanges entre concepteurs et utilisateurs peuvent conduire à des « apprentissages mutuels » (Béguin, 2003, 2013) où, d'un côté, l'opérateur doit s'approprier la structure-artefact[53], de l'autre cette appropriation est source de nouveautés et porteuse d'interrogations nouvelles pour les concepteurs (Béguin, 2005). Ce processus d'apprentissage peut être étendu à l'ensemble des acteurs associés à la démarche de changement (Barcellini et al., 2013). En effet, la démarche est susceptible de contribuer au développement des activités à travers la confrontation des points de vue et des représentations (Ibid.). Ce développement concerne aussi bien l'activité des opérateurs et des concepteurs, que celle des fonctions décisionnelles et des représentants des IRP associés[54]. La démarche dépasse alors la seule conception de solutions attendues par le projet de changement et les problématiques d'adaptation. Elle revêt une dimension constructive.

L'organisation-instrument se développe à la mesure des dialogues entre les acteurs où « le résultat du travail de l'un est remis en travail dans l'activité de l'autre, donnant lieu à une réponse » (Béguin, 2013). Elle se construit dans la confrontation de la structure-artefact au réel et par l'usage prévu par les opérateurs.

Toutefois, cette image du changement organisationnel et de sa mise en œuvre est loin d'être répandue dans les organisations aujourd'hui. Les changements sont considérés avant tout comme des problèmes de transformation d'états et laissent peu de place au développement des activités. Cette tendance est développée dans le paragraphe ci-dessous.

3.2 Les réalités du changement dans les organisations aujourd'hui

Dans les organisations aujourd'hui, les changements ne se déroulent pas (ou peu) comme précédemment énoncé. Le changement est attribué le plus souvent à des déterminants extérieurs : il est alors pensé comme contraint et est imposé aux acteurs (Bernoux, 2004). Cette vision déterministe du changement conduit à développer des démarches « top-down » (§3.2.1) où le changement n'est pas assimilé à un problème de conception mais à un problème

[52] Le concept de « monde » apparaît comme une conceptualisation de la notion de « point de vue ». Ce concept vise à rendre compte non seulement « d'une orientation implicite dans la manière d'appréhender le réel mais il vise également à rendre compte du fait que les sujets y « conforment » les situations » (Béguin, 2005, p. 36). Le monde constitue « un cadre implicite et borné qui ne devient visible que lorsqu'il est remis en cause ou lorsqu'il est en crise » (Ibid., p. 40).

[53] Cette appropriation débute dès la phase de simulation qui offre l'opportunité d'un développement des activités des futurs « utilisateurs » de l'organisation tout en contribuant à sa conception (Barcellini et al., 2013). A travers ces simulations, les acteurs apprennent par exemple à coopérer différemment.

de transformation d'états (§3.2.2). La mise en place est rapide, les acteurs exclus du projet, les théories et modèles confinés. Dans ce contexte, les changements ont des difficultés à s'implanter, échouent parfois mais les décideurs se réfugient alors derrière des explications comportementales : la « résistance au changement » des acteurs (§3.2.3).

3.2.1 Une vision « mécaniste » et « déterministe » des changements

La plupart des entreprises reste encore aujourd'hui accrochée à une vision « mécaniste » de l'organisation, et donc de son changement (Petit, 2005). Cette vision mécaniste, nous l'avons vu, accorde une suprématie à la structure qui serait prédéterminée par rapport à l'individu et à son action (Maggi, 2011). Dans cette configuration, le seul changement de la structure organisationnelle permettrait d'atteindre les résultats escomptés : « le postulat majeur souvent fait, par les « initiateurs et conducteurs » du changement, est qu'il suffirait de modifier la structure de l'organisation et de la faire accepter et appliquer pour que le changement soit efficace, et en conséquence, que la performance de l'entreprise soit améliorée » (Petit, 2005, pp. 102-103). Par ailleurs, les changements restent encore influencés par les traditions classiques de fragmentation fonctionnelle et pensent peu les coopérations concrètes que les nouvelles formes d'organisation appellent pourtant. Prenons l'exemple d'un changement organisationnel mené au sein d'une entreprise énergétique (Lorino, 2013). La mise en place d'un système d'information de gestion intégré (ERP : Enterprise Resource Planning) s'est traduit par la reconfiguration du processus « achat » impliquant un accroissement de l'interdépendance entre les acteurs internes (acheteurs, techniciens de maintenance et comptables). Pourtant, la gestion du changement, initiée par la direction et accompagnée par des consultants, s'est focalisée sur le poste de travail individuel et sur l'usage transactionnel du logiciel (formation au poste, à l'outil, hotline, etc.). Le changement mené de manière « verticale », unité par unité, et métier par métier a négligé « les impératifs d'intelligibilité et d'actionnabilité mutuelles entre acteurs appartenant à des fonctions différentes » (Lorino, 2013, p. 234). Très vite, les difficultés et les tensions ont augmenté, les gains de productivité espérés ne se sont pas concrétisés.

La littérature en sciences de gestion alimenterait cette vision simpliste des changements : ces derniers sont présentés comme « le fait de décideurs installés au sommet de l'entreprise qui, forts d'une vision globale, ont pour tâche d'en mettre en œuvre les conséquences organisationnelles » (Sardas & Guénette, 2005, p. 11). Dans la pratique, le sens du changement reste souvent à sens unique, du haut vers le bas (Ibid.). Les changements sont alors « top-down », c'est-à-dire « descendants » : « la tête qui a la « vision », définit de nouveaux objectifs, et des consultants en organisation, de compétence universelle, vont les « décliner » jusqu'aux niveaux de base » (Daniellou, 2006, p. 76). On remplace alors un

[54] Nous ajoutons l'activité des accompagnateurs des projets, les ergonomes par exemple : l'action, et sa modélisation, peuvent constituer une source clé de connaissances en ergonomie permettant ainsi le développement de la discipline (Daniellou, 2013).

modèle ancien par un modèle nouveau, conçu d'avance par des sages quelconques (Crozier & Friedberg, 1977). Ce nouveau modèle est souvent pensé comme une idéologie organisationnelle, un système de pensée qui se veut cohérent et qui guide les choix organisationnels effectués loin de l'expérience concrète du travail des acteurs concernés (Dugué, 2006). Si l'on prend comme exemple le secteur des services, ces idéologies se traduisent par des formes de rationalisation mises en œuvre par les consultants et qui se manifestent depuis quelques années par « la volonté de séparer les services considérés comme directement productifs, créateurs de valeur ajoutée, des services administratifs et des services supports, dits de back office » (Dugué, 2006, p. 103). Cette séparation met en cause la continuité du service qui se construit tout au long de la chaîne (Daniellou, 2006 ; Petit, 2005) : « quand les travailleurs du front et du back arrivent à reconstituer des liens, à se connaître à distance, à échanger des informations, ils parviennent à recréer une continuité du service, permettant de répondre aux besoins spécifiques du client. Mais souvent, toute l'organisation s'y oppose. Il reste alors aux salariés du front de dire du mal de ceux du back, et réciproquement » (Daniellou, 2006, p. 48). Cette opposition est liée en partie, nous l'avons vu, aux traditions fonctionnelles mais aussi à l'insuffisance de coordination et de concertation qui caractérise les changements aujourd'hui (Dugué, 2006). Des choix sont alors effectués « sans être mis en débat, sans être confrontés avec les autres logiques présentes dans l'entreprise, et souvent aussi sans une intégration suffisante des contraintes de l'amont et de l'aval » (Dugué, 2006, p. 109). Le changement mené au sein de l'entreprise énergétique semble avoir été ainsi conduit, sans confrontation ni débat entre les acteurs internes ; dépendants les uns des autres, ces acteurs n'ont pourtant pas l'opportunité de coopérer ni de mener des « enquêtes collectives » (Lorino, 2013).

Bien souvent, tout se passe comme si les changements étaient contraints et, en conséquence, ne pouvaient être que « subis » par les acteurs (Bernoux, 2004). Le changement est attribué à des déterminants extérieurs (le marché, la concurrence, les technologies, etc.) : « le discours dominant aujourd'hui valorise le changement par les contraintes et la domination » (Bernoux, 2004, pp. 8-9). L'appui sur les seuls phénomènes économiques, la référence à la contrainte biologique où il est question avant tout de survie ou l'énonciation de principes du type « on ne peut pas faire autrement » sont des éléments évoqués pour tenter de justifier le caractère « inéluctable » du changement (Bernoux, 2004 ; Pesqueux, 2008). L'application d'un nouveau modèle peut également traduire un « phénomène de mode », une répétition de comportements observables chez les concurrents – comportements qui, par le passé, ont été perçus par le marché comme performants. On parle d' « isomorphisme mimétique » (DiMaggio & Powell, 1983) pour désigner ce phénomène où les pratiques adoptées ne sont pas nécessairement les plus optimales mais celles qui apparaissent les mieux acceptés socialement. Le *benchmarking*, phénomène courant dans les entreprises aujourd'hui, peut être interprété comme l'institutionnalisation d'un processus mimétique, puisqu'il consiste à se comparer aux concurrents et à s'inspirer de leurs recettes. Là encore, le changement est appréhendé de manière déterministe.

Dans ces circonstances, le changement, introduit par la seule volonté de la direction, devient « inéluctable » (Pesqueux, 2008) et occulte la capacité de réaction des acteurs. Ces derniers n'ont alors d'autres choix que de se soumettre ou de se démettre, le droit d'intervenir sur les

décisions leur étant interdit (Bernoux, 2004). Leur participation au processus de changement est faible voire inexistante : « les opérateurs devront s'adapter pour faire face aux dysfonctionnements (…) après la mise en place de la nouvelle organisation » (Dugué, 2006, p. 111).

3.2.2 Le changement : un problème de transformation d'états

Dans ce cadre, la « conduite » du changement – terme qui traduit là encore le volontarisme des initiateurs du changement (Pesqueux, 2008) – s'apparente à un problème simple de transformation d'états (Darses, Falzon, & Munduteguy, 2004). A la différence des problèmes de conception préalablement évoqués, les problèmes de transformation d'états (cf. Tableau 2) se caractérisent par : un problème simple et souvent préalablement diagnostiqué, un état initial connu et insatisfaisant, un état final connu et désiré. Le processus pour atteindre l'état cible désiré est, quant à lui, composé de moyens d'actions et de ressources sélectionnés et ordonnés, appelés *opérateurs de transformation d'états*.

	Etat initial	**Processus de résolution**	**Etat final**
Problèmes de transformation d'états (récupération d'un dysfonctionnement)	Connu et défini	Sélection des bons opérateurs (ressources, moyens) pour passer d'un état intermédiaire au suivant Comparaison des états	Connu
Problèmes de conception	Mal défini, en évolution	Changements des représentations Planification Evaluation	Multiples solutions possibles

Tableau 2 – Comparaison des caractéristiques des problèmes de transformation d'états et des problèmes de conception

D'après Darses, Falzon, & Munduteguy (2004, p. 204)

Appréhender le changement comme un problème de transformation d'états revient à passer d'un état A stable à un état B prédéfini et connu : « la » bonne organisation. Le passage peut alors être mis en œuvre par des cabinets de conseil qui attribuent évidemment toutes les vertus à la structure prédéfinie « pour peu que l'on se conforme bien à certaines règles énoncées de manière quasi religieuse » (Dugué, 2006, p. 99).

La conduite de changement s'approche alors de la configuration présentée ci-dessous (cf. Figure 8) :

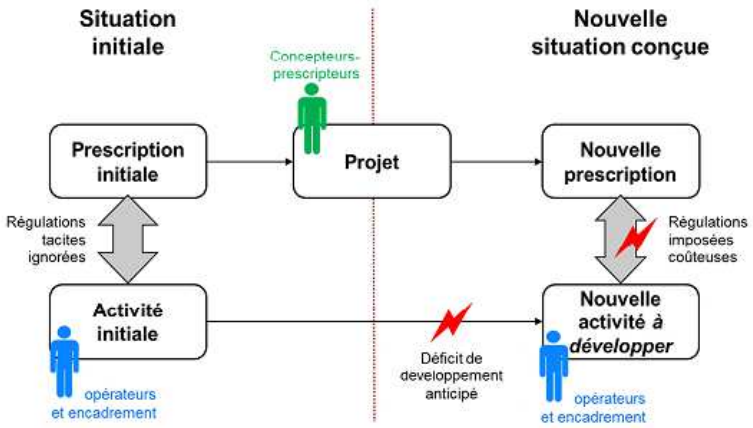

Figure 8 – La conduite de changement dans les organisations aujourd'hui

D'après Barcellini, Van Belleghem & Daniellou (2013, p. 193)

La *situation initiale* est supposée connue et elle est jugée insatisfaisante et pouvant être améliorée. La caractérisation de la situation initiale s'appuie sur une faible connaissance de l'existant : seule la *prescription* est prise en compte et fera l'objet d'une modification. Il n'y a pas d'analyse de l'*activité* préalable au projet de transformation et les régulations opérées par les opérateurs pour faire un travail de qualité au quotidien sont ignorées. Le projet est généralement le fruit de la volonté des dirigeants. Les *concepteurs-prescripteurs*, nous l'avons vu, sont le plus souvent les décideurs accompagnés de cabinets de conseil. Ensemble, ils mettent en place un nouveau modèle dont la *qualité de la prescription* est perçue comme l'unique source d'efficacité. Dans cette optique « le travail des agents consiste donc à appliquer le plus fidèlement possible des procédures, des normes, des directives, définies par les responsables et transmises en cascade jusqu'aux échelons les plus bas de la hiérarchie » (Dugué, 2006, p. 110). C'est donc après le changement et sa mise en place que les opérateurs devront *développer une nouvelle activité* et faire face aux dysfonctionnements tout en respectant des prescriptions venues d'en haut, sources de *régulations coûteuses*. Comparativement à la démarche actualisée de conduite de projet présentée plus haut, les opérateurs et l'encadrement ne sont pas associés au processus même de changement et les instances représentatives du personnel sont généralement informées puis consultées lorsque les projets sont déjà totalement élaborés (Dugué, 2006).

3.2.3 Résultats décevants et résistance au changement

Les changements sont très souvent synonymes d'échecs, de nombreux projets de réorganisation produisent des résultats décevants[55] (Barcellini et al., 2013 ; Bernoux, 2004)

[55] Ces résultats décevants justifient souvent l'appel à des ergonomes. En effet, si la participation des ergonomes aux changements organisationnels est de plus en plus fréquente, il est rare de les voir associés en amont des projets (Guibert, 2009). Ils sont le plus souvent appelés « après-coup » à travers l'étude de « ses effets », de « ses

aussi bien en termes de santé que de performance. Des travaux statistiques récents ont mis en évidence, « non seulement que la relation entre le changement et l'amélioration de la performance des entreprises est faible, mais aussi qu'une dégradation simultanée des conditions de travail est observable » (Guibert, 2009, p. 32).

Le schéma précédent laisse entrevoir certaines explications. Tout d'abord, au cours même du processus de changement, aucune possibilité de développement des activités n'est envisageable : il n'y a pas de confrontation des points de vue, la nouvelle structure est imposée. Les régulations opérées vont être coûteuses pour les opérateurs en raison de l'absence de prise en compte des logiques structurantes de l'activité. Les écarts entre la nouvelle prescription et la nouvelle activité à développer risquent d'être importants. Par ailleurs, l'activité collective des opérateurs est souvent une dimension oubliée (Petit, 2005). L'appropriation de la structure-artefact, pensée par d'autres, va être complexe pour les opérateurs qui n'auront d'autres choix que le « détournement » : « les processus de conception actuels apparaissent très problématiques (…) la raison technicienne, qui sait comment arranger au mieux les choses et les gens, développe des théories et des modèles confinés qui, une fois cristallisés dans l'artefact, s'imposent dans les situations concrètes, ne laissant aux opérateurs que le « détournement » » (Béguin, 2005, p. 31-32). Dans ce contexte, les genèses organisationnelles que nous évoquions précédemment sont difficiles à construire, la structure organisationnelle prédéterminée n'étant pas prête à se modifier au gré de ses usages. Cette structure n'est pas habilitante puisqu'elle offre peu de ressources pour développer l'activité ; son caractère contraignant reste prédominant.

Pour expliquer les échecs des changements, les décideurs-initiateurs ont tendance à évoquer la « résistance au changement » des opérateurs (Pesqueux, 2008 ; Savoie et al., 2004). Sans participer à ce débat, nous pensons toutefois que si des « résistances » peuvent avoir lieu, elles traduisent avant tout « le « décalage » entre le développement de la structure et celui des activités » (Petit, 2005, p. 258). L'absence de participation des acteurs et l'imposition d'une structure prédéfinie ne peuvent qu'accroître ce décalage.

Pour autant, quel que soit le formalisme imposé par la nouvelle structure, de nombreux travaux (Bernoux, 2004 ; Cuvelier, 2007 ; Gilbert, 2008 ; Sardas & Lefebvre, 2005) font état de l'importance de l'informel, des interactions et des mécanismes d'appropriation dans l'émergence de nouveaux fonctionnements organisationnels. Autrement dit, il y aura toujours un écart entre les usages prévus en conception et l'usage et l'appropriation de la nouvelle organisation en situation. Les acteurs n'acceptent pas les changements de manière passive et « tout changement est dépendant de la capacité des acteurs à se mobiliser pour que les ajustements, conditions de la coopération et des transformations, aient lieu » (Bernoux, 2004, p. 8).

---

conséquences », de « son impact » sur différentes dimensions de l'activité et/ou sur la santé du travailleur (Cuvelier, 2007, p. 16).

3.3 Une « mise en main » de l'organisation par les opérateurs

Il est illusoire de penser que « la » bonne organisation est prévisible à l'avance : « même dans les situations les plus contraignantes, les individus se créent des marges d'autonomie. C'est dans ces marges, articulées sur les contraintes de l'organisation mais s'en démarquant en les modifiant, que se constitue le changement » (Bernoux, 2004, p. 11). L'ergonomie défend depuis longtemps une vision de l'opérateur comme créateur de son propre travail (Falzon, 1996) et, *in fine*, de sa propre organisation qu'il va chercher à « mettre à sa main » et à adapter aux situations variées qu'il peut rencontrer (Coutarel & Petit, 2009). La nouvelle organisation, aussi formalisée soit-elle, sera confrontée à des tentatives d'adaptation et de reconception. Toute décision de changement subira des modifications (Bernoux, 2004). En sciences de gestion, les « phénomènes émergents » désignent « ce qui arrive et qui n'était pas prévu » (Autissier & Wacheux, 2000, p. 42). Les raisons de ces phénomènes sont plurielles mais tendent à montrer qu'une action de changement est très difficilement programmable dans son ensemble (Ibid.). Dans les faits, cela se traduit concrètement par différentes pratiques : l'invention de nouveaux usages et la réélaboration de règles – pratiques abordées plus haut et dont nous rappellerons ici les enjeux dans le cadre des changements organisationnels (§3.3.1) –, les activités méta-fonctionnelles (§3.3.2), et les migrations de pratiques (§3.3.3).

3.3.1 Invention de nouveaux usages et réélaboration de règles

Dans les organisations, les individus sont soumis à des structures contraignantes, en particulier lorsque celles-ci sont imposées à travers les conduites de changement précédemment décrites. Cependant, aucune contrainte n'est telle qu'elle supprime toute autonomie et toute initiative des individus et des groupes (Bernoux, 2002). Cette autonomie peut même, à son tour, modifier le poids des contraintes (Ibid.). Elle se manifeste, nous l'avons vu, dans la création de règles nouvelles (Reynaud, 1988 ; 1989 ; 1995) et dans l'invention de nouveaux usages (Rabardel, 1995 ; Rabardel & Pastré, 2005). Plus concrètement, de nouveaux fonctionnements organisationnels émergent à travers :

- les comportements d'appropriation définis comme les « interactions quotidiennes qui finissent par remettre en cause non seulement les règles générales de gestion (…) mais aussi le système de normes et de valeurs » (Bernoux, 2002, p. 86). Une étude récente menée au sein d'une usine de boissons illustre la manière dont le système de rotation prescrit par l'organisation est modifié collectivement par les opérateurs pour d'une part, maintenir les hauts taux de production et, d'autre part, pour que les opérateurs eux-mêmes puissent se maintenir (Rocha, Daniellou, & Nascimento, 2012). Les opérateurs opposent des ruses et des comportements d'appropriation à la volonté de contrôle et de domination des directions (Bernoux, 2002) : les régulations de contrôle venues d'en haut se confrontent alors

aux régulations autonomes venues d'en bas (Reynaud, 1988). Et c'est précisément « dans l'acceptation d'une confrontation entre ces deux régulations qu'émergeront de nouveaux fonctionnements » (Gilbert, 2008, p. 42). Cette régulation peut avoir lieu au cours même de l'activité (les régulations chaudes) ou au sein d'espaces dédiés (les régulations froides) (de Terssac & Lompré, 1996) et donnera lieu à la création de « règles conjointes » (Reynaud, 1995). Les règles changent et, *in fine*, l'organisation évolue. Le changement ne devient alors effectif que lorsqu'il se traduit par la mise en place de nouvelles régulations sociales[56] (Bernoux, 2004) ;

- les nouveaux usages. Nous l'avons vu, l'organisation se rapproche d'un instrument – instrument qui peut alors être élaboré, institué, transformé par l'opérateur y compris lorsque celui-ci est fondé sur un artefact (ici la structure organisationnelle) hyper-normé. Le développement de l'organisation se concrétise dans un processus de genèse entre la structure et les actions des acteurs (Petit, 2005) ; ces « genèses » organisationnelles permettent le développement des opérateurs (dimension instrumentation) et de l'artefact (dimension instrumentalisation) (Rabardel, 1995). Les « genèses » constituent, au plan des instruments, des processus d'appropriation (Béguin, 2005). Si la structure-artefact (règles formelles et dispositifs) se révèle être une grande force de contraintes, elle ne supprime pas pour autant la capacité des acteurs à construire des compromis, interpréter cette structure, voire la transformer à travers son usage : « les structures sont produites aussi dans les interactions et ces dernières sont l'élément central de leurs changements » (Bernoux, 2002, p. 94). Les moyens d'agir sur l'artefact émanent des liens entre les individus et des collectifs (Petit, 2005). L'organisation résulte de ce processus d'appropriation/modification de la structure-artefact.

3.3.2 Les activités méta-fonctionnelles

L'évolution de l'organisation va également dépendre des activités réflexives ou méta-fonctionnelles. Toute activité de travail comprend une *activité fonctionnelle* orientée vers la réalisation de la tâche et *une activité réflexive, ou méta-fonctionnelle* qui prend pour objet l'activité elle-même et qui vise à la transformer (Falzon, 1994).

Au cours du travail, les opérateurs, confrontés à des difficultés fonctionnelles lors de l'exécution des tâches, vont construire spontanément de nouveaux outils et de nouveaux savoirs (Falzon, Sauvagnac, & Chatigny, 1996) « destinés à une utilisation ultérieure éventuelle et visant à faciliter l'exécution de la tâche ou à améliorer la performance » (Falzon, 1994, p. 2). Les activités méta-fonctionnelles sont donc alimentées par les activités fonctionnelles ; elles sont déclenchées par des dysfonctionnements (problèmes nouveaux,

[56] Ces régulations peuvent être mises en place dès le processus de changement notamment à travers la démarche actualisée présentée plus haut (Barcellini et al., 2013) qui permet la confrontation des points de vue, la rencontre des « mondes ».

outils inadaptés, manque d'information, etc.) et sont susceptibles de contribuer à la transformation de l'organisation (Falzon, 1996).

Ces activités peuvent, par exemple, être déclenchées par un questionnement des opérateurs sur le sens d'une nouvelle organisation-processus dans laquelle ils s'insèrent ; ces derniers peuvent avoir le sentiment flou que l' « on pourrait faire mieux ensemble » et se livrent alors à « une réflexion collective sur leur propre activité collective, pour l'évaluer et, le cas échéant, la transformer » (Lorino, 2009, p. 92). Ces types de questionnements sont particulièrement féconds dans les phases de transition lorsque les modalités de l'activité collective sont perturbées et que de nouvelles relations d'interdépendance apparaissent (Lorino, 2013). A travers ces activités réflexives, la dimension collective de l'activité est replacée au cœur de l'organisation alors que cette dernière a tendance à être sous-estimée, voire oubliée dans les processus de changements (Lorino, 2013 ; Petit, 2005). Ces activités réflexives ou méta-fonctionnelles sont susceptibles de reconcevoir la structure, de favoriser l'évolution des compétences, et apparaissent nécessaires au développement de l'organisation et des opérateurs. La mise en évidence, l'exploitation et la valorisation des activités réflexives s'affichent comme un objectif de l'ergonomie (Falzon, 1996 ; Falzon et al., 1997).

3.3.3 Les migrations de pratiques

Habituellement utilisé pour expliquer la survenue d'accidents, le modèle des migrations de pratiques développé par Rasmussen (1997) explique plus généralement les pressions (environnementales, commerciales, recherches de bénéfices pour l'entreprise, pour l'individu…) présentes au sein des organisations et à l'origine de modifications de comportements, de migration de pratiques.

Le postulat de base du modèle est le suivant : « tout système est conçu comme répondant à la triple pression de la conformité aux règlements sociaux, de la technologie disponible, et des contraintes économiques de performance. Spontanément, sans frein, le système migrerait très vite vers plus de performance et plus d'avantages secondaires pour les individus » (Amalberti, 2004, p. 296). En dépit de barrières de protection (procédures, validations, etc.) qui peuvent être mises en place pour cantonner le système à un fonctionnement sûr, les pressions de la réalité poussent au contournement de ces barrières ou à leur transformation (Ibid. ; Falzon, 2008). Des premières transgressions sont observables au niveau de la direction pour accroître sans cesse la performance. La contrepartie est une deuxième migration cette fois-ci au bénéfice des individus qui s'adjugent des droits et avantages en contre-paiement des efforts faits pour travailler « officiellement-illégalement » et « transgresser officiellement » tous les jours les règlements. Le résultat est « une migration vers un espace stabilisé « illégal-normal » de fonctionnement du système » (Amalberti, 2004, p. 296).

Ces migrations apparaissent nécessaires pour s'adapter aux tensions antagonistes et aux contraintes de travail. Si ces migrations peuvent conduire à un glissement progressif du repère

à la normalité et à des pratiques dangereuses, elles traduisent aussi une adaptation intelligente de l'opérateur aux exigences de sa situation de travail (Nascimento, 2009). Dans ce modèle, l'activité de l'opérateur « prend la forme d'une autonomie aux contours incertains, migrant vers des limites du fait de tensions » (Valot, 2001, p. 26). Là encore, aussi formalisée soit-elle, la structure organisationnelle migrera au cours du temps. Le changement ne peut être considéré uniquement comme un processus planifié (Ibid.).

Si l'on regroupe l'ensemble de ces « mises en main » de l'organisation par les opérateurs, des tendances se dessinent :

- ces « mises en main » illustrent le fait que l'activité d'une personne ou d'un collectif est toujours singulière et ne peut être limitée à la vision théorique qu'en ont en général les concepteurs et les décideurs (Coutarel, 2011) ;

- l'ensemble de ces activités peut être défini comme un « travail d'organisation » visant à inventer des solutions singulières face à un problème particulier (de Terssac, 2003b). Ce travail d'organisation est par ailleurs important pour assurer un développement continu des organisations et des personnes (Petit, 2005 ; Petit & Coutarel, 2013) ;

- ce travail est orienté vers plusieurs pôles (Caroly & Weill-Fassina, 2007 ; Cuvelier, 2007 ; De La Garza & Weill-Fassina, 2000 ; Flageul-Caroly, 2001) ;

- le pôle « système » qui se réfère aux buts productifs et aux moyens disponibles. Les activités de « mises » en main de l'organisation sont orientées vers la volonté de faire et de faire bien : les migrations de pratiques « may also be the result of a spontaneous attempt for better efficiency or better work quality[57] » (Falzon, 2008). Ces activités peuvent augmenter les ressources mobilisables par la transformation de la structure-artefact ;

- le pôle « soi » qui se réfère aux aspects personnels liés à l'activité : les buts de l'opérateur, sa subjectivité, ses compétences, son expérience, le sens qu'il attribue au travail, son état fonctionnel… Dans certains cas, les comportements d'appropriation précédemment décrits permettent à l'opérateur d'auto-réguler son activité pour se préserver par exemple (Rocha et al., 2012). La plupart des activités peuvent avoir pour effet d'accroître le sentiment de faire un travail de qualité ;

- le pôle « autres » qui se réfère aux buts, exigences, obligations des autres (collègues du même métier, équipe inter-métiers… et, éventuellement, personnes à qui s'adresse le service[58]). A titre d'exemple, la réflexion collective visant à évaluer et, éventuellement, à transformer le processus (Lorino, 2009) peut permettre d'intégrer l'activité de l'autre dans sa propre activité (Nascimento, 2009) ;

[57] « (…) peut également être le résultat d'une tentative spontanée d'atteindre une meilleure efficience ou une meilleure qualité de travail » (Falzon, 2008, notre traduction).

[58] Les activités de service résulteraient d'un compromis entre quatre pôles, le pôle « personne à qui s'adresse le service » étant un pôle qui apparaît aux côtés des trois autres (Caroly & Weill-Fassina, 2007). Il se réfère au client, patient, bénéficiaire, public, usager… Nous décidons ici de l'intégrer au pôle « autres ».

- la plupart du temps, ce travail d'organisation est clandestin, parfois toléré[59] mais rarement reconnu. Les pratiques décrites sont même souvent assimilées à des détournements, des fautes, des erreurs.

Sans pour autant tomber dans l'extrême inverse visant à considérer l'ensemble de ces pratiques comme souhaitable et optimale, de nombreux auteurs montrent l'importance de considérer ces activités comme des tentatives d'amélioration qu'il convient d'identifier, de reconnaître et d'accompagner (Clergeau et al., 2006 ; Falzon, 2013 ; Petit & Coutarel, 2013): « en France, l'intelligence des travailleurs est massivement utilisée à gérer dans l'ombre ce que l'organisation officielle ne prend pas en charge. On pourrait imaginer de l'utiliser au grand jour pour améliorer l'organisation » (Daniellou, 2006, p. 63). Comment ?

Des premiers éléments de réponse peuvent être trouvés du côté des travaux sur la fiabilité organisationnelle (Bourrier, 1999) dont « l'agenda » du moment cherche précisément à articuler les approches qui visent à donner du poids aux structures formelles et celles où la fiabilité est presque entièrement laissée à la discrétion des opérateurs. Pour penser ensemble la structure et les acteurs, il convient de promouvoir des approches qui marient « l'étude des modalités de l'action collective et les pratiques des acteurs (…) à l'étude des modalités de conception des organisations » (Bourrier, 1999, p. 1). De cette façon, il sera possible de réintroduire le débat sur les formes et les structures organisationnelles qui peuvent aider / gêner les acteurs. En ce sens, il conviendra de définir des systèmes (au sens large) qui favorisent les activités « de mise en main » de l'organisation par les opérateurs : « si le travail d'organisation est structuré de telle façon qu'il permet aux opérateurs d'avoir une réflexion sur leur propre travail (pouvoir penser), de pouvoir en débattre avec les collègues et de pouvoir agir sur la manière d'exécuter ce travail, il devient alors un moyen pour l'organisation de pallier ses défaillances (faire face aux variabilités) et pour les opérateurs de construire leur propre santé » (Petit & Coutarel, 2013). L'objectif devient le développement conjoint des personnes et des organisations.

La question qui se pose alors est celle d'optimiser l'organisation et l'environnement de travail pour encourager la production des opérateurs (Falzon, 1996). Cette perspective n'est pas sans effet sur l'ergonomie. Si initialement l'ergonomie a posé comme objectif la conception de systèmes *adaptés*, il s'agit maintenant de privilégier la conception de systèmes *adaptables* (Ibid.) et de s'orienter vers une *approche développementale*. Ce sont précisément ces évolutions que nous allons retracer ici avant de développer l'apport de l'approche par les capabilités et son rôle dans la (re)conception organisationnelle.

[59] Le « statut » des migrations de pratiques est particulier à ce sujet ; certaines sont clandestines, d'autres tolérées de manière tacite par la hiérarchie et d'autres prescrites par le management lui-même (Fadier et al., 2003).

Chapitre 2. (Re)conception organisationnelle et environnements capacitants

Dès ses origines, au lendemain de la seconde guerre mondiale, l'ergonomie s'est pensée comme contributrice aux savoirs de conception (Falzon, 2005b). Elle a permis de mettre l'activité au cœur des démarches de conception et a développé des approches qui se sont enrichies au cours du temps (§1.). Concevoir pour le développement est aujourd'hui devenu un objectif de la discipline. Cet objectif invite à approfondir la question du développement à travers notamment le cadre général proposé par Amartya Sen (§2.). L'enjeu est alors de concevoir des environnements capacitants (§3.) et de mettre en place les conditions d'une organisation capacitante (§4.).

1. Concevoir des organisations qui tiennent compte de l'activité individuelle et collective

La mise en main de l'organisation par les opérateurs doit être prise en compte dans la (re)conception organisationnelle parce que ce travail d'organisation est susceptible d'assurer un développement conjoint des individus et de l'organisation. Il convient alors de mettre en œuvre des approches développementales dont l'objectif n'est plus de concevoir des systèmes[60] adaptés (§1.1) mais adaptables (§1.2), voire expérimentaux (§1.3), propices au développement des hommes et des systèmes (Owen, 2009).

Ces différentes approches – systèmes adaptés, adaptables et approche développementale – retracent les contributions successives de l'ergonomie aux savoirs de conception (Falzon, 2005b). De manière générale, l'évolution de ces contributions rend compte :

- de la modification du positionnement de l'ergonome, d'abord distant des concepteurs puis concepteur parmi les concepteurs (Béguin, 2004 ; Falzon, 2005b) ; cette modification s'est accompagnée du développement de nouvelles méthodes (Daniellou, 2004) ;

- d'une participation croissante de l'ergonome à la transformation à plus long terme de l'organisation (Falzon, 2005b) ;

- de la nécessaire mise en place de démarches participatives et de considérations nouvelles concernant la participation effective des opérateurs au processus de conception

[60] « Système » est ici entendu comme « dispositifs techniques et organisationnels ».

(Darses & Reuzeau, 2004). Il apparaît essentiel de créer les conditions d'un débat entre les acteurs au cours de la conception[61] (Caroly, 2010) ;

- de l'orientation progressive de la conception vers un processus d'apprentissage (Béguin, 2008) et de développement favorable à l'ensemble des acteurs (Barcellini et al., 2013) ;

- d'une prise en compte de plus en plus forte de la dualité entre la structure et l'action jusqu'à ce que l'une et l'autre se définissent mutuellement au cours même de la conception ; la conception cherche alors à articuler dans un même mouvement le développement de l'artefact et celui des ressources pour l'action (Béguin & Cerf, 2004).

Nous allons exposer chacune des approches avant d'enrichir ces dernières avec un modèle particulier du développement : l'approche par les capabilités. L'objectif devient alors la conception pour le développement conjoint des individus et des organisations.

1.1 L'approche par systèmes adaptés et limites

Les premières contributions de l'ergonomie aux savoirs de conception ont porté sur l'aide à la conception de systèmes adaptés. Il s'agissait alors pour l'ergonome de fournir aux concepteurs des savoirs sur l'homme, ses capacités, ses limites, afin que ces derniers puissent en tenir compte dans la conception des systèmes (Falzon, 2005b).

Au-delà de la transmission de savoirs généraux sur l'homme, la contribution des ergonomes prenait la forme de « recommandations » issues de l'analyse de l'existant « et dont la prise en compte, ou la non-prise en compte, relevait de la décision des décideurs et concepteurs » (Daniellou, 2004, p. 359). La méthodologie utilisée empruntait les méthodes de connaissance du travail développée par l'ergonomie, et notamment la méthode classique de l'analyse du travail.

Toutefois, les méthodes ont dû rapidement évoluer compte tenu de la particularité du travail à analyser : un travail futur qui n'existe pas encore et que l'on ne peut donc « analyser » en tant que tel (Daniellou, 2004). La notion de « **prévision de l'activité future probable** » a alors vu le jour (Daniellou, 1985) et permettait « d'insister sur la nécessité d'introduire dans le processus de conception une réflexion sur l'activité des opérateurs dans les futures installations » (Daniellou, 1992, p. 79). Elle s'est traduite par la volonté de prévoir en détails l'activité qui se déroulera dans l'avenir afin de concevoir des systèmes adaptés : « à l'issue d'une analyse ergonomique, des solutions sont conçues (…) pensées comme étant la réponse la meilleure par rapport à l'état de choses présent » (Falzon, 1996). L'objectif pour l'ergonome était alors de « faire remonter les usages dans la conception » (Ibid.).

[61] Selon cet auteur, si les conditions d'un débat sont créées, la conception peut alors contribuer au développement de l'activité collective (Caroly, 2010, p. 190).

Cette approche a le mérite d'avoir permis la prise en compte de l'activité dans les processus de conception. Ces connaissances sur l'activité sont issues de connaissances, de « cas » ou d'analyses de l'activité dans des « situations de référence », c'est-à-dire la situation à transformer ou d'autres situations proches (Béguin, 2008 ; Daniellou, 2004). Ces analyses permettent de déterminer les sources de variabilité observées et de lister ainsi les « situations d'action caractéristiques », à savoir « les classes de situation que les opérateurs auront vraisemblablement à gérer dans le futur » (Daniellou, 2004, p. 366). La recherche d'anticipation de l'activité a par ailleurs conduit au développement de la simulation (Ibid.).

Toutefois, cette approche s'est révélée rapidement insuffisante et a fait l'objet de critiques y compris par ceux-là même qui l'avaient développée :

- cette approche véhicule une vision « statique » de l'homme au travail (Falzon, 1996) et du système dans son ensemble (Falzon, 2008) ;

- elle peut facilement retomber dans les méandres du « one best way » par la recherche d'un système jugé « adapté » et donc « meilleur » ;

- le fait de « prévoir » en détail l'activité future s'est rapidement révélé impossible voire dangereux : « si l'activité était prévisible avec une bonne précision, cela signifierait qu'on se trouve dans une situation très fortement contrainte (…) situation qui serait très problématique d'un point de vue ergonomique, puisqu'elle interdirait toute expression des diversités et des variabilités individuelles » (Daniellou, 1992, p. 79) ;

- la seule préconisation de « recommandations » sur les caractéristiques du système, aussi adaptées soient-elles, apparait insuffisante (Petit, 2005).

Ces critiques ont conduit à développer une nouvelle approche : l'approche par systèmes adaptables que nous allons maintenant développer.

1.2 L'approche par systèmes adaptables

Cette approche pointe les limites de l'anticipation de l'activité future : elle n'est ni complètement possible, ni complètement souhaitable (Béguin & Cerf, 2004). Un second principe apparaît indispensable, celui de « compter sur l'activité en situation » (Ibid., p. 58).

Le postulat de cette approche est que la conception se poursuit dans l'usage (Rabardel, 1995). Il devient alors nécessaire de tenir compte, dans la conception, des usages qui se développeront et de définir des systèmes permettant ces développements ultérieurs (Falzon, 2005b). Pour cela, la notion d' « **espace des formes possibles d'activité future** » remplace celle de « prévision de l'activité future probable » (Daniellou, 1992) et cherche : « à évaluer dans quelle mesure les choix de conception permettront la mise en place de modes opératoires compatibles avec les critères retenus, en termes de santé, d'efficacité productive, de

développement personnel, de travail collectif par exemple » (Daniellou, 2004, p. 360). L'auteur donne un exemple : fournir une imprimante donne l'opportunité de recourir à une impression ; sans imprimante la seule possibilité est d'utiliser l'écran (Daniellou, 1994 in Béguin, 2013).

Il ne s'agit plus de prévoir en détail l'activité qui se déroulera mais de **prévoir des marges de manœuvre** pour permettre aux opérateurs la gestion et le déploiement de leur activité, voire des possibilités de conception continuée dans l'usage (Barcellini et al., 2013 ; Coutarel, 2004). « La » bonne organisation devient celle que l'on peut mettre à sa main (Petit & Coutarel, 2013). L'idée est alors de « concevoir des systèmes suffisamment plastiques pour laisser, à l'activité en situation, des degrés de liberté » (Béguin, 2008, p. 377)

Parallèlement au développement de ces nouvelles notions, le rôle des ergonomes et la méthodologie évoluent. La place centrale de l'analyse de l'activité se révèle problématique compte tenu de la difficulté pour les ergonomes d'obtenir des informations sur les futures technologies de production, et donc de savoir « quoi » analyser et « ou » (Daniellou, 1992). Pour autant, et malgré la « pauvreté » des analyses, des modifications fondamentales des propositions des concepteurs sont observées lors des groupes de travail, grâce aux *interactions entre les membres du groupe*. Ces interactions permettent le recensement de situations d'action caractéristiques les plus critiques, et prennent appui sur « les analyses grossières effectuées au préalable par les ergonomes » (Daniellou, 1992, p. 83) et sur les questionnements de ces derniers impliqués dans les groupes de travail. L'inventaire de ces situations doit permettre d'examiner si l'opérateur disposera des marges de manœuvre lui permettant de faire face à la diversité des situations (Béguin, 2013). Le processus de conception devient une interaction sociale, impliquant une diversité d'acteurs. Les concepts et méthodes de l'ergonomie évoluent pour intégrer cette dimension : l'action sur la conception porte avant tout sur la transformation des représentations (Ibid.). L'ergonome devient acteur de la conception organisationnelle et son action permet la co-construction et/ou l'émergence de règles d'action et de coopération, permettant la conception d'un système de travail adaptable (Petit, 2005).

Cette approche présente l'intérêt de regrouper des considérations préalablement exposées. Elle permet de concevoir une structure-artefact en intégrant une diversité de points de vue. Cette structure sera conçue de manière suffisamment souple pour autoriser l'invention de nouveaux usages, permettant aux opérateurs de faire face aux variabilités rencontrées. L'artefact, combiné à ces nouveaux schèmes, permettra la construction progressive de l'organisation-instrument.

Cependant, cette approche comporte deux limites :

- la première est liée au fait qu'il serait idéaliste, voire dangereux, de laisser un système totalement ouvert ; certains auteurs ont cherché à pallier cette limite en proposant de définir des enveloppes d'usage, visant à borner l'adaptabilité pour des raisons de sécurité notamment (Vicente, 1999 in Falzon, 2005b, 2008) ;

- la seconde est liée au fait que le développement des activités est censé s'opérer dans l'expérience du nouveau dispositif, alors qu'il serait préférable qu'il s'effectue dès sa mise en œuvre. Les possibilités de développement « dans » l'expérience seront en effet beaucoup plus effectives et nombreuses si le développement a lieu dès la phase de conception (Barcellini et al., 2013).

Ces limites ont conduit à l'émergence d'une approche développementale/constructiviste chargée de favoriser les processus de développement d'usages au cours même de la conception. C'est cette approche que nous allons maintenant analyser.

1.3 L'approche développementale ou constructiviste

Cette approche repose sur le postulat suivant : l'activité se développe au cours même de la conception (Béguin, 2008). Pour cela, il apparaît nécessaire de ramener le développement des usages en conception (Falzon, 2005b).

Une issue est de favoriser les processus de développement d'usage au cours de la conception à travers le dialogue et la confrontation d'acteurs multiples. Cela implique en particulier la participation des utilisateurs au processus de conception (Falzon, 2008). Les « utilisateurs-pionniers » vont développer de nouvelles formes d'usage qui seront intégrées directement dans la conception (Falzon, 2005b). La conception devient un processus d' « apprentissage mutuel » des concepteurs et des utilisateurs, où les premiers apprennent à partir des « positions » ou « réponses » des utilisateurs et peuvent être amenés à remettre en question leurs hypothèses initiales, et les seconds apprennent des nouveautés construites par les concepteurs (Béguin, 2013).

La démarche actualisée de conduite de projet (Barcellini et al., 2013) précédemment décrite s'insère parfaitement dans cette approche. Elle illustre la manière dont les usages sont progressivement interrogés à travers les simulations et réintégrés dans la conception. L'objectif de la simulation n'est plus de figurer une réalité mais d'outiller les échanges entre acteurs qui s'influencent les uns les autres (Béguin, 2008). Selon cette démarche, les processus de développement et d'apprentissage ne concernent pas uniquement les concepteurs et opérateurs mais une pluralité d'acteurs : les *opérateurs* développent leurs activités en amont de la mise en œuvre du système tout en contribuant à sa conception ; le développement des activités des opérateurs devient une ressource pour l'activité des *concepteurs* ; les *décideurs* prennent conscience de la diversité des logiques à prendre en compte et de l'intérêt d'une construction collective de compromis ; les *instances représentatives du personnel* développent par ailleurs leur activité par la réflexion qui s'opère sur le travail au cours du projet (Ibid.).

Au niveau des méthodes, des changements ont lieu. Comme nous l'avons vu précédemment, les objectifs de la simulation évoluent. Par ailleurs, l' « expérimentation » occupe une place centrale où le développement de l'organisation s'appuie sur celui des acteurs (Petit, 2005).

L'intérêt de cette approche est qu'elle permet de penser ensemble, de définir conjointement la structure et les actions ou, plus précisément, d'« articuler dans un même mouvement, le développement des situations (artefact et/ou organisation) par les concepteurs et le développement des ressources de leur action par les opérateurs » (Béguin & Cerf, 2004, p. 61). L'organisation-instrument se développe à la mesure des dialogues entre les acteurs. Le schéma suivant (cf. Figure 9) illustre le processus itératif entre la structure et les actions, qui permet de concilier progressivement la recherche de souplesse (adaptabilité) organisationnelle et celle de précision d'attributions de chacun (Sardas & Lefebvre, 2005).

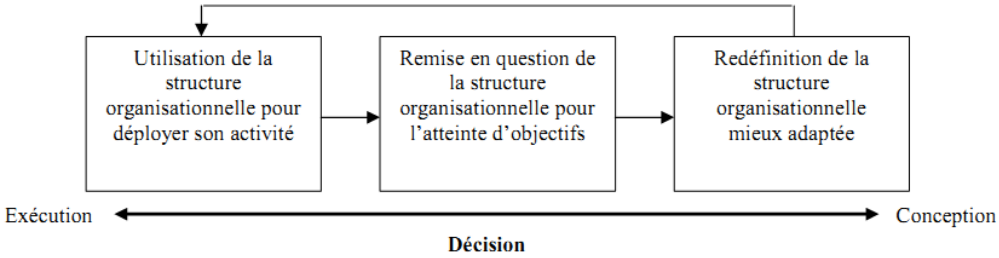

Figure 9 – De la structure à l'activité : un processus itératif

D'après Petit (2005, p. 259)

Ce schéma reflète par ailleurs l'« expérimentation » qui « permet aux opérateurs d'abord de participer à l'élaboration de règles d'action mieux adaptées puis de juger de la validité de ces règles par une mise en application » (Petit, 2005, p. 259). L'expérimentation engage les acteurs dans le processus de changement, permet l'élaboration de règles nouvelles et notamment de règles de coopération – coopération dont nous avons souligné l'importance et la complexité dans les nouvelles formes d'organisation.

La durée de l'expérimentation peut être longue et cette durée peut constituer une limite à l'adoption de cette approche. De plus, cette dernière nécessite des conditions sociales importantes et notamment la participation de tous les acteurs selon des modalités spécifiques. La place de chacun dans les interactions sociales doit être définie.

La conception de systèmes adaptables et l'approche développementale favorisent l'adaptation conjointe de la structure et des activités et facilitent les processus de changement par la prise en compte de l'activité et la participation des opérateurs.

Nous pensons utile de compléter ces approches par celle des « *capabilité*s » qui complète à la fois l'approche par *systèmes adaptables* et poursuit l'objectif de développement au cœur de l'*approche développementale*. La conception organisationnelle revêt alors un double objectif :

- le premier objectif est de concevoir un environnement de travail futur qui permet une adaptation de la structure et des actions, la réélaboration de règles, en d'autres termes, un environnement « capacitant » (§3.). Pour cela, nous compléterons l'approche par *système adaptable* : concevoir « un espace au sein duquel l'activité pourra se déployer » (Daniellou, 1992) revient à laisser des marges de manœuvre en termes de ressources mais également en termes de « facteurs de conversion » de ces ressources en « capabilités » (Fernagu-Oudet, 2012a). Pour reprendre l'exemple précédent, certes, fournir une imprimante donne l'opportunité de recourir à une impression, mais la seule mise à disposition d'une imprimante ne suffit pas. Encore faut-il que chacun sache l'utiliser et que les fonctionnalités de la machine correspondent aux besoins des utilisateurs. Les facteurs de conversion renvoient à « l'ensemble des facteurs qui facilitent ou entravent la capacité d'un individu à faire usage des ressources à sa disposition pour les convertir en réalisations concrètes » (Fernagu-Oudet, 2012a, p. 10) ;

- le second objectif vise à modifier plus durablement le fonctionnement de l'organisation dans son ensemble : si l'on reprend la démarche actualisée de conduite de projet présentée plus haut, la manière dont les opérateurs prennent part au projet peut renforcer « le droit au jeu » des acteurs (Barcellini et al., 2013) dans le fonctionnement quotidien de la nouvelle organisation. On parlera alors d'« **organisation capacitante** » (§4.). Nous proposerons une définition.

Au sein de la partie 3, nous analyserons les implications de l'approche par les capabilités en termes d'intervention, et notamment dans le cas où les ergonomes sont appelés *après* un changement mené dans des conditions éloignées des approches présentées ci-dessus (atteinte rapide d'une cible B prédéfinie, modèle de prise de décision managérial, absence de participation des opérateurs, etc.). L'approche par les « capabilités » permettra, sous certaines conditions, la réadaptation progressive de la structure et des actions individuelles et/ou collectives. Pour cela, deux visées seront simultanément poursuivies : la création d'environnements capacitants et la mise en place des conditions d'émergence d'une organisation capacitante.

2. Concevoir pour le développement : l'approche par les « capabilités »

L'approche par les « capabilités » place les individus et les savoirs au centre de l'organisation à l'instar des travaux plus anciens sur le capital humain et l'organisation apprenante (§2.1). Cette approche a pour particularité de prendre en compte simultanément ce qu'une personne est capable de faire – ses compétences – et les possibilités qui lui sont réellement offertes pour développer ses compétences – les opportunités. Elle place les « capabilités » – ensemble des fonctionnements réellement accessibles à un individu qu'il en fasse usage ou non – au cœur d'une théorie de la liberté (§2.2). Cette notion a été reprise par plusieurs champs disciplinaires et a donné naissance en ergonomie au concept d' « environnement capacitant » qui se développe aujourd'hui pour devenir un objectif général de conception (§3.), à la croisée de l'approche par systèmes adaptables et de l'approche développementale.

2.1 Origines de cette approche : le capital humain, l'apprentissage organisationnel

L'objectif ici n'est pas de présenter dans le détail la théorie du capital humain et celle de l'apprentissage organisationnel. Il s'agit d'exposer les caractéristiques principales de ces théories, afin de positionner et/ou articuler ces dernières avec l'approche par les capabilités.

2.1.1 La théorie du capital humain : intérêt et limites

Il est de plus en plus admis dans les organisations que les actifs intangibles jouent un rôle important dans la création de valeur. La théorie du capital humain s'inscrit dans ce courant puisqu'elle ajoute aux côtés des capitaux physiques la notion de capital humain.

Le concept de capital humain est né des travaux de l'économiste américain Theodore Schultz: "although it is obvious that people acquire useful skills and knowledge, it is not obvious that these skills and knowledge are a form of capital, that this capital is in substantial part a product of deliberate investment[62]" (Schultz, 1961, p. 1). Par la suite, ces travaux ont été développés par un autre économiste, Garry Becker (1964). Ce courant de recherche s'est

[62] « Bien qu'il soit évident que les individus acquièrent des compétences et connaissances utiles, il ne va pas de soi que ces compétences et connaissances soient une forme de capital, que ce capital soient, pour une part conséquente, le produit d'un investissement délibéré » (Schultz, 1961, p. 1, notre traduction).

initialement interrogé sur le rendement d'un investissement en éducation[63] d'un individu donné (Guillard & Roussel, 2010). L'objectif était alors de calquer l'analyse du capital humain sur celle du capital physique. Dans cette perspective, l'investissement en capital humain représente à la fois un coût (un coût direct lié à la formation et un coût d'opportunité lié au fait que l'individu en formation ne travaille pas) et un rendement/bénéfice lié au surcroît de rémunération que l'apprenant peut obtenir tout au long de sa carrière (Ibid.). Si le gain estimé est supérieur au coût, l'individu a intérêt à investir dans une formation – investissement qui lui permettra d'accroître son potentiel productif et lui procurera un revenu futur plus élevé. Une rationalité économique pèserait donc sur les choix de formation. Malgré les difficultés de sa mise en œuvre, les difficultés théoriques voire idéologiques – la prééminence des effets matériels –, le concept a connu un vif succès et a progressivement irrigué les sciences de gestion à partir de la fin des années 1990 (Guillard & Roussel, 2010). L'intérêt fut alors porté à la gestion par l'entreprise du capital humain. Ce dernier représente, dans la perspective gestionnaire, un stock que l'on peut créer, développer, accumuler et utiliser (Autier, 2005).

Plus spécifiquement, chaque individu dispose, au sein des organisations, d'un stock de connaissances, de savoir-faire qui constitue un capital personnel qu'il peut ou non utiliser (Falzon & Mollo, 2009b). Ce capital présente des caractéristiques qui le distinguent des capitaux physiques. Parmi ces caractéristiques, nous retiendrons l'idée que le capital humain s'auto-génère dans l'usage : l'expérience permet à chacun d'accroître son capital humain. L'enjeu pour l'organisation est alors d' « investir » dans ce capital et de le faire « fructifier » en autorisant son accroissement. Investir consiste à développer le stock de connaissances et de compétences des salariés. Ce faisant, l'entreprise peut espérer, à son tour, un retour sur investissement[64] (Guillard & Roussel, 2010).

Cette théorie a le mérite d'avoir ouvert la voie à l'étude des relations entre travail et apprentissage (Bryson & Merritt, 2007) dont nous allons présenter les principales théories dans le paragraphe ci-dessous. Toutefois, si elle suggère que « la productivité et la performance organisationnelles résultent essentiellement d'une augmentation des compétences et des connaissances des salariés » (Ibid., p. 43), c'est la seule contribution à la productivité qui est ici valorisée. Or, on peut déjà supposer que l'accès à une bonne formation n'a pas pour seul effet l'amélioration de la productivité économique. Nous reviendrons sur ce point lors de la présentation de l'approche par les « capabilités ».

[63] Les travaux se sont rapidement élargis à de multiples aspects de la vie quotidienne ; on citera par exemple la santé. Là encore la théorie du capital humain fait de la santé un investissement comme un autre (Becker, 1964 ; Schultz, 1961).

[64] Cet attente d'un retour sur investissement amène les entreprises à privilégier ce que G. Becker appelle des formations spécifiques propres à l'entreprise et donc peu (ou pas) transférables dans une autre entreprise. Selon lui, ce sont les individus ou l'état qui devront prendre en charge les formations générales qui augmentent la productivité de l'individu dans toutes les entreprises.

2.1.2 Apprentissage organisationnel et organisation apprenante

Le terme « apprentissage organisationnel » est utilisé dans un sens large et regroupe en réalité deux aspects distincts (Pesqueux, 2004) :

- l'organisation apprenante qui s'intéresse aux aspects organisationnels de l'apprentissage en analysant ce qui fait qu'« elle » (l'organisation) apprend ;

- l'apprentissage organisationnel au sens strict qui s'intéresse aux connaissances propres à l'organisation, aux processus d'apprentissage eux-mêmes.

a) L'organisation apprenante

Concernant l'organisation apprenante, son émergence est liée, d'une part, à l'incertitude et à l'instabilité croissante du monde économique (Midler, 2003) et, d'autre part, aux enjeux soulevés par les nouvelles formes d'organisation précédemment décrites. Concernant ce dernier point, trois raisons peuvent être évoquées (Livian, 2004). La première raison concerne la crise du modèle taylorien progressivement remplacé par l'organisation « processus » où les « transversalités » nécessitent une capacité d'interprétation des membres de l'organisation. La seconde raison est liée à la crise du modèle de productivité qui laisse la place à un modèle lié aux interactions entre les acteurs. Enfin, la troisième raison à trait à l'augmentation des situations dites « apprenantes » où l'apprentissage n'est plus de l'ordre de la répétition/reproduction à l'identique, mais de l'ordre de la compréhension d'une situation singulière.

L'« organisation apprenante » vise à répondre à ces nouveaux enjeux:

- en cherchant constamment à développer son capital humain puisque la « perspective de l'apprentissage organisationnel est étroitement liée au développement du capital humain et à sa valorisation » (Autissier et al., 2010, p. 112) ;

- et en tirant des leçons de ses réussites et de ses échecs, en décelant et corrigeant les erreurs passés, en anticipant et affrontant les menaces, en menant des expériences, en s'engageant dans des processus d'innovation permanente et, en se construisant une représentation de son avenir (Argyris & Schön, 1996/2002).

Elle est définie comme une organisation « where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured,

where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together[65]» (Senge, 1990, p. 3).

Pour espérer apprendre, l'organisation apprenante, dont le pilier est le capital humain, doit créer / réunir certaines conditions (Autissier et al., 2010). Selon Senge (2000), cinq « disciplines » doivent être combinées pour construire une organisation apprenante : la maîtrise personnelle, les schémas mentaux, la vision partagée, l'apprentissage en équipe, la pensée systémique. D'autres auteurs mettent en évidence certaines activités comme favorisant l'apprentissage – la résolution de problèmes en groupe, l'expérimentation, les retours d'expérience[66], etc. – et certains éléments comme étant des « déclencheurs » de l'apprentissage – la mise en place de structures adaptatives figure parmi ces déclencheurs (Pesqueux, 2004). Ainsi, en mettant en place ces conditions, l'organisation apprendrait.

Dans la lignée de ces travaux, le concept d'« organisation qualifiante » a vu le jour, définie comme une organisation qui « favorise les apprentissages, le développement des compétences » (Zarifian[67], 1992, p. 15). Cette organisation recoupe le thème de la compétence. Elle permet à ses membres de développer de nouvelles compétences, d'enrichir leurs savoirs professionnels et, ainsi, d'« acquérir une qualification reconnue au sein de l'organisation comme sur le marché du travail » (Beaujolin, 1999, p. 8). Elle autorise chaque individu à se projeter dans l'avenir[68] (Zarifian, 1992).

A ce stade, plusieurs questions émergent : Qui apprend ? Si l'organisation apprend, de quelle manière apprend-elle ? A partir de processus d'apprentissage individuels ou de processus propres ?

b) L'apprentissage organisationnel

A la question « l'organisation peut-elle apprendre et comment ? », des auteurs considèrent l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel dans une relation réciproque de cause à effet : l'apprentissage d'individus qui interagissent est essentiel pour l'apprentissage organisationnel, qui, en retour, influence leur apprentissage au niveau personnel (Argyris & Schön, 1996/2002).

---

[65] Une organisation apprenante est une organisation « dont les membres peuvent sans cesse développer leurs capacités à atteindre les résultats qu'ils recherchent, où de nouveaux modes de pensée sont mis au point, où les aspirations collectives ne sont pas freinées, où les gens apprennent en permanence comment apprendre ensemble » (Senge, 1990, p.3, notre traduction).

[66] L'intérêt de ces activités est avant tout que les opérateurs puissent se livrer à une véritable activité réflexive à l'origine de la production d'outils et de connaissances pour le futur (Falzon & Sauvagnac, 2001).

[67] Selon cet auteur, l'organisation qualifiante est présentée comme un nouveau modèle productif posé comme alternative au taylorisme (Fernagu-Oudet, 2011).

[68] Les objectifs de l'organisation capacitante sont soutenus par des dispositifs institutionnels comme la formation tout au long de la vie par exemple.

Selon ces mêmes auteurs, une organisation ne peut apprendre[69] que si elle autorise les processus d'« investigation organisationnelle » provoqués par la dissonance entre des résultats attendus et des résultats effectifs. Au sein de l'organisation, les individus vont avoir des doutes et « investiguer » l'organisation, mener une « enquête » au sens de John Dewey (1938/1967). Les doutes obligent à se questionner, à créer des connaissances pertinentes sur ce questionnement et à les traduire en action collective efficace (Midler, 2003). Cette investigation va conduire à « tirer des leçons » et remettre en question la théorie organisationnelle d'usage. Dans ce dernier cas, Argyris & Schön (1996/2002) parlent d'un « apprentissage en double boucle » où l'investigation menée par les membres de l'organisation conduit à modifier, non seulement les paradigmes qui sous-tendent la stratégie de l'organisation (apprentissage en « simple boucle »), mais également la stratégie elle-même, ses valeurs et ses normes.

Un double niveau d'apprentissage apparaît. L'apprentissage en simple boucle traduit un niveau d'apprentissage à court terme par la simple adaptation de règles ou la correction d'écarts, sans changer les normes de performance. Un second niveau d'apprentissage à plus long terme, l'apprentissage en double boucle, se traduit par un profond changement des normes de l'organisation (Falzon & Sauvagnac, 2001 ; Pesqueux, 2004). Ce dernier niveau d'apprentissage n'est possible qu'à condition que l'organisation propose des « systèmes d'apprentissage », c'est-à-dire une « structure » et un « univers comportemental » stimulants et favorables aux interactions entre les individus[70]. L'apprentissage organisationnel[71] constitue ainsi un processus collectif d'acquisition et d'élaboration de connaissances et de pratiques, participant au remodelage permanent de l'organisation (De la Ville, 1998).

Les conséquences pratiques de l'apprentissage organisationnel s'établissent à partir de la notion de *connaissance* (Knowledge Management[72]) en mettant la question de la production des connaissances au centre de la stratégie des organisations (Falzon & Sauvagnac, 2001 ; Midler, 2003 ; Pesqueux, 2004). L'accent est alors mis sur le management *par* la connaissance ou sur celui *de* la connaissance à travers le développement de systèmes d'information formels (Pesqueux, 2004).

Le Knowledge Management est fréquemment réduit à la création d'outils, destinés à gérer les savoirs – outils qui résultent le plus souvent d'un recueil de connaissances explicites, inertes et détachées des opérateurs. Or il est illusoire de penser que la seule implantation d'outils technologiques induira des pratiques de construction des connaissances (Falzon & Sauvagnac,

[69] Afin de ne pas alourdir ni complexifier notre propos, seul le modèle d'Argyris & Schön (1996/2002) sera ici énoncé. Nous ne développerons pas les autres modèles comme par exemple la célèbre « spirale de la connaissance » développée par Nonaka & Takeuchi (1995).

[70] Le dispositif actualisé de conduite de projet présenté précédemment (Barcellini et al., 2013) autorise ce dispositif d'apprentissage et notamment la révision permanente de la structure en cours de conception.

[71] Un lien peut être établi entre la théorie de l'apprentissage organisationnel et la théorie de la régulation sociale : la régulation de contrôle baliserait des espaces d'exploration, en suscitant ou limitant les initiatives, tandis que la régulation autonome utiliserait ces espaces de manœuvre pour inventer et tester de nouvelles formes gestionnaires, les formaliser et les diffuser (Midler, 2003).

[72] Le Knowledge Management ou gestion des connaissances peut se définir comme la création de valeur ajoutée à partir de la mobilisation des actifs immatériels. Il implique la mise en place d'un système d'initiatives, méthodes et outils.

2001). L'apprentissage organisationnel nécessite la mise en place d'une véritable *mémoire organisationnelle* dont nous avons pu voir les difficultés de mise en œuvre dans les nouvelles formes d'organisation (Falzon & Sauvagnac, 2001 ; Tarondeau, 2002) (cf. Chapitre 1, § 1.2.1 c.). L'objectif de cette mémoire est avant tout de *faire évoluer les savoirs* plutôt que de conserver des savoirs stabilisés. Dans cette perspective, les activités méta-fonctionnelles, précédemment décrites, autoriseraient la construction d'une véritable mémoire organisationnelle (Falzon & Sauvagnac, 2001). Elles permettraient de mettre à jour « les connaissances de l'organisation par explicitation des connaissances implicites, réputées les plus intéressantes (…) » (Ibid.). Ceci nécessite cependant d'assister ce travail réflexif, de mettre en place des dispositifs technico-organisationnels visant explicitement à la construction des savoirs.

c) Intérêts et limites

Ces théories et leurs développements ont le mérite de placer l'étude des relations entre travail et apprentissage au cœur des préoccupations, et de considérer les connaissances et compétences comme sources de compétitivité. Elles offrent un terrain de rencontre fertile entre différentes disciplines. Par ailleurs, elles apportent en partie des réponses aux organisations pour faire face à un environnement de plus en plus complexe et turbulent.

Toutefois, et en dehors des difficultés de mise en œuvre et de réalisation concrète de ces concepts, des réserves sont émises à l'égard de ces théories. Parmi elles, la question de savoir au profit de qui s'effectue cet apprentissage reste la plus prégnante (Pesqueux, 2004). Pour certains, ces notions servent en fin de compte les seuls intérêts de l'organisation (Bryson & Merritt, 2007). Le développement y est considéré comme un moyen d'atteindre les objectifs de production et, au final, peu de place est accordé à la liberté de choix personnel. Par ailleurs, l'organisation apprenante apparaît, dans les faits, exigeante en termes d'adhésion et de prise de responsabilité (Tarondeau, 2002). Elle serait davantage centrée sur le « savoir agir » plutôt que sur le « pouvoir agir » qui relie le savoir avec les conditions propres aux situations dans lesquelles les opérateurs sont engagés (Fernagu-Oudet, 2012a).

L'approche proposée par l'économiste Amartya Sen et développée ci-dessous propose une nouvelle approche du développement et permet de dépasser les limites ici évoquées.

2.2 L'approche par les « capabilités » d'Amartya Sen

Par rapport aux théories précédemment énoncées, et plus spécifiquement celle du capital humain, l'approche par les « capabilités[73] » développée par Sen (1999/2003, 2009/2010a) propose une alternative ou plutôt un « élargissement » (§2.2.1). Les principales notions de cette approche seront ensuite précisées (§2.2.2) avant d'être réintégrées plus largement dans le modèle de développement proposé par cet auteur (§2.2.3).

L'approche par les « capabilités » s'inscrit à un niveau sociétal mais ses applications à l'échelle de l'organisation, nous le verrons, s'avèrent fructueuses.

2.2.1 Positionnement et objectif général

Amartya Sen a reçu le prix Nobel d'économie en 1998. L'élaboration de sa pensée est marquée par *quatre* grandes étapes (Dubois & Mahieu, 2009). En premier lieu, ses recherches portent sur le *choix social* puis s'orientent dès la fin des années 1970 vers des problématiques plus empiriques de l'*économie du développement*. C'est à cette époque que né le concept clé de « capabilités » alors que l'auteur cherchait « un meilleur point de vue sur les avantages individuels que celui que permettait la concentration rawlsienne sur les biens premiers » (Sen, 2010a, p. 284). L'estimation de l'avantage global d'un individu se détache alors d'une évaluation en termes de bonheur ou de niveau de revenu pour se concentrer sur les capabilités : « l'approche par les capabilités juge l'avantage d'un individu à sa capabilité de faire des choses qu'il a des raisons de valoriser » (Sen, 2010a, p. 284). Progressivement, les capabilités sont assimilées à des *libertés* de choix entre différentes alternatives de vies possibles (Dubois & Mahieu, 2009). Le concept se rattache à une acception « positive » de la liberté qui met au premier plan la capacité effective d'action d'une personne dans une situation donnée, à la différence de la liberté « négative » qui traduit l'absence d'entraves à l'action (Corteel & Zimmermann, 2007). Ce qui importe réellement « ce sont les capabilités dont disposent les personnes c'est-à-dire l'ensemble des possibilités qui s'offrent à elles et leur liberté de choisir, dans cet ensemble, le type de vie auquel elles attachent de la valeur » (Stiglitz, Sen & Fitoussi, 2009, p. 16-17). L'application systématique de l'approche par les capabilités à l'économie du développement s'opère à la fin des années 1980 à travers l'étroite collaboration qui est menée avec le Programme National des Nations Unies (PNUD) (Dubois & Mahieu, 2009). Aujourd'hui, les travaux de Sen poursuivent ces différentes orientations et apportent des réflexions autour de la *démocratie* et des *identités*.

[73] Précisons que le terme anglais « capability » adopté par Sen dans ses travaux sera ici traduit par le néologisme « capabilité ». C'est volontairement que nous n'adoptons pas le terme « capacité » pourtant fréquemment utilisé dans les traductions. La capacité signifie le fait de savoir faire quelque chose alors que la capabilité désigne le fait d'être en mesure de faire quelque chose. La capabilité est donc une notion plus large ; elle ajoute à la

Nous reportons ici principalement les développements autour de l'approche par les capabilités au cœur de la pensée de Sen depuis la fin des années 1970. Pour cela nous nous appuierons en grande partie sur deux ouvrages publiés par Sen : *Development as Freedom*, paru en 1999 et *The Idea of Justice*, paru en 2009. L'intérêt de ces ouvrages est d'offrir aux lecteurs, d'une part, une compilation des différents articles et travaux de l'auteur, et d'autre part, des réponses aux critiques dont ces travaux font parfois l'objet : une approche centrée sur l'individu, la question de la responsabilité face à l'affirmation de liberté ou encore les difficultés de la mesure des capabilités.

Afin de cerner les principales tendances et objectifs de l'approche par les capabilités, le positionnement de Sen à l'égard de la théorie du « capital humain » est particulièrement éclairant : « the significant transformation that has occurred in recent years in giving greater recognition to the role of « human capital » is helpful for understanding the relevance of the capability perspective[74] » (Sen, 1997, p. 1959).

L'auteur reconnaît en premier lieu les apports de la théorie du capital humain, et notamment le fait de placer l'humain au centre des préoccupations et d'élargir la définition même d'accumulation du capital aux qualités productives des êtres humains (Sen, 1997, 1999/2003).

Toutefois, l'exemple de l'accès à l'éducation est repris par l'auteur pour souligner les limites de l'approche en termes de capital humain. Certes, si l'éducation améliore la productivité d'un individu, le « capital humain » s'en trouve amélioré puisque la valeur de la production s'accroît ainsi que le revenu dont l'individu formé pourra bénéficier. Mais les bénéfices escomptés ne s'arrêtent pas à la seule contribution à la productivité et à l'augmentation du revenu. Les revenus perçus peuvent, par exemple, rester stables ; pour autant, l'individu bénéficiera d'autres avantages (la lecture, la capacité de communiquer, la participation et l'amélioration de la qualité des débats publics ? etc.). Ces avantages ont (Sen, 1997, 1999/2003) :

- une importance directe pour le bien-être et la liberté des gens ;

- un rôle indirect, par l'influence qu'ils exercent sur le changement social ;

- un rôle indirect, par l'influence qu'ils exercent sur la production économique.

Or la théorie du « capital humain » considère en priorité – voire exclusivement – le troisième de ces rôles. Ainsi, « la perspective plus étroite du capital humain ne recouvre que l'un des versants de la problématique plus générale des capabilités, qui prend en compte les conséquences directes et indirectes des facultés humaines » (Sen, 2003, p. 383). Autrement dit, le capital humain se concentre « on the agency of human beings – through skill and knowledge as well as effort – in augmenting production possibilities » alors que les capabilités « focuses on the ability of human beings to lead lives they have reason to value

capacité l'idée de possibilité réelle (Falzon & Mollo, 2009b). Nous reviendrons plus en détails sur chacune de ces notions.

[74] « La transformation significative qui s'est déroulée au cours des dernières années, qui consiste à accorder une meilleure reconnaissance au rôle du "capital humain" est utile pour comprendre les apports de la perspective des capabilités » (Sen, 1997, p. 1959, notre traduction).

and to enhance the substantive choices they have[75] » (Sen, 1997, p. 1959). Ce point est repris par Bryson et Merritt (2007, p. 44) qui soulignent que le capital humain est uniquement perçu en termes de contribution à la productivité de l'organisation, tandis que la capabilité est considérée comme une contribution plus large, permettant aux individus d'améliorer leur vie de façon générale.

Ce positionnement de Sen à l'égard du capital humain nous renseigne sur plusieurs points :

- si le capital humain permet d'élargir l'importance des *ressources* au-delà d'aspects purement matériels, une approche en termes de « ressources productives » ne peut suffire ; elle conduit à réduire les êtres humains à des moyens de production alors qu'« ils sont aussi la finalité » (Sen, 2003, p. 385) ;

- l'élargissement proposé est une perspective en termes de « *capabilités* » pour servir à la fois les intérêts de la production économique mais aussi ceux du développement social.

2.2.2 Ressources, capabilités et fonctionnements

Nous proposons de définir ici les concepts clés qui peuvent aider à une meilleure compréhension de l'approche par les capabilités et qui vont nous être utiles pour la suite du raisonnement. L'approche par les capabilités s'enracine dans une double distinction entre les fonctionnements (ou accomplissements) et les capabilités, d'une part, et entre les ressources et les capabilités, d'autre part (Bonvin & Farvaque, 2007 ; Robeyns, 2003). Ce sont précisément ces concepts que nous proposons d'analyser dans ce paragraphe.

a) La distinction fonctionnements / capabilités

Le mot *fonctionnement* est utilisé par Sen pour désigner les différents « états et actions » (Stiglitz et al., 2009, p. 46) qu'une personne peut aspirer à faire ou à être (Sen, 2003). Autrement dit, les fonctionnements sont définis comme « tout ce qu'il est possible de faire dans la vie, toutes les façons d'être et d'agir des individus » (Sen, 1993 in Bryson & Merritt, 2007, p. 42). Ils peuvent ainsi être perçus comme la somme des *accomplissements* observables de chacun par exemple la santé, le fait d'avoir un travail intéressant, d'avoir une alimentation suffisante (Stiglitz et al., 2009).

[75] Le capital humain renvoie à « la capacité d'individus – à travers leurs compétences, leurs connaissances et leurs efforts – d'augmenter les possibilités de production » alors que la capabilité de définit comme « la capacité d'individus à mener la vie qu'ils ont des raisons de valoriser » (traduction proposée par Bryson & Merritt, 2007, p. 43-44)

Selon Sen, l'évaluation des seuls fonctionnements réalisés (ce qu'une personne accomplit) ne peut suffire. L'auteur illustre son propos à travers un exemple où deux individus ne mangent pas suffisamment. Ces derniers se trouvent *ex-aequo* dans les fonctionnements réalisés – une sous-alimentation manifeste – mais cela peut dissimuler d'importantes différences. En effet, l'un peut être sous-alimenté en raison d'un jeûne volontaire alors que l'autre peut être victime d'une famine (Sen, 2009/2010a). Aussi, il apparaît « plus judicieux d'utiliser la perspective des capabilités, plus riche en informations, que de se concentrer exclusivement sur le point de vue, informationnellement plus étroit, des fonctionnements réalisés » (Sen, 2010a, p. 292).

Si les fonctionnements traduisent les « états et actions » d'un individu, les « capabilités » désignent les différentes combinaisons de fonctionnements qu'il lui est possible de mettre en œuvre ; il s'agit donc « d'une forme de liberté, c'est-à-dire la liberté substantielle de mettre en œuvre diverses combinaisons de fonctionnements (ou pour le dire de façon plus concrète, la liberté de mener des modes de vie divers) » (Sen, 2003, p. 106). La capabilité est donc « le pouvoir de faire quelque chose » (Sen, 2010a, p. 45) et correspond aux actes et aux choix que chaque individu peut réellement accomplir et poser (Bonvin & Farvaque, 2007).

b) La distinction ressources / capabilités

Une deuxième distinction cruciale au sein de l'approche par les capabilités concerne la distinction entre les ressources et les capabilités.

Par « ressources », Sen entend tous les biens et les services auxquels les individus ont accès, les revenus perçus, les transferts sociaux, les dons ou cadeaux (Bonvin & Farvaque, 2007 ; Robeyns, 2003). Plus largement, les droits formels peuvent être inclus dans cette liste (Bonvin & Farvaque, 2007). Ce que démontre Sen, c'est qu'« entre la possession ou la disponibilité de ces diverses ressources ou droits formels et la liberté réelle des personnes, il y a une distance importante » (Ibid., p. 11).

Prenons l'exemple du droit de vote. Selon Sen, le droit de vote n'a pas de sens en soi ; « ce qui a du sens, c'est la capabilité de voter, qui présuppose l'accès à l'éducation, l'existence de partis politiques, la liberté de parole et de presse, une organisation efficace (transports) et équitable des élections » (Falzon, 2010, p. 61). Aussi le droit de vote n'est-il effectif qu'à la condition de pouvoir le « convertir » en capabilité de voter.

La présence de « facteurs de conversion » apparaît alors nécessaire. A la suite des travaux de Robeyns (2003), repris par Bonvin & Farvaque (2007, p. 11), nous pouvons distinguer trois types de facteurs de conversion[76] :

[76] On peut trouver ici des similitudes entre ces facteurs et ce que Sen appelle, dans ses développement sur la pauvreté, les « types de contingence » susceptibles de provoquer des variations dans la conversion du revenu en modes de vie accessibles (Sen, 2010a, p. 311). L'auteur en cite quatre : **l'hétérogénéité personnelle** ; **la diversité des environnements physiques** dont font partie les conditions climatiques ; **la variété des climats**

- les facteurs de conversion individuels qui désignent les caractéristiques, capacités ou compétences individuelles ; dans l'exemple du droit de vote, on peut se demander, par exemple, si la personne qui vote sait lire, si elle peut se rendre au bureau de vote ou si des problèmes physique l'en empêchent, etc. ;

- les facteurs de conversion sociaux qui désignent le contexte sociopolitique et culturel dans laquelle la personne évolue : par exemple, le droit de vote est-il un droit pour toutes les catégories de population ? ;

- les facteurs de conversion environnementaux : les chemins d'accès au bureau de vote sont-ils, par exemple, praticables ?

Aussi, les politiques publiques centrées sur les capabilités doivent agir conjointement sur les ressources (biens, services, revenus, libertés et droits formels) et sur ces trois facteurs de conversion (Bonvin & Farvaque, 2007).

Plus généralement, l'approche par les capabilités cherche à aller au-delà des méthodes d'évaluation par les ressources, notamment celle qui se concentre sur ce que John Rawls appelle les « biens premiers », qui sont des moyens d'ordre général comme le revenu, la fortune, les pouvoirs et prérogatives des fonctions, etc. Selon Sen, le revenu ou la fortune n'est pas un bon critère pour évaluer l'avantage d'un individu : « un invalide riche peut souffrir de plus de restrictions qu'un pauvre sans handicap physique » (Sen, 2010a, p. 309). Il apparaît alors important de « prendre en compte non seulement les biens premiers détenus par les individus, mais aussi les caractéristiques personnelles qui commandent la conversion des biens premiers en facultés personnelles de favoriser ses fins[77] » (Sen, 2003, p. 105).

Le schéma suivant (cf. Figure 10) illustre les principaux concepts énoncés dans l'approche par les capabilités et leur articulation. La seule possession de ressources ou droits formels ne suffit pas ; il convient de convertir ces ressources en capabilités afin d'être en mesure de réaliser ses fins, c'est-à-dire des fonctionnements ou accomplissements qui résultent d'un choix. Cette conversion des ressources en capabilités nécessite des facteurs de conversion individuels, sociaux et environnementaux.

Figure 10 – Ressources, droits et libertés formels dans l'approche par les capabilités

D'après Bonvin & Farvaque (2007, p. 12)

sociaux, notamment la qualité du système de santé publique ; **les différences de perspectives relationnelles**, les modes de comportement établis dans telle ou telle société pouvant faire varier les besoins financiers.

2.2.3 Une conception de la liberté et un modèle du développement

La définition préalable de ces concepts – ressources, capabilités et fonctionnements – est nécessaire pour comprendre les principales théories défendues par Amartya Sen qui conduisent à une appréhension particulière du développement. Nous proposons ici d'exposer – sans prétendre à aucune exhaustivité – les principaux arguments de l'auteur et son acception du développement. Cet exposé va se révéler utile aux efforts de traduction/transposition de l'approche de Sen pour l'ergonomie et, plus largement, pour le champ de l'organisation.

a) La perspective des capabilités : implications et enjeux

Nous avons relevé cinq points qui occupent une place importante dans la réflexion de Sen et qui illustrent l'importance de la perspective des capabilités. Cette perspective suppose, nous le verrons, une nouvelle approche du développement.

1/ La prééminence accordée aux libertés substantielles

La capabilité apparaît dans la réflexion de Sen comme « un aspect de la liberté » (Sen, 2010a, p. 347). Plus spécifiquement, l'idée de capabilité est orientée vers la liberté substantielle et les possibilités, c'est-à-dire vers l'aptitude des gens à choisir des types de vie qu'ils ont des raisons de souhaiter. Lorsque l'on veut juger des avantages individuels et évaluer les réussites et les échecs sociaux, la première préoccupation est de partir de ces libertés substantielles que sont les capabilités (Sen, 1999/2003). L'avantage d'une personne sera alors jugé inférieur à celui d'une autre si « elle a moins de capabilités – moins de possibilités réelles – de réaliser ce à quoi elle a des raisons d'attribuer de la valeur » (Sen, 2010a, p. 284).

2/ Les deux dimensions de la liberté

La liberté est ici entendue dans une acception large qui « prend en compte aussi bien les *processus* qui permettent l'exercice d'un libre choix dans l'action que les *possibilités* réelles qui s'offrent aux individus, compte tenu des conditions de vie dans lesquelles ils évoluent » (Sen, 2003, p. 32). Plus de liberté donne à l'individu plus de possibilité d'accomplir ce qu'il valorise. Mais la façon dont cela se produit – le processus de choix – apparaît tout autant primordiale. Il convient de ne pas se contenter d'évaluer ce qu'une personne finit par faire mais d'intégrer aussi la façon dont la personne parvient à la situation finale (Sen, 2009/2010a).

3/ Une nouvelle base informationnelle pour juger et comparer les avantages individuels

[77] Ces considérations ont accompagné les réflexions de l'auteur autour de la pauvreté comme « privation des capabilités ».

Les capabilités apparaissent comme une nouvelle base informationnelle pour juger une société et mesurer la justice et l'injustice. Cette base se distingue (Sen, 1999/2003, 2009/2010a) :

- de l'approche utilitariste, inaugurée par Jérémy Bentham, qui se focalise sur le bonheur ou le plaisir individuel ; cette conception de la justice vise « au plus grand bonheur du plus grand nombre » quelles que soient les inégalités (Terestchenko, 2010) ;

- de l'approche par les ressources qui évalue l'avantage d'un individu à son niveau de revenu, de fortune ou de ressources (les « biens premiers » selon Rawls) se focalisant ainsi sur les moyens d'existence ; cette conception vise à maximiser l'avantage du plus mal loti quelles que soient les conséquences sur les avantages de tous les autres.

Sen défend une position d'évaluation différente qui cesse de se concentrer sur les moyens de mener une bonne vie et s'attache aux capabilités autrement dit aux vies « que l'on parvient à mener, mais aussi à la liberté réelle que l'on a de choisir entre différentes façons de vivre » (Sen, 2010a, p. 279). L'avantage d'un individu n'est plus jugé à son niveau d'utilités ou de ressources, mais à sa capabilité de faire les choses qu'il a des raisons de valoriser. Le choix de cette base informationnelle implique une nouvelle approche de la justice.

4/ Une théorie de la justice en rupture avec l'approche dominante

L'auteur propose une théorie de la justice qui se détache des approches dominantes visant à définir des dispositifs institutionnels justes pour toute société, afin de mettre en évidence l'intérêt des approches comparatives des situations réelles. En analysant les réflexions sur la justice sociale particulièrement abondantes à l'époque des Lumières, Sen distingue deux logiques (Sen, 2009/2010a) :

- la première qu'il baptise « institutionnalisme transcendantal », inaugurée par l'œuvre de Thomas Hobbes au XVII^{ème}, propose de définir des dispositifs institutionnels justes pour toute société ;

- la seconde, adoptée par plusieurs autres théoriciens des Lumières, repose sur une série d'approches comparatives et se préoccupe des réalisations sociales. Elle se fonde alors sur des comparaisons entre des degrés de justice et d'injustice relatives et cherchent à éliminer les injustices manifestes du monde. La question qui se pose est alors celle de « comment faire progresser la justice ? » plutôt que « quelles seraient les institutions parfaitement justes ? » (Sen, 2010a, p. 34).

Alors que les théories modernes de la justice et notamment celle de John Rawls s'inscrivent dans la première logique, Sen se positionne davantage au sein de la seconde en soulignant « l'importance de l'examen des vies humaines pour juger de la santé d'une société » (Sen, 2010a, p. 277). Selon lui, la comparaison et l'évaluation des réalisations sociales doit se faire « à l'aune des capabilités réelles des gens » (Sen, 2010a, p. 45).

5/ Les individus : des agents responsables et autonomes

Une approche de la justice fondée sur les libertés substantielles privilégie le rôle d' « agent » et les jugements émis par les individus. Le terme « agent » s'oppose ici à celui de « patient » auquel on administrerait les bienfaits d'un quelconque processus de développement (Sen, 2009/2010a). Les « agents » sont libres de choisir ce qu'ils valorisent. L'idée de liberté respecte l'autonomie : « elle signifie que nous déterminons en toute indépendance ce que nous voulons, ce que nous apprécions, et, finalement, ce que nous décidons de choisir » (Ibid., p. 284). Ce rôle signifie par ailleurs la participation des individus – participation directe ou indirecte, individuelle ou collective – dans la scène politique ou à d'autres niveaux (Sen, 1999/2003). Un autre aspect de la liberté est également souligné : elle nous rend responsable de nos actes. Aussi, la liberté permet-elle de décider de ce que nous devons faire et s'accompagne de la responsabilité de ce que nous faisons. A contrario, « il ne saurait y avoir de responsabilité si les moyens de la liberté réelle ne sont pas donnés » (Bonvin & Farvaque, 2007, p. 10).

L'approche par les capabilités fait souvent l'objet de critiques autour de cette concentration sur l'« individu ». A ce sujet, Sen souligne que son approche ne postule à aucun moment la nécessité de voir les individus indépendamment de la société dans laquelle ils se trouvent (Sen, 2009/2010a). Il avance par ailleurs le concept de « capabilités collectives » et justifient son intérêt dans sa réflexion sur la justice.

b) Une nouvelle approche du développement : le développement comme liberté

La perspective des capabilités conduit à une nouvelle approche du développement. Le développement est alors appréhendé « comme un processus d'expansion des libertés réelles dont jouissent les individus » (Sen, 2003, p. 15), autrement dit comme un processus d'expansion des capabilités. Les politiques publiques, les institutions les plus diverses doivent alors contribuer à ce processus non pas en respectant « une formule unique » mais en ayant pour exigence la promotion des libertés individuelles, l'accroissement des choix et des opportunités de chacun. La liberté apparaît alors comme le moyen et la finalité du développement.

En se focalisant sur les libertés réelles, on élargit ainsi la définition du développement encore trop souvent réduit à la croissance du produit intérieur brut (PIB) et à l'augmentation des revenus que Sen appelle « des objets de confort inanimés » (Sen, 2010a, p. 278). Cette vision élargie du développement a trouvé un écho favorable dans les programmes de développement internationaux. A l'intérieur du premier Rapport mondial sur le développement humain, élaboré sous la conduite de l'économiste pakistanais Mahbub ul Haq, il est écrit : « The basic objective of development is to create an *enabling environment* for people to enjoy long, healthy and creative lives […] Human development is the process of enlarging people's

choices[78] » (Human Development Report, 1990, pp. 9-10). L'objectif initial de ce rapport était de dépasser les indicateurs traditionnels du progrès économique essentiellement centrés sur les revenus et l'accumulation de capital afin de s'intéresser davantage à la façon dont les êtres humains vivent dans chaque société et à leurs libertés substantives dont ils jouissent (Sen, 2009/2010a, 2010b). Dans ce contexte, l'Indice de Développement Humain (IDH) fut alors conçu « avec pour objectif explicite de rivaliser avec le PIB, en se concentrant exclusivement sur la durée de vie, l'éducation de base et le revenu minimal » (Sen, 2010b, p. iv).

Dans la lignée de ces travaux, et à la demande du Président de la République, une commission a été mise en place en 2008 afin d'engager des réflexions autour de la mesure des performances économiques et du progrès social en France. Un rapport a été établi proposant d'aller au-delà du PIB en mettant « davantage l'accent sur la mesure du bien-être de la population que sur celle de la production économique » (Stiglitz, Sen, & Fitoussi, 2009, p. 13). La notion de « qualité de la vie » a été avancée : toute réflexion sur le développement doit prendre en compte l'amélioration de la qualité de la vie (Sen, 1999/2003) qui dépend « des conditions objectives dans lesquelles se trouvent les personnes et de leurs capabilités[79] » (Stiglitz et al., 2009, p. 16). L'IDH constitue une mesure possible parmi d'autres de la qualité de la vie.

Mais la portée des réflexions sur le développement humain s'étend bien au-delà de la question de la mesure ; il s'agit avant tout de se préoccuper des individus et de créer des environnements capacitants « in which people can develop their full potential and lead productive, creative lives in accord with their needs and interests (…). Development is thus about expanding the choices people have to lead lives that they value (…). Fundamental to enlarging these choices is building human capabilities – the range of things that people can do or be in life[80] » (Human Development Report, 2001, p. 9).

Au sein des rapports sur le développement humain, il est précisé que l'approche par les capabilités s'applique indépendamment du niveau de développement d'une société. Elle n'est pas réservée aux pays en voie de développement (Falzon, 2008). Salais et Villeneuve (2005) ont proposé d'appliquer cette approche à l'économie européenne. Dans l'introduction de leur ouvrage, ils écrivent : « Capability-based policy principles fit well with the transformation of work that accompanies the emergence of a knowledge-based European economy. To be competitive and innovative, standards for employment require responsibility, initiative,

[78] « L'objectif du développement est de créer un *environnement capacitant* pour que les personnes puissent bénéficier de vies longues, saines et créatives. Le développement humain est le processus d'élargissement des choix des personnes » (Human Development Report, 1990, pp. 9-10, notre traduction).

[79] Si l'évaluation de la qualité de la vie repose inévitablement sur des jugements de valeur, il existe cependant « un consensus sur le fait que la qualité de la vie dépend de la santé et de l'éducation, des conditions de vie quotidienne (dont le droit à un emploi et à un logement décents), de la participation au processus politique, de l'environnement social et naturel des personnes et des facteurs qui définissent leur sécurité personnelle et économique » (Stiglitz et al., 2009, p. 17). Ces éléments confèrent une plus grande autonomie aux individus.

[80] « dans lesquels les personnes peuvent développer leur plein potentiel et mener des vies productives et créatives, en accord avec leurs besoins et leurs intérêts (…). Ainsi, le développement relève de l'expansion des possibilités de choix qui permettent aux personnes de mener une vie à laquelle elles accordent de la valeur. Un aspect fondamental de l'expansion de ces possibilité de choix est la construction de capabilités humaines : l'étendue des choses que les gens peuvent être ou faire dans la vie » (Human Development Report, 2001, p. 9, notre traduction).

autonomy and relational skills. The deployment of these qualities requires workers to possess initiative and the reflexive freedom of action that has no technological substitute[81] » (Salais & Villeneuve, 2005, p. 10).

A une échelle plus microéconomique, des travaux émergent depuis quelques années autour de l'application de l'approche par les capabilités à l'organisation (Fernagu-Oudet, 2012a). Plus récemment encore, l'ergonomie a proposé une traduction de l'approche de Sen qui permet d'appréhender la discipline sous un éclairage nouveau (Falzon, 2013). C'est cette traduction que nous allons maintenant explorer et compléter par des travaux de champs disciplinaires variés (sciences de gestion, sociologie, socio-économie, et sciences de l'éducation).

[81] « Les principes politiques fondés sur les capabilités sont bien adaptés à la transformation du travail qui accompagnent l'émergence d'une économie européenne fondée sur la connaissance. Pour être compétitifs et innovants, les standards d'emploi demandent la responsabilité, l'initiative, l'autonomie et les capacités relationnelles. Le développement de ces qualités demande que les travailleurs disposent d'initiative et de liberté réflexive d'action qui n'a pas de substitut technologique » (Salais & Villeneuve, 2005, p. 10, notre traduction).

3. Capabilités et environnement capacitant

Sous le prisme de l'approche par les capabilités, l'organisation doit, tout comme les institutions et les politiques publiques chez Sen, agir conjointement sur les ressources et les facteurs de conversion. L'enjeu est alors l'expansion des capabilités individuelles et collectives pour promouvoir le développement conjoint des individus et des organisations. Dès lors se pose la question du « comment ». La traduction de l'approche de Sen pour l'ergonomie propose une définition de ce que pourrait être un « environnement capacitant » dont l'objectif est précisément l'accroissement des capabilités. Nous allons reprendre ici la définition d'un « environnement capacitant » pour l'ergonomie (§3.1), avant d'analyser ses premières applications (§3.2) et les concepts clés mobilisés entretenant une parenté plus ou moins forte avec les « capabilités » (§3.3). Un intérêt sera ensuite porté au processus qui permet de mettre en place de tels environnements (§3.4).

3.1 Une traduction de l'approche de Sen pour l'ergonomie : les environnements capacitants

La parenté des modèles du « capital humain » et des « capabilités » avec l'ergonomie a été clairement énoncée (Falzon, 2010 ; Falzon & Mollo, 2009b). Le premier modèle est orienté vers l'organisation et considère avant tout l'individu en tant que contributeur à la performance. Le second modèle propose d'élargir cette contribution au bien-être et à la liberté des personnes ; il est davantage centré sur l'individu et la façon dont l'organisation, au sens très large, peut favoriser le développement des individus.

Outre leur parenté avec les objectifs de la discipline à la fois centrés sur la santé des individus et l'efficacité des systèmes[82] (Falzon, 1996), ces deux modèles ont un intérêt pour l'ergonomie (Falzon, 2010, 2013) :

- d'une part, on constate en ergonomie que toute activité de travail est génératrice de savoirs et savoir-faire : au cours même de la pratique, les opérateurs, les collectifs développent à la fois des savoirs liés à la tâche et des savoirs sur eux-mêmes. Le modèle de Becker reconnaît ce point en développant l'idée d'un « capital humain » qui s'auto-générerait dans l'usage ;

[82] Précisons cependant que l'objectif d'efficacité n'est pas réservé uniquement à l'organisation ; chacun aspire à effectuer un travail de la meilleure qualité possible (Falzon, 2010) et le concept d' « activité empêchée » montre à quel point l'impossibilité de faire un travail de qualité génère insatisfaction et stress (Clot, 1999). De la même manière l'objectif de santé n'est pas réservé à l'individu ; les organisations ont également intérêt à se préoccuper de cet objectif non pas uniquement pour des raisons de contraintes légales ou de question d'image mais parce qu'il constitue aussi un facteur de performance (Pavageau et al., 2007).

- d'autre part, les potentialités d'un individu supposent un environnement favorable pour s'exercer ; en effet, il ne suffit pas que les individus aient des capacités mais qu'ils puissent réellement les mettre en œuvre dans une situation donnée. A ce titre, les programmes sur le développement humain proposent la création d'un « enabling environment » comme objectif du développement.

Toutefois, cette notion d'« enabling environment » est alors évoquée à un niveau sociétal. L'enjeu pour l'ergonomie est de transférer cette notion à l'organisation (Falzon, 2010). Une définition de ce que pourrait être un environnement capacitant du point de vue de l'ergonomie a alors été proposée en incluant trois points de vue (Falzon, 2005a, 2005b, 2005c ; Falzon & Mollo, 2009b ; Pavageau, Nascimento & Falzon, 2007). Cette définition a par ailleurs été récemment complétée, intégrant la notion de « réussite » (Falzon, 2013, pp. 3-4) :

- D'un point de vue préventif, un environnement capacitant est un environnement qui n'a pas d'effets néfastes sur l'individu et préserve donc ses capacités futures d'agir. On retrouve ici un aspect très classique – et toujours d'actualité – des interventions ergonomiques : il s'agit de détecter et prévenir les risques, d'éliminer l'exposition aux toxiques ou à des exigences qui entrainent à long terme des déficiences ou des effets psychologiques négatifs, etc.

- D'un point de vue universel, un environnement capacitant est un environnement qui prend en compte les différences inter-individuelles (caractéristiques anthropométriques, mais aussi différences d'âge, de genre, de culture) et qui compense les déficiences individuelles (liées au vieillissement, aux maladies, aux incapacités). C'est donc un environnement qui prévient l'exclusion et le chômage.

- D'un point de vue développemental, un environnement capacitant est un environnement qui permet aux personnes et aux collectifs :

  - de réussir, c'est-à-dire de mettre en œuvre leurs capacités de façon efficace et fructueuse : un environnement qui non seulement n'entrave pas les capacités mais rend les personnes *capables* ;

  - de développer de nouveaux savoir-faire et de nouvelles connaissances, d'élargir leurs *possibilités d'action*, leur degré de contrôle sur leurs tâches et sur la façon dont ils la réalisent, c'est-à-dire leur *autonomie* : un environnement d'apprentissage continu.

C'est le dernier point de vue que nous souhaitons plus largement aborder ici, en faisant l'hypothèse qu'un environnement qui rend les personnes « capables » et autorise l'apprentissage favorise en soi l'atteinte des dimensions universelles et préventives. Nous y reviendrons.

3.2 Premières applications : une appréhension des « dimensions » des environnements capacitants

Nous avons identifié des travaux[83] se reportant au cadre des « environnements capacitants » (EC) tel que proposé par Falzon (2005a, 2005b, 2005c ; 2013). Ce cadre étant relativement récent, cinq travaux ont été repérés dans des disciplines cependant diverses (ergonomie, sciences de gestion et sciences de l'éducation). Ils ont été divisés en deux sous-catégories. La première catégorie regroupe les études directement guidées par le cadre des EC. La seconde catégorie regroupe, quant à elle, des études qui n'ont pas été initialement pensées dans ce cadre mais dont les résultats ont ensuite été utilisés par les auteurs pour le compléter et l'enrichir. Après un rapide exposé des apports de ces travaux, l'intérêt sera :

- de relever les concepts largement utilisés – les marges de manœuvre, l'autonomie, le pouvoir d'agir – et de les expliciter davantage en raison de leur parenté plus ou moins forte avec le concept de « capabilités » (§3.3) ;

- de se détacher d'une approche en termes de « liste » de caractéristiques pour se focaliser davantage sur le processus d'accroissement des capabilités (§3.4) ;

- de déterminer ce qui permettrait la pérennité de tels environnements à travers une définition de l'« organisation capacitante » (§4.) ; une attention doit être portée aux « processus » qui permettent de garantir des situations d'environnement capacitant (Pavageau et al., 2007) ;

- et de réfléchir à la question de la méthode qui reste ici ouverte ; un intérêt particulier sera porté à la question de l'opérationnalisation de l'approche de Sen dans le cadre de l'intervention ergonomique (cf. Partie 2).

3.2.1 Etudes guidées par le cadre des EC : distinction des caractéristiques et mise à jour des conditions favorables

Trois études sont ici concernées et ont pour objectif de préciser ce que pourrait être un environnement capacitant.

Les deux premières études (Bénion, 2010 ; Nascimento, 2006[84]) cherchent à définir les caractéristiques d'un environnement capacitant et à mettre à jour des conditions (ou facteurs) favorables à la construction d'un tel environnement. Ces deux études se sont déroulées dans

[83] Nous ne prétendons pas ici à l'exhaustivité. Nous avons par ailleurs écarté les travaux qui ne concernaient pas le champ des organisations.

[84] Les résultats de ce travail de mémoire sont en partie repris et discutés dans un article paru dans la revue PISTES (Pavageau, Nascimento, & Falzon, 2007).

des contextes proches. La première a eu lieu quelques années après des transformations organisationnelles et technologiques importantes au sein d'unités du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie et faisait suite à des problématiques de santé et de conditions de travail relevées par le Comité d'Hygiène et Sécurité (Nascimento, 2006). La seconde s'est déroulée quelques mois après la mise en place de plateformes téléphoniques au sein d'un établissement bancaire public, et la demande de la direction portait sur l'émergence de problèmes de santé (Bénion, 2010). Dans les deux études, des analyses documentaires, des entretiens, des observations et un questionnaire ont été utilisés pour étudier les changements et leur lien avec la santé. Concernant les questionnaires, la plupart des items ont été construits à l'aide de questionnaires préexistants (SUMMER, EVREST etc.) mais dans la première étude un indicateur « d'environnement capacitant » a été spécifiquement créé. Cet indicateur regroupe un ensemble de questions portant sur (Nascimento, 2006) :

- les moyens favorables pour faire un travail de bonne qualité ;

- le sentiment d'utilité au travail ;

- et l'apprentissage.

Cet indicateur a été combiné avec des questions portant sur l'autonomie (diriez-vous que, dans votre travail, vous pouvez choisir la façon de procéder ?), la créativité (diriez-vous que votre travail vous permet d'être créatif ?), et l'efficacité (parvenez-vous à faire face aux événements ?). Il permet ainsi de proposer une première définition des environnements capacitants.

Plus spécifiquement, des facteurs favorables / de risque ont ensuite été énoncés dans le cadre particulier des changements organisationnels. Ces facteurs rejoignent en partie les conditions favorables à la construction d'un EC mises à jour dans la seconde étude – conditions à la fois organisationnelles (intérêt du travail, communication etc.), managériales (rôle clé du manager de proximité et du « style » de management) et liés aux ressources humaines (importance de proposer des formations adaptées, d'envisager des progressions et perspectives pour les opérateurs, etc.). Cette deuxième étude propose également une définition d'un environnement capacitant. Selon Bénion (2010), un EC est un environnent qui « protège le pouvoir d'agir » et doit, pour cela (p. 4) :

- tolérer les stratégies de régulation des opérateurs et permettre aux opérateurs de trouver des compromis entre exigences organisationnelles et recherche de plaisir ;

- offrir les moyens de travailler et une certaine liberté de choix quant aux modes opératoires ;

- favoriser le développement de leurs compétences.

La troisième étude (Vidal-Gomel, Rachedi, Bonnemain & Gabaî, 2012) vise également à préciser ce que pourrait être un environnement capacitant mais dans le contexte particulier des Etablissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT). L'intérêt d'une approche en termes d'EC et d'intégrer des potentialités, souvent négligées, d'apprentissage et de créativité des

travailleurs handicapés. Après avoir montré en quoi les ateliers de travail protégé étudiés étaient « non capacitants » d'un point de vue préventif, universel et développemental[85], l'étude s'est attachée à mettre en évidence des conditions pour concevoir des EC dans les ateliers protégés (Ibid.). La première condition porte sur la nécessité de concevoir des postes et des situations *adaptables* aux caractéristiques des individus et aux spécificités des handicaps. La seconde vise à favoriser les *apprentissages* en y incluant les stratégies opératoires observées pour se préserver et les actions de « médiation » des formateurs d'atelier (moniteurs). Ces derniers doivent par ailleurs disposer de meilleures conditions de travail et avoir accès à des formations pertinentes.

3.2.2 Etudes non guidées par le cadre des EC mais dont les résultats ont permis d'enrichir ce cadre

Nous faisons référence ici à deux travaux : le premier relève du champ de l'ergonomie (Mollo, 2004 ; Falzon & Mollo, 2009b) et le second des sciences de l'éducation (Fernagu-Oudet, 2012a). Dans les deux cas, les recherches effectuées n'ont pas été initialement pensées en fonction du cadre des EC mais se sont révélées comme pouvant lui faire écho. Les résultats ont par ailleurs permis d'enrichir ce cadre en identifiant des pistes d'appréhension des qualités d'un EC.

La première recherche (Mollo, 2004) s'est déroulée dans le domaine de la santé (cancérologie) et portait sur la prise de décision thérapeutique. Elle cherchait à comprendre comment les opérateurs experts articulaient différentes sources de prescription ou ressources dans la décision lorsqu'ils étaient confrontés à des situations inhabituelles à enjeu. Cette articulation a été étudiée plus spécifiquement au sein des Réunions de Concertation Pluridisciplinaire (RCP) où les spécialistes sont invités à traiter collectivement des situations « complexes » sortant du cadre d'application du référentiel[86]. Les résultats ont révélé qu'au-delà de l'objectif premier de prise de décision sur chaque cas, les RCP permettent de mener une réflexion sur les bonnes pratiques et facilitent ainsi (Falzon & Mollo, 2009b) :

- la définition d'un espace de solutions possibles et impossibles, en le justifiant ; cet espace définit alors « un cadre de référence fiable » ;

- le développement des savoirs individuels, les médecins étant amenés à intégrer les règles construites au cours des réunions, et le développement de savoirs collectifs par l'échange et la construction de savoirs ;

[85] Ces résultats rejoignent les principaux constats rencontrés dans la littérature au sujet des ateliers protégés (Vidal-Gomel et al., 2012). On peut donc supposer que la portée des conclusions de l'étude sur la conception d'EC dans les ateliers protégés peut s'étendre au-delà des ateliers étudiés.

[86] Le référentiel dicte les traitements à appliquer selon les classes de situation (Mollo, 2004).

- l'amélioration de la fiabilité globale des décisions, les RCP jouant un rôle de « garde-fou » en éliminant les solutions thérapeutiques inacceptables.

Ces réunions ont été considérées comme « un type particulier d'environnement capacitant » où, au cours d'une décision collective, on échange des savoirs, on les adapte et on en créé de nouveaux (Ibid.). Ce processus d'échange-adaptation-construction de savoirs peut être analysé comme une activité « méta-fonctionnelle » telle que précédemment décrite. L'enjeu est alors que l'organisation reconnaisse ce « potentiel capacitant » et mette en place des règles de fonctionnement qui favorisent l'articulation entre les activités fonctionnelles de court-terme (prise de décision sur un cas complexe) et méta-fonctionnelle à plus long terme (construction collective de règles de décision fiables).

La deuxième recherche porte sur l'évaluation d'un dispositif expérimental de formation « Réseau réciproque d'échanges des savoirs[87] » (RERS) (Fernagu-Oudet, 2012a). Là encore, au-delà des objectifs initiaux de partage et échange de savoirs, savoir-faire et expériences, le dispositif s'est révélé avoir une portée beaucoup plus large, remplissant des fonctions multiples (intégration, socialisation professionnelle, apprentissage, développement d'une culture de l'« apprenance » etc.). Les modalités même d'organisation du dispositif (bourses d'échange, intranet, liberté de contenu et d'action) permettent aux opérateurs la transformation de leurs apprentissages en capabilités. Cette transformation est possible grâce à l'existence de « facteurs de conversion ». Parmi ces facteurs, on peut citer là encore les espaces de réflexivité que le dispositif offre aux opérateurs et qui favorisent l'émergence d'activités méta-fonctionnelles (repérage des savoirs, formalisation, diffusion des pratiques, etc.). Les RERS participent ainsi à la construction d'un environnent capacitant – un environnement où l'on apprend, qui aide à apprendre et donne envie d'apprendre (Ibid.).

En résumé, l'ensemble des travaux présenté propose, à travers les résultats d'études menées sur des terrains variés, une « liste » de caractéristiques d'un EC ou de conditions favorables (ou défavorables) à sa construction. Si l'on regroupe les contributions proposées, la liste obtenue est longue même si certaines caractéristiques sont communes à l'ensemble des travaux. L'intérêt alors est davantage de se focaliser sur :

- des concepts clés en ergonomie qui sont largement empruntés dans ces travaux et qui font écho, plus ou moins explicitement, au concept de « capabilité » (§3.3) ;

- de s'intéresser plus largement au processus d'accroissement des capabilités qui permet la mise en place d'un environnement capacitant. La transformation des ressources en capabilités énoncée dans la dernière étude (Fernagu-Oudet, 2012a) est un mécanisme général que nous détaillerons (§3.4).

[87] La pratique des RERS est née dans les années 70 à l'initiative des enseignants Claire et Marc Hever-Suffrin et repose sur le postulat suivant : chacun a des savoirs qui peuvent intéresser les autres, tout le monde est capable d'apprendre, nous pouvons apprendre de tous par tous (Fernagu-Oudet, 2012a). L'entreprise dans laquelle se déroule l'étude citée est la première à l'avoir appliquée – les RERS étant plutôt présents dans les domaines de l'éducation et du travail social. Concrètement le dispositif, géré par des animateurs, collecte les offres et les demandes de savoirs et organise le partage de ces savoirs en face-à-face ou par téléphone (Ibid.).

3.3 Concepts mobilisés et parenté de ces concepts avec celui des « capabilités »

L'objectif ici est d'éclairer des notions souvent citées dans les travaux précédents et de montrer en quoi et de quelle manière elles sont orientées vers la *liberté*[88] substantielle et les *possibilités* c'est-à-dire l'aptitude des gens à choisir des façons de faire qu'ils ont des raisons de valoriser.

3.3.1 Des marges de manœuvre à l'autonomie…

a) Les marges de manœuvre

D'après trois études précédemment citées (Bénion, 2010 ; Nascimento, 2006 ; Falzon & Mollo, 2009b), le fait de permettre aux opérateurs des marges de manœuvre sur les objectifs de la tâche, ou les critères à satisfaire, accroît les options disponibles et les possibilités de faire du « bon travail ». Les « marges de manœuvre » occuperaient donc une place particulière dans l'approche par les capabilités et nous allons clarifier ici ce concept et proposer une définition.

- Le concept de « marges de manœuvre » en ergonomie

La notion de « marge de manœuvre » est issue de l'ergonomie de l'activité. Elle est largement utilisée dans les travaux relevant de ce champ et il est parfois malaisé de la distinguer d'autres concepts comme l'autonomie ou le pouvoir d'agir tant son acception a tendance à s'élargir[89]. Par ailleurs, il ne semble pas exister de définition établie de cette notion (Coutarel, 2004). Cette dernière se révèle polysémique et engage tantôt la *création* par l'opérateur, tantôt le *donné* par les concepteurs (Quillerou-Grivot, 2011). Aussi pouvons-nous trouver des définitions variées qui relèvent plus spécifiquement du « donné » ou du « créé » ou de l'entrecroisement des deux. Les marges de manœuvre se définissent alors tantôt comme (Flageul-Caroly, 2001) :

- un *degré de liberté* investi ou non par l'opérateur : la marge de manœuvre est alors définie « comme la possibilité ou liberté dont dispose un travailleur pour élaborer différentes

[88] D'une manière générale, on pourrait dire que la marge de manœuvre, l'autonomie et le pouvoir d'agir constituent des « espaces de liberté ». Nous analysons ici les subtilités de ces notions et le passage de l'une à l'autre qui est souvent réalisé sans réelle précaution dans la littérature.

[89] Pour certains auteurs, les marges de manœuvre relèvent de l'ergonomie, l'autonomie de la sociologie et le pouvoir d'agir de la pyschodynamique du travail et ces trois notions permettent de formaliser l'initiative des travailleurs sur leur propre travail (Quillerou-Grivot, 2011). Or nous relèverons les disparités et complémentarités de chacune de ces notions qui, selon nous, peuvent se révéler utiles pour les trois disciplines.

façons de travailler afin de rencontrer les objectifs de production, et ce, sans effet défavorable sur la santé » (Durand et al., 2008, p. 2) ;

- des *zones d'initiative* des opérateurs, reconnues : la marge de manœuvre désigne alors « la zone d'initiative et la zone de tolérance dont dispose l'opérateur pour assurer la régulation du fonctionnement d'un système » (Weill-Fassina & Valot, 1997 in De La Garza, Maggi, & Weill-Fassina, 1998, p. 2) ;

- une *latitude* ; dans ce cas, la marge de manœuvre est « la latitude dont on dispose entre certaines limites, les possibilités d'action laissées par certaines contraintes, internes et externes. Ces possibilités peuvent découler d'une atténuation des contraintes elles-mêmes et d'une meilleure utilisation des marges de liberté qu'elles laissent » (Marquié, 1995, in Flageul-Caroly, 2001, p. 87)

Par ailleurs, des distinctions sont introduites. Certains auteurs distinguent les marges de manœuvre « potentielles », liées à l'encadrement et au collectif et « innovantes », créées avec l'expérience (Ibid.). D'autres distinguent les marges de manœuvre « individuelles », les possibilités d'adapter son travail à soi-même (choix des gestes, du rythme de travail, etc.) et « collectives », les possibilités de coopération et de mobilité (rotations, changements de poste, etc.) (Volkoff, 1995 in Coutarel, 2004, p. 154). Enfin, une distinction est apparue récemment entre les marges de manœuvre « internes », perçues et construites par l'individu au regard de ses caractéristiques du moment, et « externes », construites par le milieu sociotechnique et organisationnel (Coutarel & Petit, 2013).

Si les acceptions de cette notion sont multiples, un compromis est davantage trouvé autour des effets liés à l'existence ou non de marges de manœuvre :

- la possibilité d'avoir des marges de manœuvre apparaît essentielle pour mettre en place un processus de régulation qui vise la recherche d'un équilibre entre exigences du travail et santé par le travailleur (Coutarel, 2004 ; Rocha et al., 2012). L'augmentation des marges de manœuvre favorise les possibilités de régulation. Dans son étude menée auprès des guichetiers de la Poste, Flageul-Caroly (2001) montre qu'un compromis entre les quatre pôles de l'activité[90] (soi, client, autrui, système) n'est possible qu'à condition que des marges de manœuvre soient laissées par l'organisation du travail. De la même manière, David et Huguet (1998) présentent les compromis entre logiques et contraintes diverses dans les activités de service comme sources de fortes charges psychiques et mentales, lorsque les salariés sont confrontés à l'absence de marges de manœuvre ;

- le concept de marge de manœuvre établit donc un lien entre la santé et le contrôle de chacun sur sa situation de travail (Coutarel, 2004). La présence de marges de manœuvre suffisantes apparaît nécessaire pour le maintien d'un équilibre entre production et santé et, plus largement, pour l'activité de travail (Durand et al., 2008).

L'organisation du travail et le collectif jouent un rôle important dans l'augmentation possible des marges de manœuvre « tout en conservant les règles de base » (Flageul-Caroly, 2001, p.

[90] Ces pôles ont été précédemment énoncés et définis (cf. Chapitre 1, §3.3.3).

87). L'organisation du travail peut accroître les possibilités d'obtenir des marges de manœuvre. Le collectif peut également accroître les possibilités d'obtenir mais également d'investir ces marges (Coutarel, 2004 ; Flageul-Caroly, 2001).

Certains auteurs soulignent que la notion de « marge de manœuvre » s'inscrit dans l'horizon de la tâche (Davezies, 2004) et/ou de la situation singulière de travail (Coutarel & Petit, 2013), ou encore de la seule activité individuelle (Caroly, 2010). Ces particularités éloignent ce concept de l'autonomie ou du pouvoir d'agir qui, nous le verrons, dépassent cet horizon. Pour autant, les notions sont parfois difficiles à distinguer :

- dans certains travaux, l'autonomie est présentée comme une possibilité de mise en œuvre de marges de manœuvre potentielles (De La Garza & Weill-Fassina, 2000) ou apparaît comme « marge de manœuvre de l'individu ou du groupe vis-à-vis de la prescription et du contrôle, marge négociée ou imposée dans les faits » (Veltz, 1999, p. 15) ;

- selon Coutarel (2004), le concept de marge de manœuvre renvoie à la possibilité pour l'individu d'agir sur sa situation de travail, d'y déposer une marque temporelle. Ce concept fait alors écho au pouvoir d'agir. L'auteur précise cependant que le pouvoir d'agir s'inscrit dans une histoire dont la temporalité et le rayon dépassent ceux de la situation de travail dans laquelle s'inscrivent les marges de manœuvre (Coutarel & Petit, 2013).

- Proposition de définition et positionnement par rapport aux « capabilités »

A la lumière de ces différents travaux et de leurs apports, nous proposons ici une définition du concept de « marge de manœuvre » et le lien que ce concept peut avoir avec celui de « capabilité ».

La marge de manœuvre traduit, selon nous, le degré de liberté à l'intérieur d'un système de règles :

- un degré de liberté formellement prévu c'est-à-dire « octroyé » par le système ; dans ce cas, le système n'interdit pas aux opérateurs de procéder de différentes façons, le choix du mode opératoire est par exemple laissé à la discrétion des opérateurs mais dans un espace de règles, de décisions qui reste stable ;

- un degré de liberté « de fait », c'est-à-dire « conquis » par l'opérateur ; dans ce cas les opérateurs saisissent des opportunités « latentes » du système et créent des marges de manœuvre.

Le lien entre les marges de manœuvre et les « capabilités » est indirect : il nécessite, pourrait-on dire, des « facteurs de conversion ». D'une part, les opérateurs doivent *saisir* les marges octroyées par le système : le fait que ce dernier prévoit formellement des marges de manœuvre ne garantit en rien leur effectivité. D'autre part, les opérateurs doivent *conquérir* les marges latentes pour les rendre effectives. Développer la capacité des acteurs à se saisir et à conquérir des marges de manœuvre, c'est « développer les ressources de la situation et donc

les possibilités pour les travailleurs de répondre aux exigences du travail » (Coutarel & Petit, 2013).

Nous souhaitons introduire ici une distinction entre le concept de marge de manœuvre et celui d'autonomie – distinction qui, nous l'avons vu, n'apparait pas toujours clairement. Si le concept de marge de manœuvre désigne avant tout la possibilité de faire le travail demandé, celui d'autonomie est plus large puisqu'il implique la possibilité de produire ses propres normes (Davezies, 2004). L'autonomie est un élargissement de la notion de marge de manœuvre (Caroly, 2010). Nous allons préciser ce concept en rappelant tout d'abord son usage dans les travaux précédemment exposés.

b) L'autonomie

En termes ergonomiques, la notion de « capabilité » a été traduite par le degré d'« autonomie » d'un opérateur. Le concept d'autonomie apparaît dans l'ensemble des travaux cités. L'autonomie traduirait une forme de liberté et le pouvoir d'être, de faire et de choisir au sein des organisations. Il apparaît nécessaire de clarifier ce concept et de proposer là encore une définition.

- Le concept d'« autonomie » en ergonomie

Nous avons pu déceler jusqu'ici la reconnaissance de plus en plus importante donnée à l'autonomie dans le contexte des nouvelles formes d'organisation. L'usage de cette notion est si fréquent que le sens s'en trouve parfois altéré. La question qui se pose alors est la suivante : que recouvre au juste la notion d'« autonomie » ?

La sociologie apporte un premier éclairage sur cette question. L'autonomie est le fait du groupe d'exécution qui produit des règles non écrites par opposition – ou plutôt complémentarité – avec les règles prescrites. L'autonomie que s'octroient les exécutants est alors « moins le signe de leur volonté d'échapper au contrôle de leur supérieur, que le signe de leur volonté d'améliorer leurs compétences, c'est-à-dire leur capacité de maîtrise du processus. L'augmentation de la capacité de maîtrise individuelle passe par l'élaboration en commun de règles non écrites, élaboration qui a pour matière première les savoir-faire détenus par chacun » (de Terssac, 1992, pp. 170-171). Cette *capacité individuelle ou collective à produire ses propres règles* apparaît nécessaire dans tout processus d'action de travail pour obtenir le résultat (Maggi, 2003). Ainsi, quel que soit le degré de prescription, les opérateurs développeront toujours de l'autonomie. Cette dernière peut relever d'un sujet individuel ou collectif mais, dans les deux cas, elle concerne *la régulation du processus d'action* (Maggi, 2003). Si cette régulation est autonome, on est alors en présence

d'autonomie. Comme nous l'avons vu précédemment[91], les régulations autonomes sont avant tout sensibles à des impératifs de résultats (Reynaud, 1988).

L'autonomie représente la base de la valorisation effective du travail humain (Friedmann, 1946 in Maggi, 2003) : reconnaître l'autonomie, c'est « reconnaître que l'ordre du système social se construit au moyen de négociations entre tous les sujets, et donc qu'il ne peut être prédéterminé » (Maggi, 2003, p. 124). Autonomie et hétéronomie[92] coexistent donc dans tout système social (Ibid.).

La définition de l'autonomie en sociologie – capacité à produire ses propres règles et à gérer ses propres processus d'action – apparaît comme un élargissement de la notion de marge de manœuvre pour l'ergonomie (Caroly, 2010). Selon cet auteur, un élément clef de cet élargissement concerne la prise en compte de l'activité collective puisque « le collectif de travail se développe dans et par cette activité de réélaboration des règles » (Ibid., p. 77).

En ergonomie, les définitions proposées dépassent également le concept de marge de manœuvre en recouvrant plus largement « la possibilité d'une expression personnelle et l'existence d'un espace de développement » (Davezies, 2004). En ce sens, l'autonomie présente de fortes similitudes avec les enjeux soulevés dans l'approche par les capabilités en termes d' « espace de liberté » et de « possibilité de choix ». Prenons par exemple la définition énoncée dans le modèle de Karasek – modèle largement emprunté en ergonomie (Bénion, 2010 ; Pavageau et al., 2007). Dans ce modèle, l'autonomie recouvre deux dimensions (Davezies, 2004) : la capacité à *peser* sur les décisions et la capacité de *choisir* les modes opératoires et d'en *expérimenter* de nouveau. De manière générale, le concept d'autonomie est abordé en ergonomie comme, à la fois :

- une certaine liberté de choix (Gollac & Volkoff, 2007), notamment quant aux modes opératoires mais aussi la pondération des critères, la hiérarchisation des objectifs, la façon de procéder (Nascimento, 2006) ;

- des possibilités d'action (Falzon, 2005b) et notamment des possibilités « d'organiser sa tâche, de fixer ses procédures de travail » (Leplat, 1997, p. 48) ; autrement dit, un certain degré de liberté dans la réalisation du travail (Coutarel, 2004) ;

- des possibilités de discussion sur l'organisation du travail ou les conditions de travail (Coutarel, 2004).

Par ailleurs, cette autonomie serait favorable au bien-être au travail et à la construction de la santé (Pavageau et al., 2007). Les personnes bénéficiant de cette autonomie seraient les moins exposées à des conditions de travail présentant des risques (Coutarel, 2004). On précise ici « cette » autonomie car ce concept recouvre de multiples réalités. Des distinctions sont introduites dans la littérature et permettent de mieux discerner l'autonomie telle qu'elle se présente dans le monde du travail aujourd'hui :

[91] Voir la section présentant la théorie de la régulation sociale.
[92] L'autonomie concerne « la liberté de décision du sujet individuel ou du collectif ». A l'inverse, l'hétéronomie concerne « les principes de régulation auxquels les opérateurs sont soumis » (Maggi, 2003, p. 123).

- une première distinction apparaît entre l'*autonomie-indépendance* et l'*autonomie-action*. La première traduit la capacité d'un individu à effectuer les tâches qui lui sont confiées sans faire appel à autrui (Bercot, 1999 in Caroly, 2010, p. 77) ; elle est aujourd'hui remise en question par un certain nombre d'auteurs (Mollo, 2004). L'autonomie-action, quant à elle, est issue des relations entre acteurs et se situe pour une part importante dans le registre de la transformation – de soi, des autres et de l'action (Bercot, 1999 in Caroly, 2010, p. 77) ;

- une deuxième distinction est introduite entre l'*autonomie procédurale* – le choix des procédures – et l'*autonomie temporelle* – le choix des horaires et des pauses par exemple (Coutarel, 2004). Aujourd'hui, l'autonomie procédurale semble progresser sous contrainte de temps : il en résulte une mobilisation entière de la personne, une injonction de « prendre ses responsabilités sans avoir de responsabilité effective » (Clot, 1999, p. 7) ;

- enfin, une troisième distinction est apportée entre *discrétion* et *autonomie* : « l'autonomie signifie la capacité de produire ses propres règles, donc la capacité à gérer ses propres processus d'action : elle implique l'indépendance. La discrétion indique des espaces d'action dans un processus réglé, où le sujet agissant est *obligé* de décider et de choisir, dans un cadre de dépendance » (Maggi, 2003, p. 122). Cette distinction est importante car il semblerait aujourd'hui que l'autonomie qui se développe au travail s'apparente davantage à une « autonomie contrôlée » (discrétion) qu'à une autonomie s'appuyant sur la coopération « spontanée et volontaire » des salariés (Méda, 2004). Or la première peut se révéler négative pour le sujet concerné notamment si les moyens pour l'exercer se révèlent insuffisants (Maggi, 2003).

- Proposition de définition et positionnement par rapport aux « capabilités »

Etymologiquement, le terme autonomie (du grec *autos* : soi-même et *nomos* : loi, règle) signifie « se donner ses propres règles ». L'autonomie désigne donc le pouvoir de renégocier les règles[93] au sens large et faciliterait le « travail d'organisation » précédemment évoqué.

Elle s'apparente à un aspect de la liberté puisqu'elle accroît les possibilités réelles d'action, de discussion et les opportunités de choix. En ce sens, l'autonomie entretient une forte parenté avec le concept de « capabilités » ; c'est une latitude effective (et non théorique) d'une personne, ce n'est pas un droit abstrait (Pavageau et al., 2007). L'autonomie apparaît comme expression des capabilités dans le monde professionnel (Svandra, 2007), corollaire de la liberté (Nascimento, 2006).

L'autonomie suppose que des conditions concrètes soient satisfaites dans l'environnement pour que des possibilités réelles soient données à chacun de transformer les libertés abstraites en opportunités concrètes. Elle apparaît, selon nous, comme un facteur d'extension du pouvoir d'agir qui va permettre la « perception d'autres possibles » (Coutarel & Petit, 2013).

[93] La « régulation autonome » (Reynaud, 1989) exposée plus haut traduit une source possible de création de règles pour les opérateurs au sein de l'organisation.

Ces autres possibles vont, à leur tour, faciliter la création de marges de manœuvre et l'accroissement des possibilités de choix et d'action.

3.3.2 … et de l'autonomie au pouvoir d'agir

Les travaux ne relevant pas du champ de l'ergonomie (Bénion, 2010 ; Fernagu-Oudet, 2012a) mettent en évidence que l'enjeu principal d'un environnement capacitant est l'élargissement du « pouvoir d'agir ». Cette notion entretient un lien avec la relation entre un sujet et son environnement puisque la mise en œuvre d'une capacité ne dépend pas uniquement de sa disponibilité mais aussi des conditions propres aux situations dans lesquelles les sujets sont engagés (Fernagu-Oudet, 2012a). Ce qui importe alors est ce que chacun parvient à faire, mais aussi la possibilité et la liberté de choisir entre différentes façons de faire. La parenté du « pouvoir d'agir » avec les « capabilités » a par ailleurs été relevée en ergonomie (Falzon, 2010 ; Falzon & Mollo, 2009b). Nous proposons ici d'éclaircir ce concept et cette parenté.

- Le concept de « pouvoir d'agir »

Le concept de « pouvoir d'agir » trouve ses origines dans les écrits de Spinoza et Ricœur. Le premier évoque le développement du pouvoir d'agir comme « capacité à être affecté d'un nombre croissant de manières » et « approfondissement du rapport au monde » (Davezies, 2009). Le second relie la diminution du pouvoir d'agir à la souffrance : « la souffrance n'est pas uniquement définie par la douleur physique, ni même par la douleur mentale, mais par la diminution voire la destruction de la capacité d'agir, du pouvoir-faire, ressenties comme atteinte à l'intégrité du soi » (Ricœur, 1990, p. 223). Cette notion a ensuite été introduite au sein de la psychologie du travail – et plus spécifiquement en clinique de l'activité – d'abord sous le terme « pouvoirs de l'action » (Clot, 1995) puis de « pouvoir d'agir » (Clot, 1999, 2008).

Une première conceptualisation du terme de pouvoir d'agir s'inscrit dans le champ de la définition de la santé. Le point de vue de la santé comme absence de maladie ne peut suffire. Une définition plus large est retenue : « je me porte bien dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes, de porter des choses à l'existence, et de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi » (Canguilhem, 2002, p. 68). En clinique de l'activité restaurer le pouvoir d'agir « c'est restaurer ce mouvement de liaison à l'initiative des sujets qui est au principe de la santé » (Clot, 2010b, p. 17-18). Dans la poursuite des réflexions de Ricœur (1990), le ressort de la souffrance dans le monde du travail contemporain apparaît lié à une action « contrariée », « empêchée », « incarcérée » qui traduit une amputation du pouvoir d'agir, une impuissance à dire, à faire, à raconter, à s'estimer (Clot, 1999, 2004).

Selon Clot (1999, 2008, 2010b), le pouvoir d'agir concerne l'activité et mesure « le rayon d'action effectif du sujet ou des sujets dans leur milieu professionnel habituel » (Clot, 2010b, p. 18), ce que l'on appelle dans le langage quotidien le « souci et la réalisation du travail bien fait » (Clot, 2008). Le pouvoir d'agir augmente si l'action en train de se réaliser permet la poursuite de buts qui « comptent » pour le travailleur, et autorise la découverte de nouveaux buts possibles, l'identification de nouvelles possibilités (Ibid.). L'action réalisée, pleine de sens, est source d'énergie mais celle-ci demande à être pérennisée par l'efficience de l'action menée, source d'économie (Clot, 2010b). L'efficience peut progresser à travers l'automatisation par le travailleur de sa propre action qui, réduisant la charge de travail ou plutôt son coût, libère ainsi « les capacités de traitement et peut favoriser les acquisitions sur d'autres parties de l'activité » (Ibid., p. 21). L'amputation du pouvoir d'agir a lieu lorsque, simultanément, des buts valables pour l'opérateur sont laissés en jachère et les automatismes se referment sur eux-mêmes. Cette amputation s'explique par la faible « disponibilité psychologique du collectif » et l'impossibilité, pour l'opérateur, de puiser des ressources d'un autre « genre » (Clot, 2004). Dans ce cas, l'opérateur ne se reconnaît pas dans son travail et n'est pas reconnu par les autres (collègues et/ou hiérarchie) (Quillerou-Grivot, 2011).

La notion de pouvoir d'agir a ensuite fait l'objet de multiples usages. Selon Clot (2010b, p. 18) cette diversité est « du plus grand intérêt » et « invite à une discussion plus serrée ». Parmi ces usages nous évoquerons ceux qui permettent une meilleure compréhension du concept et/ou participe à son enrichissement.

Rabardel (2005a) introduit une distinction intéressante entre « capacité de faire », « pouvoir faire » et « pouvoir d'agir » (p. 261) :

- le développement de la « capacité de faire » fait passer pour le sujet, des actions du domaine de l'impossible à celui du potentiellement possible ;

- le développement du « pouvoir faire » fait passer du potentiellement possible au réellement ou effectivement possible ;

- le « pouvoir faire » se situe à un niveau supérieur en tant que « pouvoir d'agir » c'est-à-dire de produire des actions répondant à la diversité des critères auxquels le sujet entend explicitement ou non que ses actions répondent.

Selon lui, les genèses instrumentales précédemment décrites, s'inscrivent dans les mouvements généraux de développement du pouvoir d'agir des sujets individuels et collectifs.

Daniellou (1998/2003) reprend la question du « pouvoir agir » abordée par Clot et Rabardel et précise que cette question ne peut être pensée indépendamment de deux autres questions (pp. 231-232) :

- celle, pour chaque acteur de l'entreprise, du « pouvoir penser » les situations dans leur complexité et dans leur singularité ; elle est reliée à la reconnaissance de la contribution de chacun à la survie et au développement de l'entreprise ;

- et celle, pour chaque acteur de l'entreprise, du « pouvoir débattre » du travail réel ; ceci implique la reconnaissance de la diversité des logiques nécessaires à la survie de l'entreprise, la remontée de descriptions issues de l'analyse de la réalité quotidienne et l'expression réelle des difficultés rencontrées par chacun.

Tout blocage de la dynamique pouvoir agir – pouvoir penser – pouvoir débattre entraîne des atteintes à la santé (Daniellou, 1999).

Enfin, des études récentes concernant les Troubles Musculo-Squelettiques (TMS) et les Risques Psycho-Sociaux (RPS) tendent à relier ces pathologies à un symptôme parmi d'autres possibles d'un dysfonctionnement organisationnel dont la conséquence première est l'amputation du pouvoir d'agir à différents niveaux de l'organisation (Coutarel, 2011 ; Coutarel, Daniellou & Dugué, 2003). Lutter contre les TMS implique alors « la construction progressive d'une situation où les travailleurs acquièrent une influence sur la conception du poste et de l'organisation du travail, et où les mécanismes de gain et de pertes de productivité sont soumis aux débats multi-logiques dans l'entreprise » (Daniellou, 1999, p. 532). Un cadre d'évaluation des interventions en termes de développement du pouvoir d'agir est suggéré mais reste à développer (Coutarel, 2011 ; Falzon & Mollo, 2009b).

- Proposition de définition et positionnement par rapport aux « capabilités »

Le pouvoir d'agir désigne le « rapport actif de l'individu à son milieu[94] » (Coutarel & Petit, 2013). Par cette confrontation avec le milieu, l'opérateur est en mesure de « miser » sur les différentes marges de manœuvre pour agir sur sa situation et en créer de nouvelles. De la même manière, il est en mesure de créer de nouvelles « normes » (Quillerou-Grivot, 2011). Autonomie et marges de manœuvre apparaissent comme des conditions - nécessaires mais non suffisantes – de la construction du pouvoir d'agir et peuvent s'accroître à travers celui-ci.

Le concept de « pouvoir d'agir » entretient des liens de parenté forts avec celui de « capabilité » (Falzon, 2010 ; Fernagu-Oudet, 2011, 2012a, 2012b). La distinction introduite par Rabardel (2005a) entre « capacité de faire », « pouvoir de faire » et « pouvoir d'agir » est intéressante. Elle permet en effet de mieux appréhender la différence entre la « capacité » qui relève du *potentiellement* possible et la « capabilité » qui relève du *effectivement* possible (pouvoir faire) et permet de répondre à des critères que la personne a des raisons de valoriser (pouvoir d'agir). Le concept de « pouvoir d'agir » permet donc d'appréhender simultanément ce qu'une personne et capable de faire – ses capacités – et les possibilités qui lui sont réellement offertes pour mettre en œuvre et développer une capacité donnée – les opportunités. Or, nous l'avons vu, la capabilité suppose précisément la conjonction d'une capacité et d'une possibilité réelle. L'activité empêchée, qui traduit une amputation du pouvoir d'agir, « équivaut donc à une capacité sans capabilité » (Falzon, 2010, p. 61).

[94] Le rapport de l'individu à son milieu peut faire référence à la théorie de structuration (Giddens, 1987) précédemment explicitée et qui traite simultanément de la structure et des actions des acteurs.

L'objectif d'accroissement des capabilités dans le champ de l'organisation peut ainsi se traduire par un accroissement du pouvoir d'agir et nécessite l'autonomie des individus et la possibilité pour chacun d'obtenir et investir des marges de manœuvre. L'individu aura alors l'opportunité concrète d'accomplir ce qu'il a des raisons de valoriser, de réaliser un « travail bien fait ». Nous allons maintenant analyser plus en détails cet objectif d'accroissement des capabilités qui nécessite une action conjointe sur les ressources et les « facteurs de conversion » de ces ressources en capabilités. Pour cela, nous mobiliserons plus spécifiquement l'étude de Fernagu-Oudet (2012a) et les travaux de sociologues qui ont étudié les politiques d'emploi et de formation à la lumière de l'approche par les capabilités (Bonvin & Farvaque, 2007 ; Corteel & Zimmermann, 2007).

3.4 L'accroissement des capabilités : une action conjointe sur les ressources et les facteurs de conversion

Un fois les concepts clés éclaircis, l'enjeu est maintenant de se concentrer sur le processus même d'accroissement des capabilités.

Cet accroissement est envisageable seulement si l'organisation rend effectives les nouvelles capacités des travailleurs. Pour cela, l'organisation doit favoriser l'exploration, la mise à disposition de ressources mais également prévoir des « facteurs de conversion » afin de transformer les potentialités – individuelles, collectives, technico-organisationnelles – en possibilités effectives. Autrement dit, elle doit proposer des environnements capacitants (techniques, sociaux, organisationnels) afin de fournir aux individus l'occasion de développer de nouveaux savoir-faire et de nouvelles compétences, d'élargir leurs possibilités d'action, leur degré de contrôle sur leur tâche (Pavageau et al., 2007).

En effet, la seule existence de ressources :

- internes au sujet : les capacités (savoirs et savoir-faire), les caractéristiques individuelles (niveau de formation, expérience, etc.) ;

- et externes au sujet : la structure organisationnelle (dispositif techniques et organisationnels), les marges octroyées/latentes, les collègues,

ne suffit pas. Ces dernières sont « potentielles » et doivent être converties en « capabilités » via des dispositifs spécifiques : « les facteurs de conversion » qui constituent « l'ensemble des facteurs qui facilitent (ou entravent) la capacité d'un individu à faire usage des ressources à sa

disposition pour les convertir en réalisations concrètes » (Fernagu-Oudet, 2012a, p. 10), c'est-à-dire en accomplissements ou fonctionnements de valeur[95].

Les facteurs désignent des conditions organisationnelles, techniques et sociales et font référence, selon nous, aux caractéristiques d'un « environnement capacitant » (Falzon, 2013). L'individu ou le collectif peut également essayer de convertir les ressources en capabilités mais sans les conditions favorables d'un environnement capacitant, cette conversion peut se révéler difficile et coûteuse. La rencontre itérative entre le pôle socio-organisationnel – le donné ou réglé – et le pôle individuel – le créé ou géré – apparaît nécessaire afin d'accroître concrètement les capabilités (Fernagu-Oudet, 2011).

Afin d'illustrer notre propos, reprenons ici l'exemple du droit de vote et élargissons-le. Le droit de vote en lui-même ne suffit pas : ce qui compte, c'est la « capabilité » de voter qui implique certains conditions (la liberté de la presse, l'accès à l'information, à l'éducation, la possibilité de se rendre au bureau de vote etc.) (Falzon, 2006). De la même manière :

- la seule détention de savoirs ne suffit pas ; il est nécessaire que ces savoirs puissent être stimulés, développés et reconstruits pour combiner les ressources en cas de besoin ;

- d'après Béguin (2013), reprenant Daniellou (2004), fournir une imprimante donne l'opportunité de recourir à une impression si c'est nécessaire, mais sans une imprimante la seule possibilité est d'utiliser l'écran. La seule fourniture de l'imprimante ne suffit pas non plus encore faut-il que chacun sache l'utiliser et que les fonctionnalités de la machine correspondent aux besoins des opérateurs ;

- si le dispositif offre des marges de manœuvre, la question qui se pose alors est de savoir si les individus ont réellement les moyens de les investir : formation, connaissance du travail de l'autre, etc. (Coutarel, 2004) ;

- quant à la présence de collègues : sont-ils réellement accessibles ? Des coopérations concrètes peuvent-elles avoir lieu ? Les opérateurs parviennent-ils à construire une relation de confiance susceptible de poser les bases d'un collectif métier et/ou d'un collectif transverse ?

Pour résumer, nous proposons de reprendre le schéma précédent (cf. Figure 10) et de le compléter (cf. Figure 11) afin de définir l'approche par les capabilités au sein de l'organisation :

[95] La question qui peut se poser ici est celle du partage de la valeur accordée par l'individu versus l'organisation. Selon Bonvin & Farvaque (2007), cette question « ne doit pas être la prérogative exclusive d'un corps d'experts (…). La dimension processus de la liberté requiert, pour chacune des personnes concernées, la possibilité effective (et pas seulement symbolique) de participer à ce processus de définition des normes et valeurs sociales (…). Il importe donc de contextualiser et situer les décisions évaluatives pour décider des questions de définition des fonctionnements ou accomplissements de valeur » (p. 14). Au sein de l'organisation, cela pose la question de la participation et des confrontations de points de vue. Nous y reviendrons.

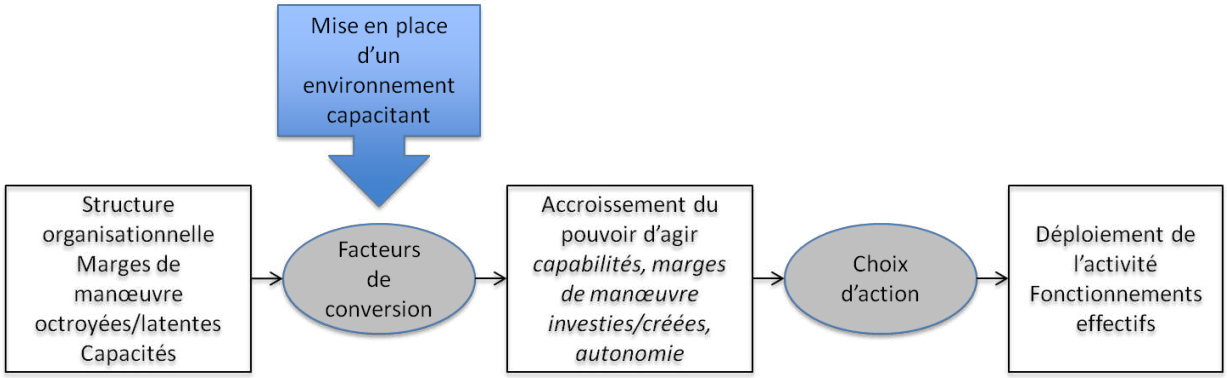

Figure 11 – L'approche par les capabilités appliquée à l'organisation

Adapté de Bonvin & Farvaque (2007) et Fernagu-Oudet (2012b)

Au sein de l'organisation, les ressources peuvent être externes ou internes. Les ressources externes désignent la *structure organisationnelle* – règles et dispositifs au sens large –, les collègues et les *marges de manœuvre prévues* par la structure ou *latentes*. Les ressources internes renvoient aux *capacités* des individus (savoirs et savoir-faire) et aux caractéristiques personnelles. La seule présence de ces ressources ne suffit pas. Elles doivent être converties en « capabilités » – pouvoir effectif de faire quelque chose – et cette conversion s'opère à travers la mise en place d'un *environnement capacitant* qui permet aux individus et aux collectifs d'entretenir / de développer leur santé, leurs savoirs, de réussir / progresser. Ce faisant, l'*autonomie* s'accroît et les *marges de manœuvre* deviennent réellement *investies* et/ou *créées*. Ceci élargit le rayon d'actions et de choix effectifs, autrement dit le *pouvoir d'agir* qui va autoriser le *déploiement de l'activité*. Au cours même de l'activité, de nouvelles possibilités peuvent apparaître (la découverte de nouveaux buts) et être saisies, accroissant à leur tour le pouvoir d'agir.

A cette étape, nous souhaitons proposer un cadre afin de pérenniser, entretenir voire développer cette « mécanique ». Ce cadre nous l'appelons « organisation capacitante » et nous proposons une définition dans la section qui suit.

4. Vers une organisation capacitante

La perspective théorique des capabilités proposée par Sen, couplée avec la vision de l'organisation comme instrument offrent, selon nous, un cadrage pertinent pour penser l'organisation et outiller sa conception. Nous souhaitons proposer ici une définition d'une organisation capacitante qui répond aux exigences des nouvelles formes d'organisation et aux impératifs de productivité, santé et développement.

La définition proposée englobe des caractéristiques qui permettraient de proposer, de façon pérenne, des « environnements capacitants », autrement dit qui autoriseraient l'atteinte des objectifs, la construction de la santé et le développement conjoint des individus, des collectifs et de l'organisation à long terme.

Définir une organisation capacitante ne vise pas à répondre à la question « quelle serait « la » bonne organisation » mais plutôt à celle de « comment faire progresser l'organisation ? ». Pour répondre à la question du « comment », il n'existe pas « une » solution unique mais l'enjeu est avant tout de promouvoir les libertés, l'accroissement des choix et des opportunités de chacun.

L'objectif d'une organisation capacitante est l'accroissement des capabilités. Pour atteindre cet objectif, la seule mise à disposition de ressources ne suffit pas. Il convient de développer des facteurs de conversion de ces ressources en capabilités – facteurs nécessaires :

- pour que les individus puissent répondre aux exigences de l'organisation ;

- mais aussi et surtout pour que l'organisation puisse faire face à l'exigence des salariés d'effectuer un travail de qualité (Clot, 2013).

Après avoir positionné l'organisation capacitante vis-à-vis d'autres concepts comme ceux de l'organisation apprenante et qualifiante (§ 4.1), l'objectif sera de proposer une définition (§4.2).

4.1 Positionnement et apport

L'organisation apprenante et l'organisation qualifiante présentent certaines limites que l'organisation capacitante se propose de dépasser.

Certains auteurs ont en effet signalé que l'organisation apprenante était centrée avant tout sur les seuls intérêts de l'organisation (Bryson & Merritt, 2007 ; Pesqueux, 2004) et s'avérait être exigeante et contraignante pour les salariés (Tarondeau, 2002). Quant aux organisations qualifiantes, centrées sur le lien entre l'organisation du travail et les compétences, elles apparaissent dans un contexte visant avant tout à adapter les compétences des salariés aux

évolutions rapides de l'emploi et des organisations, afin d'éviter les processus d'exclusion économique et sociale (Fernagu, 2004). Elles visent à favoriser l'« employabilité » des salariés.

Ces deux organisations accordent finalement peu de place à la question des opportunités et des libertés en situation de travail. L'organisation capacitante cherche, quant à elle, à concevoir une organisation en associant des ressources et des facteurs de conversion, comme un instrument de développement de l'activité individuelle et collective des opérateurs, soutenant leur initiative (Clot & Litim, 2009). Le développement des capabilités apparaît comme le prix à payer pour des organisations qui veulent soutenir un environnement et un travail capacitants, favorables à la santé et à l'efficacité des individus et des organisations.

Par « travail capacitant », nous entendons un travail qui offre du sens, des marges de manœuvre, des possibilités de développement et d'apprentissage, un travail qui permet d'accroître l'autonomie et le pouvoir d'agir de tous les acteurs et autorise des processus réflexifs sur l'activité individuelle et collective.

Là encore, la notion de « travail capacitant » se différentie des notions telles que :

- le « travail décent », défini par l'Organisation Internationale du Travail et la Commission Européenne, centré sur la qualité de l'emploi : durée désirée, salaire convenable, conditions respectueuses de la santé des individus, etc. (Méda, 2004) ;

- le « travail soutenable »[96] qui cherche avant tout à rendre le travail désirable ou simplement supportable au bout de nombreuses années d'exercice (Méda, 2004). Le caractère soutenable met parfois en avant l'analogie avec le développement durable ou soutenable « qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (Rapport Brundtland, 1987). L'idée défendue est alors celle d'un travail soutenable qui permet le développement et l'entretien permanent des ressources humaines, à l'opposé d'un modèle de travail intensif, consommateur de ressources (Docherty, Kira, & Shani, 2009). Gollac, Guyot et Volkoff (2008) proposent cependant une définition élargie du concept de « travail soutenable » qui se rapproche du concept de « travail capacitant » même si la dimension développementale n'est pas au centre. Selon ces auteurs, un travail soutenable est « exempt de contraintes ou nuisances susceptibles de provoquer, à termes, des pathologies durables (…) tolère une large diversité entre les individus (…) et doit pouvoir être soutenu, par le libre jeu de l'activité humaine » (Gollac, Guyot, & Volkoff, 2008, p. 8).

Le concept d'organisation capacitante a récemment été discuté dans des travaux en ergonomie et en sciences de l'éducation. Les premiers travaux abordent la construction d'une organisation capacitante à travers l'intervention ergonomique permettant le développement conjoint de la structure d'une part, et des compétences des acteurs, d'autre part (Coutarel & Petit, 2009). Dans les seconds travaux, l'organisation capacitante est présentée comme

[96] Certains auteurs parlent de travail « supportable » ou « durable » (Méda, 2004).

encourageant le développement des capabilités, de la capacité à agir des sujets en augmentant leur pouvoir d'agir (Fernagu-Oudet, 2011).

Selon nous, l'organisation capacitante doit remplir les exigences de liberté de choix, d'opportunités, d'expansion des capabilités et implique ainsi la satisfaction de plusieurs dimensions clés que nous allons maintenant aborder.

4.2 L'organisation capacitante : proposition d'une définition

A partir du cadre théorique développé et pour répondre aux enjeux soulevés par les nouvelles formes d'organisation, nous proposons d'appeler « organisation capacitante », une organisation qui présente les caractéristiques suivantes :

- **Instrumentalisable** : une organisation capacitante est une organisation-instrument. Cela signifie qu'elle propose un cadre – une structure-artefact – habilitant, qui fournit des ressources et des possibilités pour chacun. Cela signifie également qu'elle se prête à l'adaptation d'elle-même à travers les usages. Concevoir l'organisation comme un instrument invite à ne pas accorder une suprématie à l'organisation officielle ou formelle – le cadre – et à prendre en compte les activités de régulation et de structuration afin de penser ensemble le cadre et les actions ;

- **Débattable** : une organisation capacitante est une organisation qui autorise et encourage les débats et confrontations de points de vue. Les conflits de critères, de buts, de logiques sur le travail doivent être connus, reconnus et débattus et il en va même de la survie des entreprises : « la nécessité de débats dans une entreprise est certes une exigence démocratique. Mais c'est aussi le reflet de la diversité de logiques, dont la prise en compte est nécessaire à la survie de l'entreprise » (Daniellou, 1999, p. 531). Le problème dans les organisations aujourd'hui n'est pas l'existence de conflits, mais l'intériorisation des débats sociaux entre différentes visions du travail et de la qualité (Petit, Dugué & Daniellou, 2011). Cette nécessité d'encourager les débats au sein des organisations rejoint les travaux de la psychologie du travail et des sciences de gestion. Le courant de la clinique de l'activité encourage depuis quelques années déjà l'institutionnalisation par l'organisation des débats sur le travail, et notamment sur la qualité du travail (Clot, 2006a, 2013). En sciences de gestion, une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion est actuellement développée (Detchessahar, 2001, 2011 ; Clergeau et al., 2006). Cette théorie vise à répondre aux nouveaux défis auxquels les organisations sont confrontées : la logique « processus » et la transversalité qui en découle engendrent des besoins de communication et d'interaction importants. Dans cette perspective « la santé des salariés serait directement fonction de la capacité de l'organisation à lever les contradictions entre ce qui est demandé aux salariés, les moyens mis à leur disposition et l'évaluation des résultats » (Clergeau et al., 2006, p. 8). Pour lever ces contradictions, les auteurs appellent à une mise en discussion à travers notamment des lieux dédiés et structurés. Ces lieux, animés par le management de proximité, apparaissent

propices au développement d'un « travail d'organisation » (de Terssac, 2003b) et à la construction de compromis, et se révèlent être une des clés de la réussite d'un changement organisationnel ;

- **Propice à la définition des collectifs** : une organisation capacitante est une organisation qui donne aux opérateurs la possibilité de construire leur propre activité collective. Cela signifie que l'organisation doit offrir des ressources et des possibilités facilitant la production d'un travail collectif : des possibilités de synchronisation opératoire et cognitive, des possibilités de construction d'un référentiel opératif commun, une répartition des tâches et une organisation temporelle favorables à l'ensemble des partenaires du travail collectif, etc. (Caroly & Barcellini, 2013). Cela signifie aussi que l'organisation doit proposer des conditions favorables à la construction d'un collectif de travail qui se construit entre des opérateurs qui partagent des objectifs (Ibid.). Nous avons mis en évidence le caractère « transverse » de ce collectif dans les nouvelles formes d'organisation aujourd'hui et ses conditions d'émergence ; parmi elles, on retrouve les nécessaires espaces de discussion et de débats. Ces espaces doivent faciliter une pratique réflexive au travail où, cette fois-ci, l'opérateur se donne comme objet de travail l'activité collective conjointe (Lorino, 2009). Quatre « règles d'or » ont été énoncées afin de garantir l'efficacité d'une pratique réflexive au travail (Mollo & Nascimento, 2013) : elle doit avoir pour objet l'activité réelle de travail, elle doit être régulière et suppose une participation volontaire de tous, elle doit avoir une double visée d'analyse et d'action et doit être assistée et encouragée au sein de l'organisation. Ces pratiques peuvent prendre la forme d'activités méta-fonctionnelles qui, déclenchées par des dysfonctionnements, sont susceptibles de contribuer à la transformation et à l'amélioration de l'organisation (Falzon, 1996).

Deuxième partie
Problématique et cadre méthodologique pour la conception organisationnelle

Chapitre 3. Problématique et enjeu de la recherche

1. Construire des environnements capacitants et mettre en place des organisations capacitantes

Les mutations de l'organisation présentées précédemment ont mis en évidence plusieurs éléments :

- les organisations doivent répondre à un contexte instable et turbulent qui les conduit à évoluer en permanence et à adopter une dynamique de changement quasi continue ;

- les opérateurs sont de plus en plus sollicités par les organisations à faire des choix, à utiliser des ressources, à acquérir des compétences… Par ailleurs, l'apprentissage en situation de travail change : il n'est plus lié à la répétition d'opérations analogues mais à la confrontation à des événements singuliers ;

- la valeur ajoutée de l'organisation repose aujourd'hui en grande partie sur le développement continu des savoirs et sur les processus d'engagement des personnes : cela nécessite que l'organisation mette en place des processus réflexifs qui encouragent le développement conjoint des personnes et de l'organisation elle-même ;

- la dimension collective du travail se transforme et se renforce : il devient difficile de faire face aux événements seuls et il apparaît nécessaire de s'appuyer sur des ressources « humaines » qui ne se trouvent plus exclusivement au sein de l'équipe de travail ou du service. L'organisation revêt de plus en plus une dimension « processus », « transverse » qui modifie en profondeur le travail et les interactions.

L'ensemble de ces mutations conduit à poser la question suivante : comment concevoir des systèmes de travail qui encouragent le développement des compétences ? (Falzon, 2010 ; 2013 ; Falzon & Mollo, 2009a). L'ergonomie s'attache depuis quelques années à apporter une contribution à cette question en développant une nouvelle approche « constructive » (Falzon, 2013) inspirée des modèles de développement et des « capabilités » proposés par l'économiste indien, Amartya Sen. Les concepts d' « environnement capacitant » et d' « organisation capacitante » voient alors le jour et sont discutés sans pour autant être aujourd'hui complètement stabilisés.

En s'inscrivant dans cette nouvelle approche « constructive » de l'ergonomie, l'objectif général de la recherche est de préciser ce qui caractérise un environnement capacitant et une organisation capacitante et ce que seraient les conditions capacitantes d'une transformation organisationnelle.

La thèse défendue est que la mise en place d'un environnement capacitant apparaît comme un facteur de conversion positif des ressources en capabilités. Une hypothèse est que la pérennisation de cette conversion n'est possible que si l'organisation revêt les caractéristiques de ce que nous avons appelé une « organisation capacitante ». Trois caractéristiques ont été énoncées. D'une part, les opérateurs doivent pouvoir mettre l'organisation « à leur main » ce qui implique que l'organisation se prête à l'adaptation d'elle-même et encourage un travail d'organisation. D'autre part, l'organisation doit favoriser la confrontation des points de vue en encourageant les débats à tous les niveaux de l'organisation. Enfin, l'organisation doit faciliter la possibilité pour chacun de construire sa propre activité collective en facilitant le travail collectif et en créant les conditions favorables à l'émergence de collectifs de travail.

Deux questions se posent alors :

- comment construire un environnement capacitant et mettre en place une organisation capacitante ?

- quelles sont les implications en termes de méthodologie d'intervention et de compréhension à finalité ergonomique du changement ?

Ces questions impliquent, dans un premier temps, de poser le développement comme un nouvel enjeu de la recherche en ergonomie (§2.). Une fois cet enjeu posé, l'objectif est d'appréhender l'intervention sous le prisme de l'approche par les « capabilités » (Chapitre 4). Deux étapes nous apparaissent alors primordiales et guideront par ailleurs notre recherche empirique (Chapitres 5 à 8) menée dans le cadre d'un changement organisationnel :

- la première étape consiste à analyser : en quoi la nouvelle organisation constitue-t-elle un frein ou un moteur au développement des capabilités ? Quelles possibilités/opportunités effectives offre-t-elle à ses salariés ? ;

- la seconde étape vise à comprendre et à transformer : comment la mise en place d'une nouvelle organisation peut-elle être convertie en libertés plus grandes ? Et quel rôle l'intervention ergonomique peut jouer pour accroître les ressources et leur conversion en capabilités ?

Avant de présenter la recherche empirique menée, une réflexion autour de ces deux étapes sera proposée dans le chapitre 4 visant à préciser la stratégie de recherche générale.

2. Le développement : nouvel enjeu de la recherche en ergonomie

La recherche en ergonomie vise à soutenir l'action en situation réelle. L'action qu'elle cherche à nourrir est classiquement soumise au double objectif de santé des personnes et d'efficacité des systèmes. Il convient d'orienter ces objectifs vers un nouvel enjeu : celui du développement (Petit, Querelle & Daniellou, 2007). Ceci implique une vision « constructive » de la santé et une prise en compte d'une performance globale qui s'éloigne de la seule recherche de productivité. Après avoir présenté l'enjeu général de développement (§2.1), nous aborderons la manière dont cet enjeu pose les objectifs de santé (§2.2) et de performance (§2.3).

2.1 Le développement comme fait, objectif, moyen

L'objectif de l'ergonomie a été récemment posé comme devant être le développement (Falzon, 2013). Ce nouvel objectif amène à dépasser l'ergonomie de l'activité en proposant une ergonomie « constructive » visant à élargir les enjeux des interventions (Ibid.). Il ne s'agit plus uniquement de veiller aux aspects dangereux et délétères des situations de travail mais d'aller au-delà, en veillant aux aspects développementaux c'est-à-dire en veillant à ce que le travail puisse permettre à chacun de se développer.

Le terme de « développement » ici utilisé s'inspire des travaux à focalisation économique et notamment de la théorie du capital humain et, dans une plus large mesure, de l'approche par les capabilités (Falzon & Mollo, 2009b). La transposition de ces modèles à l'échelle de l'organisation a été abordée dans le cadre théorique.

Dans la perspective de l'ergonomie constructive, le développement apparaît à la fois comme un fait, un objectif et un moyen (Falzon, 2013) :

- un fait : depuis longtemps, les études ergonomiques constatent que les individus apprennent au cours de la pratique et qu'ils peuvent se développer, plus ou moins facilement, en fonction des environnements dans lesquels ils évoluent. L'activité apparaît certes productive mais également constructive puisqu'elle permet, sous certaines conditions, que les individus se construisent dans leur travail ;

- un objectif : le développement constitue également une finalité de l'action ergonomique : il convient alors de s'intéresser aux conditions et entraves au développement dans les situations de travail et à lever les entraves afin de faciliter les processus de développement. La mise en place d'un environnement capacitant (Falzon, 2005c ; 2013) vise précisément à mettre en place un environnement non délétère, non excluant mais aussi et surtout un environnement qui permet d'être efficace, de réussir, d'élargir ses possibilités d'action et de se développer ;

- un moyen : le développement apparaît de plus en plus comme un moyen de l'action ergonomique c'est-à-dire que les processus mêmes d'intervention doivent être pensés comme des processus de développement. Autrement dit, les outils de l'ergonome doivent être pensés ou construits comme des outils développementaux en tant que tels. L'ergonome se fait alors l'« avocat » de méthodologies d'intervention qui, elles-mêmes, favorisent le développement.

Concernant le dernier point – le développement comme moyen – nous faisons l'hypothèse qu'à travers l'intervention et les méthodes déployées, l'ergonome peut également expérimenter ce que nous avons appelé une « organisation capacitante » et démontrer l'opportunité d'une telle organisation. L'intervention devient alors un acte pédagogique visant à inciter les organisations à mettre en place, de façon pérenne, les caractéristiques précédemment décrites : encourager les processus réflexifs, autoriser les confrontations de point de vue, favoriser la construction continue de règles de travail, etc.

Aussi la manière dont l'intervention est menée peut-elle amener :

- d'une part, à mettre en place un environnement capacitant permettant la transformation des ressources en capabilités ;

- d'autre part, à expérimenter une organisation capacitante : par exemple, si la participation et la parole des acteurs se trouvent renforcées lors de l'intervention, cela peut amener l'organisation à intégrer ces caractéristiques dans son fonctionnement quotidien et à renforcer ainsi la dimension « débattable », etc.

Nous y reviendrons plus largement dans la partie discussion. Abordons à présent les implications de l'enjeu du développement en termes de santé et de performance.

2.2 La santé « constructive »

Poser le développement comme objectif de la discipline invite à penser la santé non plus uniquement sous un aspect physique – lutter contre les maladies professionnelles et les accidents du travail – mais aussi et surtout sous un aspect cognitif – fournir des environnements efficients et des opportunités de développement (Falzon, 2008). Le travail devient alors un « opérateur de santé » s'il autorise le développement des capacités d'agir et de penser de ceux qui travaillent (Clot & Litim, 2009).

Le concept de santé cognitive a été abordé pour la première fois par de Montmollin (1993) qui a établi un lien entre la santé et les compétences : « la santé cognitive, ici, c'est d'être compétent, c'est-à-dire de disposer de compétences qui permettent d'être embauché, de réussir, de progresser. Les ignorances, les connaissances approchées et « en mosaïque », peuvent conduire à une misère cognitive, source éventuellement de misère sociale » (de Montmollin, 1993, p. XXXIX).

Cette définition trouve une place centrale dans le courant de l'ergonomie constructive : elle permet de penser la santé non comme un état – la santé réduite à l'absence de maladie – mais comme un processus, une construction. L'opérateur devra alors puiser dans les situations de travail des possibilités pour son propre développement (Hodebourg, 1997 in Coutarel, 2004).

« Pouvoir puiser des possibilités pour son développement » implique cependant des conditions favorables. Un modèle triaxial de la santé au travail a été proposé en ergonomie, intégrant des conditions à la fois physiques, sociales et mentales (Pavageau et al., 2007). Selon ce modèle, la santé apparaît comme le résultat d'un équilibre entre la mobilisation des ressources, la construction des compétences et la reconnaissance des efforts développés : « une mobilisation trop faible ou excessive de l'organisme, associée à une non-reconnaissance des efforts développés, confrontée à une faible possibilité de progression des compétences, définit une situation de difficultés » (Ibid., p. 2). Là encore, un lien est établi entre la santé et le développement des compétences.

La construction de systèmes de travail encourageant le développement des compétences permettrait donc de remplir un objectif de santé. Par ailleurs, cet objectif est intimement lié à celui d'efficacité et de réussite[97] : « l'effort payant, efficace, qui atteint son but, est un indice de santé. En revanche, l'effort qui ne mène à rien est éreintant » (Clot, 2013, p. 25). Cette affirmation rejoint l'objectif énoncé par Falzon (2010, 2013) de proposer des difficultés à la fois traitables et intéressantes. Pour cet auteur, une difficulté « traitable » signifie que les opérateurs ont les ressources nécessaires à leur disposition pour traiter une tâche d'un niveau d'exigence acceptable. Une difficulté « intéressante » signifie que les opérateurs devront surmonter des difficultés leur permettant d'apprendre. Dans cette situation, le processus de construction de la santé est facilité.

Plus largement, nous faisons l'hypothèse que le processus de construction de la santé peut être lié à l'existence de ressources potentielles dans la situation mais aussi, et surtout, à l'existence de facteurs permettant de convertir ces ressources en capabilités.

2.3 De la notion de performance à celle de réussite

Poser le développement comme objectif de la discipline invite également à repenser la notion de performance.

Dans une perspective constructive, la performance ne doit pas être pensée de façon dichotomique : la performance organisationnelle d'un côté, la performance individuelle de l'autre. La performance est un objectif de l'organisation et de l'individu : il apparaît nécessaire de « développer une vision individuelle de la performance, alors que celle-ci reste

[97] Les notions de réussite et de santé sont intimement liées : « la santé est une condition de la réussite et la réussite une condition de la santé » (Falzon, 2010, p. 62). A ce titre, on est meilleur lorsque l'on se sent bien, et on se sent mieux lorsque l'on est meilleur.

trop souvent proposée comme un objectif de la seule organisation. Or, personne ne souhaite être mauvais. Chacun aspire à effectuer un travail de la meilleure qualité possible » (Falzon, 2010, p. 62), à réaliser un « travail bien fait » pour reprendre l'expression de Clot (2008). La notion de « réussite » est alors préférée et intégrée à la définition d'un « environnement capacitant » (Falzon, 2013).

Si la réussite est un objectif individuel, deux questions se posent alors : l'environnement permet-il d'atteindre la qualité souhaitée ? La définition de la réussite pour l'individu est-elle la même que celle pour l'organisation ? La mise en place d'un « environnement capacitant » doit permettre aux individus d'être capables, c'est-à-dire doit favoriser la pleine mise en œuvre des capacités de tous de façon efficace et fructueuse (Falzon, 2013). Par ailleurs, l'« organisation capacitante » telle que nous l'avons décrite offre une dimension « débattable » qui autorise et encourage les débats sur la qualité du travail à tous les niveaux de l'organisation. Aussi, si la définition de la réussite peut variée, encore faut-il que des espaces de discussion et de débat soient mis en place pour discuter de ce que signifie la réussite pour chacun. C'est à cette condition que des compromis pourront être trouvés sur l'idée d'une « performance générale » partagée par les individus et l'organisation. Et c'est à cette condition que l'environnement pourra également être amélioré afin de répondre aux enjeux de qualité du travail.

Ces considérations impliquent une réflexion sur les indicateurs de performance amorcée dans la partie théorique : l'élargissement du développement de l'organisation ne doit plus uniquement être perçu à travers la seule hausse de productivité mais implique de nouveaux indicateurs. A un niveau sociétal, cette réflexion sur les indicateurs a conduit Sen et ses condisciples à proposer un indicateur de « qualité de vie » (Stiglitz, Sen, & Fitoussi, 2009). A l'échelle de l'organisation, le développement doit aussi inclure des indicateurs autres que le traditionnel indicateur de productivité. L'ANACT (2007) a récemment proposé un indicateur de « conditions de vie au travail » incluant : la qualité de l'environnement physique ; la qualité du contenu du travail ; la qualité de l'organisation du travail ; les possibilités de réalisation et de développement professionnels ; la qualité des relations sociales et de travail ; la conciliation entre vie professionnelle et vie privée. Au-delà de ces dimensions, l'amélioration de la qualité (ou conditions) de vie au travail dépend des conditions objectives dans lesquelles se trouvent les personnes et de leurs capabilités

Là encore, l'idée de « facteur de conversion » est importante. Il s'agit en effet de ne pas se contenter de donner des ressources à l'individu mais d'assurer la conversion de ces ressources en capabilités effectives, c'est-à-dire de garantir leur utilité et leur usage. Nous faisons l'hypothèse que cette conversion, facilitée par la mise en place d'un environnement capacitant, permet l'atteinte d'une qualité souhaitée.

Pour résumer, nous aborderons l'enjeu du développement – processus d'expansion des capabilités – comme une articulation entre la performance, l'organisation et la santé. Cet enjeu implique un questionnement sur l'intervention ergonomique (Chapitre 4) où le développement apparaît à la fois comme une finalité et un moyen. Ce questionnement sur

l'intervention permettra d'aborder la question de l'opérationnalisation de l'approche par les capabilités et, ainsi, la stratégie de recherche générale[98].

[98] En fonction des contraintes de la situation, cette stratégie de recherche a subi des modifications au cours de notre présence sur le terrain. Si elle a guidé nos objectifs, cette stratégie s'est parfois réduite en fonction des difficultés d'accès au terrain : par exemple, nous n'avons pas eu l'autorisation de diffuser un questionnaire « environnement capacitant ». Toutefois, nous trouvons intéressant de proposer ici une stratégie de recherche « idéale » susceptible d'aider à opérationnaliser l'approche par les capabilités, plus spécifiquement lors d'une intervention concernant un changement organisationnel.

Chapitre 4. Intervenir sous le prisme de l'approche par les « capabilités » : considérations méthodologiques

1. L'opérationnalisation de l'approche de Sen

Analyser les libertés et l'espace des possibles dans les situations de travail. Renseigner les contraintes et les opportunités de choix.

1.1 Mise en œuvre pratique de l'approche par les capabilités : les étapes du rapport Stiglitz-Sen-Fitoussi

Sans détailler les modalités d'applications empiriques proposées dans le Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social (Stiglitz, Sen, & Fitoussi, 2009), un résumé des étapes clés est ici repris. Appliquées à une échelle sociétale, notamment dans le cadre de la mesure de la « qualité de vie », ces étapes apparaissent facilement transposables à des réalités socio-économiques, ici organisationnelles :

- La première étape vise à *sélectionner les dimensions basées sur des éléments suivants* : les données réellement disponibles, les hypothèses formulées *a priori* sur ce que chacun valorise ou devrait valoriser, les enquêtes concernant ce qui a de l'importance pour chacun, les documents existants qui ont acquis une certaine légitimité politique, les processus participatifs qui recueillent périodiquement les valeurs et les perspectives de chacun, etc.

L'objectif de cette étape est de savoir où les données peuvent être recueillies (les sources de l'information) afin d'identifier ce qui a de la valeur pour chacun.

- La seconde étape vise à *récolter des données et des informations sur ces différentes dimensions*. Une des difficultés pratiques soulignée par les auteurs du rapport est que la plupart des données disponibles se rapporte généralement aux seuls fonctionnements réalisés (états et actions observables). Or, nous l'avons souligné, l'approche par les capabilités ne s'intéresse pas seulement à ce qu'une personne finit par réaliser, mais aussi et surtout à ce qu'elle est réellement en mesure de faire, qu'elle choisisse ou non de le faire (Sen, 2009/2010a). Pour pallier cette difficulté, les données sur les capabilités peuvent être obtenues par le biais d'*enquêtes qui sondent les répondants sur les raisons qui les ont poussés à ne pas faire quelque chose* (par exemple, n'ont-ils pas consommé un bien en plus grande quantité par préférence ou contrainte ?) ou grâce à des *informations complémentaires portant sur l'éventail de choix dont chacun dispose.*

L'objectif de cette étape est de récolter, à partir des données recueillies précédemment, des informations sur les capabilités réelles de chaque individu qui permettent une réelle liberté de choix. L'enjeu est de dépasser la seule observation des fonctionnements réalisés.

- La troisième étape vise à *évaluer les fonctionnements accomplis et les capabilités* afin de convertir les vecteurs des fonctionnements et des capabilités en une mesure de bien-être ou d'avantages.

Se pose dans cette dernière étape la question de la mesure et de sa traduction en termes d'indicateurs.

Ces différentes étapes de sélection, recueil et évaluation des capabilités guideront l'opérationnalisation de l'approche par les capabilités au sein des organisations. Cette opérationnalisation concerne plus spécifiquement ici le changement organisationnel.

1.2 Evaluation d'un changement organisationnel sous l'approche « capabilités »

L'objectif est ici de comprendre en quoi la nouvelle organisation mise en place constitue un frein ou un moteur au développement des capabilités et les possibilités/opportunités effectives qu'elle offre à ces salariés.

De façon générale, le changement est alors évalué à l'aune de l'accroissement – ou non – des capabilités. Le changement sera évalué négativement si l'individu a moins de capabilités après le changement qu'avant celui-ci, c'est-à-dire moins de possibilités réelles de réaliser ce à quoi il a des raisons d'attribuer de la valeur.

La question qui se pose, soulignée par les auteurs du rapport, est celle de l'estimation concrète des capabilités. En effet, l'enjeu n'est pas de se contenter d'observer ce qu'une personne finit par faire, mais d'intégrer aussi la façon dont la personne parvient à un état ou une action observable. Ceci implique d'avoir accès à des informations portant sur l'éventail des choix et des possibles dont chacun dispose réellement. Ceci implique également d'avoir accès aux possibilités effectives de convertir telle ressource ou tel droit en une liberté supplémentaire (Bonvin & Farvaque, 2007), autrement dit de percevoir les facteurs de conversion disponibles – ou non – dans la situation.

La diversité des méthodes développée en ergonomie permet de répondre à ce cadre élargi de l'approche par les capabilités. Nous allons énoncer ici ces méthodes qui nous serviront ensuite – dans la mesure du possible – pour analyser, dans la partie empirique, le changement organisationnel à l'aune des capabilités.

- Phase exploratoire : un premier diagnostic des contraintes et opportunités

Une première phase peut consister à explorer et à sélectionner les données disponibles dans la situation permettant d'établir un premier diagnostic de la situation en termes d'opportunités – ou contraintes – de possibilités de choix, de libertés et d'espaces de possibles.

Une comparaison avant / après le changement peut faciliter à percevoir les différences et les nouvelles possibilités offertes. Le recueil de documents prescripteurs et organisateurs qui « visent à orienter l'action, à dire ce qui doit être fait dans des conditions données pour obtenir un certain résultat » (Leplat, 2004, p.196) peut aider à sélectionner des données pertinentes pour l'analyse. Cette phase exploratoire peut également contenir des observations ouvertes des fonctionnements réels de personnes avant et après le changement. Si ces observations se centrent uniquement sur les fonctionnements, elles peuvent permettre cependant de percevoir certains indices (par exemple, l'impossibilité de réaliser un travail demandé) et peuvent amener à de nouvelles pistes d'investigation (cette impossibilité est-elle dû à des moyens insuffisants ? des ressources indisponibles ? des facteurs de conversion des ressources en possibilités de faire inexistants ? etc.). La verbalisation de l'activité simultanément à ces observations peut faciliter la découverte d'indices.

- Première caractérisation à travers un questionnaire « environnement capacitant »

Afin de dépasser les seuls fonctionnements observables, une enquête peut être menée auprès des salariés de la nouvelle organisation afin de recueillir les considérations de chacun sur le changement organisationnel et d'accéder à une première évaluation succincte des capabilités dont dispose chacun.

Dans cette perspective, le questionnaire sur les environnements capacitants (Nascimento, 2006 ; Pavageau, Nascimento & Falzon, 2007) peut-être utilisé et complété à l'aide des premiers éléments recueillis dans la phase exploratoire. Ce questionnaire permet de caractériser la nouvelle organisation comme porteuse – ou non – d'un potentiel capacitant, favorable au développement des compétences et du pouvoir d'agir. Ce potentiel est identifié à travers un indicateur « environnement capacitant » (Nascimento, 2006) qui regroupe un ensemble de questions portant sur les moyens favorables pour faire un travail de bonne qualité, le sentiment d'utilité au travail, et l'apprentissage – indicateur combiné avec d'autres questions portant sur l'autonomie, la créativité et l'efficacité[99].

Cette première caractérisation nécessite cependant une investigation plus approfondie sur le terrain en ce qui concerne l'activité réelle, les ressources offertes par l'organisation et les facteurs de conversion de ces ressources en capabilités. Certains auteurs considèrent que l'approche par les capabilités nécessite avant tout des méthodes qualitatives (Corteel & Zimmermann, 2007 ; Bonvin & Farvaque, 2007). Par exemple, la seule information obtenue

[99] Pour plus de détails à propos du questionnaire : cf. Chapitre 2, §3.2.1.

dans un questionnaire, par exemple « avoir refusé la mobilité », ne nous dit rien sur les préférences et motivations, sur l'autonomie, sur les conséquences du refus, etc.

- Intérêt du couplage des entretiens avec l'analyse de l'activité

L'objectif ici est de construire une grille d'entretien et d'observation recourant aux notions clés : capabilités, fonctionnements et facteurs de conversion. Dans le cadre d'un changement, différents éléments peuvent être recueillis – éléments qui doivent être confrontés à des données issues de l'analyse de l'activité :

- l'analyse du caractère subi ou choisi de la transition organisationnelle, les attentes des personnes ;

- l'évaluation du degré et de l'effectivité de la participation des acteurs à la conception de la nouvelle organisation ;

- l'évaluation de la liberté en termes d'opportunités – l'accroissement des capabilités est-il un objectif de la nouvelle organisation ? – et de processus – quelle participation des acteurs aux débats ? ;

- l'évaluation de l'accroissement des opportunités à travers des entretiens qui permettent de retracer le changement, les ruptures, les moments de choix entre des options, les impossibilités ressenties (options jugées inaccessibles), la perception/représentation de la marge de liberté à un instant « t » et rétrospectivement (avant le changement), etc.

Les grilles d'entretien et d'observation sont construites après la phase exploratoire et la diffusion éventuelle du questionnaire. Ces entretiens et observations permettent d'accéder aux capabilités, de percevoir les options et les opportunités de choix dont disposent les individus pour faire un travail de qualité et de faire un premier diagnostic des ressources et facteurs de conversion présents ou absents.

Sur la base de ce « diagnostic », une intervention peut alors être construite afin de permettre un accroissement des capabilités. En effet, décréter la présence ou l'absence de zones d'initiatives n'est pas pertinent en soi. La question qui se pose est de savoir quelles seraient les zones nécessaires au développement des personnes et de l'organisation, et de quelle manière les instituer afin de favoriser des accomplissements et réalisations concrets qui augmentent l'état de bien-être et la performance globale. Cela implique la conversion des ressources en capabilités. L'intérêt du diagnostic mené est d'identifier les contraintes, les privations mais aussi les libertés ou espaces de choix potentiels que l'intervention ergonomique peut ensuite, sous certaines conditions, transformer en possibilités réelles.

2. L’intervention : une ressource au service du pouvoir d’agir

La question ici posée est de savoir comment la mise en place d’une nouvelle organisation peut être convertie en libertés plus grandes ? Et quel rôle l’intervention ergonomique peut jouer pour accroître les ressources et leur conversion en capabilités ?

Toute intervention ergonomique centrée sur les capabilités doit agir conjointement sur les ressources et les facteurs de conversion qui « facilitent (ou entravent) la capacité d’un individu à faire usage des ressources à sa disposition pour les convertir en réalisations concrètes » (Fernagu-Oudet, 2012a, p. 10). La seule mise à disposition de ressources ne suffira pas, encore faut-il que les opérateurs puissent réellement les utiliser et en avoir besoin. De la même manière, la seule sollicitation d’autonomie ou de prise d’initiative restera formelle et sans effet sur les réalités concrètes.

Plus largement, « l’intervention n’a d’impact, et surtout, de sens que si elle s’appuie sur les capacités des acteurs à se saisir des opportunités qu’elle crée et à élargir ainsi la liberté toujours limitée et contingente qui est la leur dans les systèmes dans lesquels ils sont engagés » (Crozier & Friedberg, 1977, p. 423). L’appui sur un diagnostic préalable apparaît donc indispensable pour intervenir et accroître les capabilités. Cependant, l’intervention (au sens action) de l’ergonome peut être entreprise en parallèle du diagnostic mené, le caractère séquentiel des deux n’étant pas systématique (Falzon, 1993).

L’intervention apparaît comme un moyen de garantir la conversion des ressources en capabilités, c'est-à-dire en droits et libertés réelles de sorte que chacun ait accès à des fonctionnements ou des réalisations de valeur. L’accent peut lors être mis sur (Falzon, 2005b) :

- l’accroissement du nombre d’options et de procédures opératoires dont chacun dispose ;

- la liberté réelle de chacun de choisir le mode opératoire qui lui convient le mieux ;

- la possibilité donnée aux équipes de définir leur propre activité collective.

L’intervention devient alors une ressource au service du pouvoir d’agir : il convient de penser les interventions « comme des façons de donner du pouvoir aux organisations et aux personnes, de leur donner des outils additionnels leur permettant de progresser » (Falzon, 2005b). Afin de remplir cet objectif, différentes méthodes peuvent être déployées ; elles sont présentées ci-dessous.

2.1 Les méthodes de confrontation qui soutiennent les pratiques réflexives

A travers ces méthodes, il s'agit de donner accès à ce ressort fondamental du développement, ce fameux retour réflexif (Davezies, 2012). La caractéristique de ces méthodes est de confronter le sujet à des traces de son activité de façon à ce qu'il puisse la commenter ; le sujet est à la fois considéré comme l'opérateur et l'analyste (Mollo & Falzon, 2004). Ces méthodes permettent d'assister la pratique réflexive (Falzon, 2006 ; Mollo & Falzon, 2004). Certaines d'entre elles trouvent leur origine au sein de la clinique de l'activité (Clot et al., 2000). Parmi ces méthodes, on distingue (Mollo & Nascimento, 2013) :

- l'auto-confrontation simple où un sujet, confronté à sa propre activité, explicite ses façons de faire,

- l'allo-confrontation où un opérateur est confronté à l'activité qu'il pratique quotidiennement mais qui est exercée par un collègue. Si le collègue est absent, on parle d'allo-confrontation individuelle ; s'il est présent, on parle d'allo- ou d'auto-confrontation croisée ;

- la confrontation collective qui consiste à regrouper un ensemble d'opérateurs qui commente l'activité d'un ou plusieurs d'entre eux.

Ces méthodes, nous le verrons, peuvent s'avérer propices à l'accroissement des capabilités en autorisant une pratique réflexive et en élargissant le champ des possibles.

2.2 La participation effective des opérateurs à la (re) conception organisationnelle

L'ergonomie a, depuis longtemps, montré l'intérêt de la participation des opérateurs à la conception des systèmes et dispositifs de travail (Darses & Reuzeau, 2004). Cette participation apparaît comme une condition du développement individuel et collectif : « être pour quelque chose dans ce qui nous arrive au travail, contribuer aux évolutions concernant son activité professionnelle, à la gestion quotidienne de cette dernière, relève d'une dynamique de construction de la santé et donc de son développement par le travail » (Coutarel, 2011, p. 111). Avoir une action sur sa propre situation de travail, être écouté et entendu, permet d'accroître le pouvoir d'agir (Clot, 1997 in Coutarel et al., 2003). Par ailleurs, les approches participatives favorisent l'implantation des changements organisationnels (Guibert, 2009). Cette participation relève de la liberté processuelle énoncée par Sen et doit être couplée avec l'objectif des concepteurs-décideurs d'augmenter les opportunités disponibles (Bonvin & Farvaque, 2007).

La mise en place de méthodologies participatives, où l'opérateur devient acteur de l'accroissement de capabilités individuelles et collectives, encourage, nous le verrons, le développement conjoint des individus et des organisations.

2.3 La mise en discussion des diversités de points de vue sur le travail

Cette mise en discussion peut être facilitée par l'intervention et la présence de l'ergonome. En effet, la restitution des résultats intermédiaires de l'analyse de l'activité est un moyen de renvoyer aux différents agents sociaux une nouvelle interprétation de l'activité et de ses déterminants ; la restitution apparaît alors comme le « passage de l'analyse de l'activité comme outil de connaissance de l'homme à l'analyse de l'activité comme outil d'action de l'ergonome » (Daniellou, 1992, p. 71).

L'intervention peut ainsi permettre une mise en discussion autour de la question du travail et, idéalement, s'accompagner de la mise en place de lieux dédiés où « il sera possible de délibérer sur les critères du travail bien fait, de négocier des changements dans l'organisation du travail, de discuter à nouveau des résultats de ces changements, d'opérer de nouvelles modifications » (Clot, 2013, p. 26). Ces lieux peuvent prendre la forme d'espaces de discussion et être animés par le management intermédiaire, acteur-relais entre les concepteurs-décideurs et les opérateurs (Detchessahar, 2011 ; Clergeau et al., 2006). Le problème, nous l'avons vu, n'est pas l'existence de conflits mais l'absence de débats sur le travail. En effet, les conflits constituent des « ressorts vitaux du développement » (Clot, 1999, p. 4) et sont une composante normale du fonctionnement de l'entreprise (Petit et al., 2011). Ils doivent être identifiés, reconnus et débattus afin de rechercher des compromis, des buts communs entre les opérateurs et l'organisation.

La participation des opérateurs et la présence d'espaces de discussion permettent d'éviter l'écueil des préférences dites adaptatives où « les individus ne choisissent pas librement mais adaptent leurs préférences et leurs décisions aux normes et possibilités » (Bonvin & Farvaque, 2007, p. 13). Cet écueil sera d'autant plus présent que les usages ne seront pas considérés dans la conception et que la participation et la parole des opérateurs seront faiblement convoquées.

3. Stratégie générale de recherche

Dans cette perspective, la stratégie de recherche adoptée est :

- d'établir un diagnostic de la nouvelle organisation en termes d'opportunités – ou contraintes – de choix, de libertés et d'espaces des possibles (Chapitre 6) ;

- d'identifier et mettre à jour les ressources et les facteurs de conversion en présence, aussi bien ceux qui entravent un usage efficace et efficient des ressources que ceux qui autorisent leur mobilisation (Chapitres 6 et 7) ;

- sur la base de ce diagnostic, mettre en place un dispositif de « mise en route » de facteurs de conversion positifs et durables, c'est-à-dire de processus individuels et collectifs susceptibles d'améliorer de façon continue l'organisation ; ce dispositif doit s'appuyer sur les méthodes précédemment décrites où le développement apparaît à la fois comme un moyen et un objectif (Chapitre 8) ;

- observer les effets du dispositif (au cours même de son déroulement et *a posteriori*) en termes de développement, de réalisations concrètes et de modification de la structure de l'organisation (artefact) (Chapitre 8).

Troisième partie
Partie empirique

Chapitre 5. L'entreprise et le changement organisationnel

1. L'entreprise

1.1 Les quatre divisions du groupe Veolia Environnement

Le groupe Veolia Environnement est spécialisé dans les services liés à l'environnement. Il propose à ses clients – collectivités locales et entreprises – la gestion de quatre activités complémentaires qui façonnent une organisation du groupe en quatre « divisions » : la gestion du cycle de l'eau (la division Veolia Eau), la gestion et la valorisation des déchets (la division Veolia Propreté), la gestion de l'énergie (la division Dalkia), et le transport des personnes et des biens (la division Veolia Transport devenue Veolia Transdev en mars 2011 puis Transdev en mars 2013 à la suite de la fusion avec le groupe Transdev). Chacune de ces divisions est composée de multiples entités réparties sur le territoire français mais aussi dans plus de 77 pays. Au total, 330 000 salariés travaillent au sein du Groupe dont plus de 100 000 en France : il s'agit principalement d'ouvriers et d'agents d'exploitation (62%), les agents de maîtrise et techniciens représentant 16% des effectifs globaux, les employés-administratifs, 13%, et les cadres, 9% (Données sociales, 2011).

Depuis quelques années, cette structure par division tend à se transformer en une structure intégrée et déployée par géographie. L'objectif est de développer une approche systémique et de standardiser les process.

1.2 Les récentes évolutions du groupe

Depuis l'arrivée du nouveau président-directeur général – Antoine Frérot a succédé à Henri Proglio en décembre 2010 – le groupe Veolia Environnement s'est lancé dans un vaste plan de transformation, renforcé par les impératifs de la crise financière. Ce plan nommé « Convergence » poursuit plusieurs objectifs : une diminution de la dette du groupe, un recentrage des activités sur les zones géographiques et les segments de marché les plus porteurs, un renouvellement des offres, une simplification de l'organisation et la réduction des coûts des activités (Rapport d'activité et de développement durable, 2011).

Une des principales mesures de ce plan est la volonté de recentrer l'activité du groupe autour de trois divisions. Ce recentrage peut être défini comme « la focalisation de la firme sur un certain nombre d'activités, par l'abandon ou le transfert d'entités jugées risquées ou peu rentables. Le recentrage apparaît ainsi comme une saine réaction contre une diversification excessive, comme une leçon tirée d'échecs passés ou de risques insupportables » (Boyer, 1997 in Dumoulin et al., 2001). Le groupe a ainsi décidé de céder progressivement sa division Veolia Transport[100] et de conserver ses trois autres divisions – Eau, Dalkia et Propreté – en essayant de tirer davantage profit des synergies entre elles.

Aujourd'hui, les synergies entre les divisions sont recherchées principalement à travers le regroupement de certaines fonctions dites « support ». La relation commerciale est centralisée au sein de « délégations » qui visent à coordonner l'offre commerciale et le marketing de l'ensemble des divisions. La formation continue est proposée à l'ensemble des collaborateurs du groupe par le biais de Campus Veolia Environnement. La recherche-innovation est regroupée, pour l'ensemble des divisions, au sein de l'entité Veolia Environnement Recherche & Innovation (VERI). Plus récemment encore, le groupe a décidé de mettre en place des Centres de Services Partagés (VE CSP) afin de mutualiser les fonctions comptabilité et paie de tout ou partie des quatre divisions. La mise en place de ces différentes entités visent à consolider la « marque » Veolia Environnement afin de « parler d'une seule voix » et de donner de la cohérence à un groupe dont l'histoire a été ponctuée d'acquisitions, de ventes, de regroupements.

[100] A notre arrivée dans le groupe, ce projet n'était pas connu du grand public. Par ailleurs, la division Veolia Transport avait été la première à transférer ses activités comptabilité et paie au sein des Centres de Services Partagées. Ceci explique, en partie, le choix de travailler plus spécifiquement avec cette division. Nous reviendrons sur ce point.

2. Le changement étudié : la mise en place des Centres de Services Partagés (CSP)

2.1 Définition d'un CSP et objectifs

2.1.1 Définition et modalités de mise en place au sein du groupe

Un Centre de Services Partagés (CSP) est une entité juridiquement distincte qui réalise une partie ou l'ensemble des tâches d'une ou plusieurs fonctions dites support de l'organisation à laquelle cette entité appartient (Villarmois & Tondeur, 2002).

Cette entité a pris ici la forme juridique d'une Société par Actions Simplifiée, filiale du groupe Veolia Environnement, unique actionnaire. Cette société assure l'assistance administrative des fonctions support et transverse des entités des quatre divisions (Propreté, Transport, Eau, Energie) en échange d'une rémunération de ces dernières. Au mieux, le CSP est un centre de profit mais cette organisation cherche avant tout à obtenir un équilibre entre les charges et les prestations (Dumoulin et al., 2001).

Cette création va dans le sens d'une tendance à une autonomisation de certains services par la création d'une filiale dont les ventes ne seront pas, à terme, réservées exclusivement à la société-mère (Barcet & Bonamy, 1995). En effet, depuis janvier 2012, le CSP a le droit d'assurer l'assistance de fonctions supports d'autres entreprises[101].

De manière générale, la mise en place d'un CSP s'inscrit dans le contexte de l'émergence des « NFO » (Nouvelles Formes d'Organisation) qui se traduit, entre autres, par le développement des organisations en réseau (cf. Chapitre 1, §1.2.1). La mise en place d'un CSP représente un enjeu pour les entreprises à la recherche de meilleures configurations organisationnelles : « compte tenu de l'intensité de la relation liant les deux organisations[102], il n'est pas choquant de considérer le prestataire de services[103] comme une unité du réseau de l'organisation qui externalise tout ou partie de son service comptable/paie » (Dumoulin et al., 2001, p. 2).

[101] Jusqu'à notre départ du Groupe, cette possibilité ne s'est jamais concrétisée.
[102] Dans notre cas, le CSP et les entités du Groupe Veolia Environnement.
[103] Le CSP est le prestataire de services.

2.1.2 Attributs et principaux objectifs

Dans la littérature, un Centre de Services Partagés peut recouvrir une diversité de formes et d'attributs. Une revue de littérature récente a cependant montré que dans plus de 50% des travaux consacrés à cette forme organisationnelle, le CSP présentait les attributs suivants (Schulz et al., 2009, p. 4) :

- consolidation of processes within the group in order to reduce redundancies;

- delivers support processes as its core competency;

- is a separate organizational unit within the group;

- is aligned with external customers;

- cost cutting is a major driver for implementation;

- has a clear focus on internal customers;

- is operated like a business[104].

Cette définition présente l'avantage de définir plus précisément un CSP – le CSP étudié ici revêt l'ensemble de ces attributs – tout en permettant de percevoir les objectifs poursuivis en termes de standardisation de process, de réduction des coûts, etc.

Au sein du groupe Veolia, plusieurs objectifs justifient la mise en place d'un CSP :

- la standardisation et l'uniformisation des processus et outils comptabilité et paie permettant l'industrialisation de ces activités et le rapprochement des modes de fonctionnement des quatre divisions ;

- la réalisation d'économies d'échelle induites par la mutualisation ;

- la possibilité donnée aux unités opérationnelles[105] de se concentrer sur leur cœur de métier.

Par ailleurs, le CSP s'engage à respecter les lois Sarbanes-Oxley (SOX) auxquelles le Groupe Veolia est soumis en raison de sa cotation à la bourse de New York. A la suite de scandales financiers révélés aux Etats-Unis au cours des années 2000 (le scandale Enron ou encore Worldcom), les lois SOX imposent de nouvelles règles de comptabilité et de transparence financière. Ces dispositions législatives peuvent s'apparenter à des « règles hétéronomes » qui

[104] Le CSP « consolide des processus au sein du groupe, de manière à diminuer les « doublons » ; place les processus supports en tant que compétence stratégique ; est une unité organisationnelle séparée au sein du groupe ; est en accord avec les clients extérieurs ; la réduction des coûts est un moteur important de leur implémentation ; se focalise principalement sur les clients en interne ; est géré comme une entreprise commerciale » (Schulz et al., 2009, p. 4, notre traduction).

[105] Les unités opérationnelles (appelées également « le local ») désignent les entités qui ont « externalisé » leurs fonctions comptabilité et/ou paie au sein du CSP.

s'imposent à l'organisation de l'extérieur (Petit, 2005). Pour autant, les modalités d'application peuvent varier d'une entreprise à une autre.

2.2 Déroulement du projet « CSP »

Un premier projet porté par le siège du groupe Veolia voit le jour en 2007 et concerne la mutualisation de la fonction « comptabilité fournisseur », une branche de la comptabilité en charge du paiement des fournisseurs du groupe. Ce projet vise à « industrialiser » cette fonction pour l'ensemble des quatre divisions.

Par ailleurs, la volumétrie atteinte par la mutualisation autorise l'investissement dans des outils performants et notamment le passage au sein d'un ERP (Enterprise Resource Planning). Ce progiciel permet une interconnexion des systèmes d'information, du travail en temps réel et d'une analyse fine des coûts (Dumoulin et al., 2001). Un ERP est assimilé par certains auteurs à une « technologie de rupture » avec les formes d'organisation traditionnelles ainsi que les compétences et métiers existants (Geffroy-Maronnat et al., 2005).

Au sein du groupe Veolia, il a été décidé que le changement d'outil ne pouvait avoir lieu en même temps que le passage en CSP : les unités adoptent l'ERP avant (cf. Figure 12, Etape 3) ou après le passage en CSP (Etape 4). Par ailleurs, deux étapes doivent précéder le passage en CSP. La première étape concerne l'harmonisation des référentiels utilisés par les unités et souvent disparates : plan comptable général, livre de paie, etc. (Etape 1). La deuxième étape consiste à formaliser les procédures et notamment à séparer des tâches afin d'assurer le respect des lois de sécurité financière (Etape 2). Cette séparation des tâches a lieu entre le CSP et les unités et au sein même du CSP : par exemple, l'opérateur qui saisit les achats (comptable fournisseur) ne peut être le même que celui qui valide le paiement (comptable général) et le déclenche (responsable d'équipe). Cette double séparation (avec les unités et en interne) entraîne, nous le verrons, une spécialisation importante.

Figure 12 – Les principales étapes préalables à la mise en place d'un CSP

En 2008, un projet spécifique à la division Veolia Transport se greffe au projet initial et propose la mutualisation de fonctions support dans un sens plus large puisque les fonctions « comptabilité générale » et « paie » s'ajoutent au transfert de la fonction « comptabilité

fournisseur ». Au fil des années, d'autres divisions auront recours au CSP pour la gestion de ces deux fonctions.

Avec l'aide d'un cabinet de conseil, le Groupe ouvre en 2008 un premier Centre de Services Partagés à Lyon, le CSP « pilote », suivi, peu de temps après, par l'ouverture de trois autres centres : l'un à Nantes, l'autre à Rueil et le dernier à Lille. Cette répartition sur le territoire français est censée faciliter les mobilités du personnel, accueillir au fur et à mesure des effectifs importants en fonction du planning de « migration » des unités, et éviter la paralysie des fonctions comptabilité et paie en cas de grève.

2.3 Principales implications

Un contrat de service est signé entre le CSP et les unités opérationnelles : le passage en CSP place les comptables et gestionnaires paie, en position de prestataires de service (Dumoulin et al., 2001). Une nouvelle orientation « client » fait ainsi irruption dans l'activité de ces opérateurs.

Comme l'illustre le schéma ci-dessous (cf. Figure 13), le CSP fournit une prestation de service pour le compte d'un client dans le cadre d'un contrat. Ce service bénéficie directement au client et/ou, indirectement, à d'autres bénéficiaires (par exemple le salarié qui reçoit son bulletin de paie à la fin du mois). Cependant, les gestionnaires et comptables du CSP ne peuvent pas entrer directement en contact avec les bénéficiaires du service. Un correspondant est désigné dans chaque unité opérationnelle et devient l'unique interlocuteur du CSP. Leurs moyens de communication sont volontairement limités : les échanges par mail doivent être privilégiés.

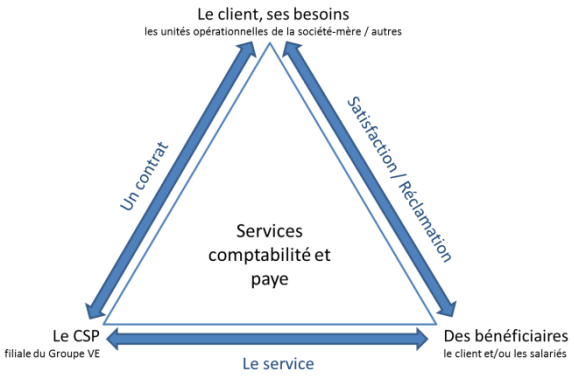

Figure 13 – Une relation triangulaire entre CSP, le Client et le Bénéficiaire

Avant le passage en CSP, les comptables et gestionnaires paie étaient rattachés :

- soit directement aux unités opérationnelles dans des services décentralisés : dans ce cas, les unités avaient « leur » comptable et « leur » gestionnaire paie « sur place » et ces derniers étaient en contact direct avec les salariés ;

- soit au sein de services centralisés (au siège des divisions ou dans des « pôles ») : dans ce cas, les gestionnaires et comptables étaient regroupés physiquement et produisaient la paie et la comptabilité pour des unités. Aucun contrat de service n'était cependant signé et les opérateurs pouvaient entrer directement en relation avec les bénéficiaires du service (les salariés dans le cas de la paie). Les moyens de communication étaient illimités et des visites entre les deux structures avaient lieu fréquemment. Les personnes des services et celles des unités se connaissaient.

Le tableau ci-dessous (cf. Tableau 3) permet de comparer les caractéristiques d'un service comptable centralisé et d'un service comptable au sein d'un CSP :

CSP	Service comptable centralisé
Organisé comme une unité autonome (possibilité de délocalisation pour minimiser les coûts)	Rattaché à la direction de l'organisation
Géré par un manager	Géré par un comptable
Orienté vers l'amélioration de la qualité du service comme un prestataire tout en maîtrisant les coûts	Focalisé sur la réduction des coûts
Evaluation par les utilisateurs	Evaluation par la direction
Concentré sur la standardisation et l'amélioration des processus	Concentré sur la satisfaction des attentes de la direction
Permet aux unités opérationnelles de se concentrer sur leur cœur de métier tout en assurant un contrôle par le centre	Permet un contrôle par le centre

Tableau 3 – Une comparaison Centre de Services Partagés / Fonction comptable centralisée

D'après Dumoulin et al. (2001, pp. 10-11)

Au sein de la nouvelle organisation (cf. Figure 14), les gestionnaires sont éloignés du local et traitent les paies de plusieurs unités. Un correspondant est désigné en local : il est le seul habilité à entrer en contact avec les gestionnaires via des outils spécifiques. Les moyens de communication sont limités, les tâches clairement séparées entre les deux structures et les relations encadrées par un contrat de service.

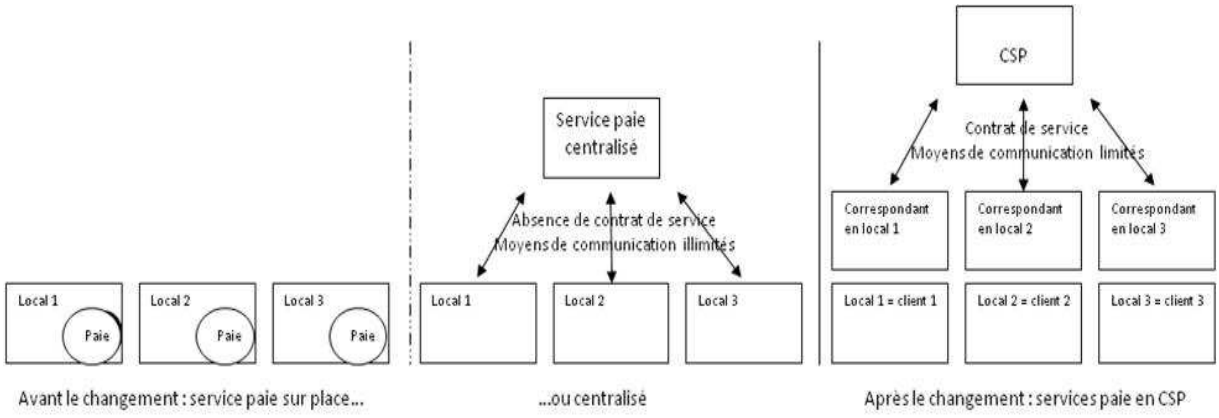

Figure 14 – L'organisation avant / après le changement. Le cas de la fonction paie.

Lors de la mise en place du CSP, une des volontés des dirigeants a été d'encourager la mobilité du personnel vers les centres. Cependant, le CSP a dû embaucher de nouvelles personnes notamment issues de la population d'intérimaires sollicitée au moment du démarrage. Au sein des CSP, les directeurs-concepteurs ont décidé que les collaborateurs travailleraient en open space, aux côté de leurs responsables afin de favoriser l'« animation » et le « support aux équipes ».

Les implications du passage en CSP ne concernent pas uniquement la nouvelle organisation ainsi créée et les comptables et gestionnaires concernés. En local, les unités opérationnelles – que nous appellerons indifféremment les unités ou le local – ont dû se réorganiser pour pouvoir travailler avec le CSP. Une nouvelle fonction est née : au sein de chaque unité, une personne fut désignée « correspondant local » et devint l'interlocuteur principal du CSP. Pour une grande majorité de cas, les assistants des unités ont occupé ce poste en plus de leurs activités quotidiennes.

3. L'intervention

3.1 Des demandes issues du CSP et des unités opérationnelles « clientes »

La convention CIFRE, au sein de laquelle cette recherche s'insère, a été signée avec le Campus de formation, c'est-à-dire l' « université d'entreprise » du groupe Veolia. Avant la signature de la convention, six mois ont été consacrés à la recherche, au sein du groupe, d'un terrain adapté et intéressé par le projet de thèse portant sur les caractéristiques et le développement d'environnements capacitants. Le Centre de Services Partagés a été choisi en raison :

- de la demande de la Directrice des Ressources Humaines de l'époque, de l'aider à mener une réflexion sur cette nouvelle organisation dont les difficultés, deux ans après l'ouverture du site pilote, se multipliaient : appauvrissement du travail, faibles possibilités de perspectives à offrir aux salariés, spécialisation très forte, entités peu coopératives et insatisfaites du service fourni, lenteur des transferts des fonctions paie et comptabilité dans les CSP, dégradation des relations entre les opérateurs et les « clients », objectifs de performance non atteints, etc.

- des demandes parallèles d'unités opérationnelles « clientes », issues de la division Transport d'Ile-de-France, portant sur l'amélioration de la relation entre le CSP et les unités clientes. Des réflexions étaient déjà engagées autour des questions suivantes : « comment travailler ensemble ? » et « comment mieux s'articuler ? ». L'hypothèse formulée était que l'amélioration des relations entre les deux structures permettrait d'augmenter la qualité du service fourni.

L'intervention a débuté en septembre 2010 au sein des CSP et des unités de la division Transport. Dès le démarrage et compte tenu des demandes formulées, la dimension « processus » a été prise en compte. L'objectif était alors d'étudier à la fois la nouvelle organisation CSP et les unités opérationnelles « clientes » – unités qui, nous le verrons, participent également à la production du service.

Pour mener cette intervention, nous avons eu accès à deux CSP : le CSP « pilote » de Lyon ouvert depuis avril 2008, et le CSP de Rueil-Malmaison ouvert depuis octobre 2009. Au sein de ces deux CSP, le transfert des fonctions paie et comptabilité en provenance des quatre divisions était toujours en cours lors de notre arrivée et se poursuit encore aujourd'hui.

Du côté des unités clientes de la division Transport en Ile-de-France, nous avons eu accès au « pôle 78 » et au « pôle 92-95 » qui regroupent plus d'une dizaine d'unités opérationnelles[106] dans les départements des Yvelines (78), des Hauts-de-Seine (92) et du Val-d'Oise (95).

[106] Au sein de Veolia Transport, ces unités opérationnelles sont appelées des « exploitations ».

3.2 Présentation succincte des structures et des tâches à réaliser de part et d'autre…

3.2.1 … au sein du CSP

Nous présentons ci-dessous l'organigramme global des CSP au sein du groupe Veolia (cf. Figure 15) :

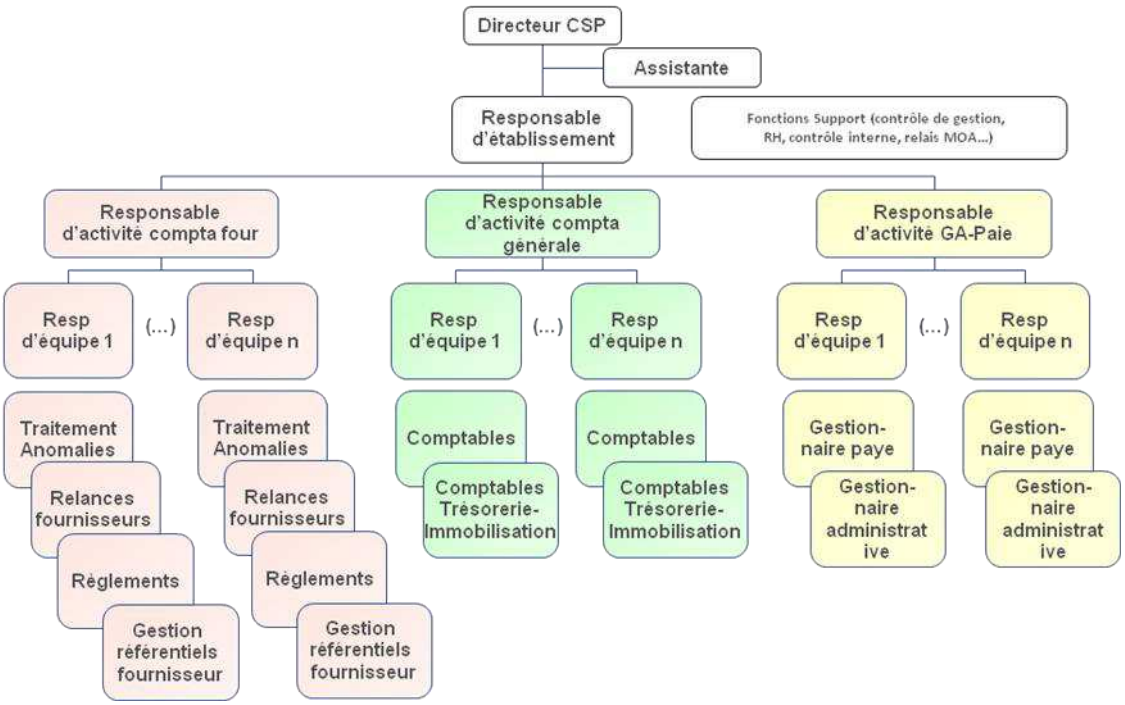

Figure 15 – L'organigramme général des CSP

Un Directeur est nommé par le siège du groupe à la tête des quatre CSP. Au sein de chaque CSP (Lyon, Nantes, Rueil, Lille), un responsable d'établissement gère la structure et reporte les résultats de l'activité de son centre au directeur. Les trois fonctions « comptabilité fournisseur », « comptabilité générale » et « paie » sont séparées et dirigées chacune par un responsable d'activité. En fonction de la taille des équipes, un ou plusieurs responsables d'équipe encadre des opérateurs désormais spécialisés.

Par exemple, au sein de la comptabilité fournisseurs, l'opérateur est désormais spécialisé dans :

- le traitement des anomalies, lorsque les factures sont mal renseignées par les unités et rejetées par le système informatique ;

- ou dans la relance des fournisseurs : dans ce cas, l'opérateur doit répondre aux sollicitations quotidiennes des fournisseurs souvent mécontents après des retards de paiement.

Pour la fonction paie, les opérateurs n'ont plus en charge le traitement de la paie de A à Z :

- certains s'occupent de la partie administrative : création des nouveaux salariés dans la base, reportings, etc. Il s'agit des « gestionnaires administratifs » ;

- d'autres ont en charge la seule production de la paie ; il s'agit des « gestionnaires paie » ;

- et les virements des paies, sont réalisés non plus par les gestionnaires mais par les comptables trésorerie.

Dans tous les cas, cette séparation des tâches se traduit par le traitement de plusieurs « portefeuilles » par les opérateurs du CSP et donc par le traitement de plusieurs « clients ». Chaque opérateur a en charge deux unités au minimum. L'objectif est d'accroitre le nombre de portefeuilles géré par chaque opérateur – la séparation des tâches devant permettre cet accroissement.

3.2.2 … au sein des unités opérationnelles Veolia Transport

L'organigramme des unités opérationnelles étudiées au sein de la division Transport varie d'une unité à l'autre. Toutefois, dans la plus grande majorité des cas, on trouve un « directeur d'exploitation » à la tête de l'unité, assisté d'une « assistante d'exploitation » qui endosse souvent le rôle de correspondante du CSP. Ce rôle est parfois directement pris en charge par le responsable d'exploitation qui encadre les chefs d'équipe, les « assureurs » – des anciens conducteurs de bus en charge du bon déroulement du trafic –, et les conducteurs de bus. Certaines unités réparent également les bus sur place ; dans ce cas, un service technique est présent, composé d'un chef d'atelier, d'un chef d'équipe et de plusieurs mécaniciens.

Le passage en CSP a eu des conséquences sur le travail des opérateurs des unités également.

Tout d'abord, le changement d'outil et notamment l'adoption d'un ERP implique fortement les acteurs des entités qui doivent suivre une nouvelle procédure pour commander leurs achats : la commande doit se faire en ligne, elle doit être validée par des approvisionneurs ; la livraison arrive ensuite dans l'unité et, si le produit livré est conforme aux attentes, le fournisseur facture l'unité. Cette facture est ensuite envoyée à Lille dans une boîte aux lettres dédiée où s'opère automatiquement le rapprochement de la facture avec le bon de commande et le paiement. Un prestataire vidéo-numérise la facture papier qui est ensuite archivée. Aussi le comptable fournisseur au CSP n'intervient-il qu'en cas d'anomalie c'est-à-dire si la facture ne correspond pas – pour différentes raisons – au bon de commande. La résolution de l'anomalie s'effectue en interne ou en prenant contact avec l'unité uniquement à l'aide d'un système de notification automatique.

Concernant la comptabilité générale, la mise en place du CSP a entraîné, dans les unités, le renforcement de la fonction contrôle de gestion désormais centrée sur la production d'analyses, la production des comptes étant assurée par les comptables du CSP.

Pour la partie paie, chaque unité locale a un travail important à réaliser pour « préparer » le travail de la gestionnaire en CSP. Différents acteurs œuvrent pour la préparation des éléments de paie. Dans la majorité des cas :

- les « assureurs » alimentent quotidiennement des Feuilles de Services (FDS) en fonction du travail réellement effectué par les conducteurs de bus (heures de service, lignes de bus, etc.). Cette tâche va générer automatiquement des éléments variables : par exemple, une prime repas si le conducteur travaille lors du déjeuner ;

- à une date arrêtée par le CSP, le fichier FDS est contrôlé par les différents responsables : le responsable d'exploitation, les chefs d'équipe, le chef d'atelier, vérifient le fichier FDS de chacune de leur équipe ;

- le correspondant récupère ces fichiers, les vérifie et les transforme ensuite en « prépaies » qui vont pouvoir s'« interfacer » dans le logiciel paie du CSP. Ces prépaies sont envoyées au CSP à une date précise chaque mois. Elles sont accompagnées de fichiers Excel qui listent des éléments ne pouvant s'interfacer directement compte tenu de difficultés de paramétrage et des particularités des unités.

Chapitre 6. Le diagnostic initial : observation de la structure organisationnelle et de ses possibilités

L'objectif de ce chapitre est de répondre aux deux questions suivantes : en quoi la nouvelle organisation constitue-t-elle un frein ou un moteur au développement des capabilités ? Et quelles possibilités/opportunités effectives offre-t-elle à ses salariés ?

Afin de répondre à ces questions, un premier diagnostic sera établi visant à :

- percevoir les opportunités ou contraintes de choix et les espaces – réels ou potentiels – de libertés et de possibles ;

- d'accéder aux « capabilités » ;

- et de pré-identifier la présence – ou l'absence – de ressources et de facteurs de conversion de ces ressources en capabilités.

Plus largement, il s'agit de veiller aux aspects développementaux du changement et d'appréhender les effets de la nouvelle organisation sur la santé et la performance : cette organisation permet-elle d'atteindre la qualité souhaitée ? Permet-elle le développement des compétences, sources de développement de la santé ?

Le chapitre sera composé d'une première caractérisation de l'aspect formel de la structure organisationnelle, des modalités de sa mise en place et des enjeux sous-jacents (§1.). Puis, une évaluation des nouvelles situations de travail créées au sein des CSP et des unités opérationnelles sera menée à partir d'une approche centrée sur les « capabilités » (§2.). Une pluralité de méthodes sera adoptée et détaillée au fur et à mesure.

1. Caractériser la structure organisationnelle

1.1 Objectifs

Deux objectifs sont ici poursuivis. D'une part, il s'agit de comprendre la mise en place du CSP, les enjeux sous-jacents, la conduite du changement et l'implication des acteurs. D'autre part, il convient d'analyser la structure de la nouvelle organisation telle qu'elle a été conçue : le degré de formalisation, le degré de spécialisation, les mécanismes de coopération, etc. L'enjeu est d'identifier le caractère plus ou moins habilitant de la structure, d'analyser les

règles prescrites afin de pouvoir étudier, par la suite, les conséquences sur le travail des personnes au quotidien (§2.).

1.2 Recueil de données

Les données ont été recueillies de deux manières. En premier lieu, des entretiens ont été menés auprès des concepteurs-décideurs. En second lieu, des documents ont été récupérés et l'un d'eux a été plus spécifiquement analysé : il s'agit du contrat de service signé entre le CSP de Rueil et les unités opérationnelles Veolia Transport, clientes du CSP de Rueil.

Ce recueil a été fait dans le but de caractériser la structure CSP mais aussi d'identifier ce qui est valorisé par les décideurs-concepteurs et dans la relation contractuelle entre le CSP et ses clients.

1.2.1 Les entretiens menés avec les décideurs-concepteurs

a) Entretiens ouverts et collecte de documents

Des entretiens ouverts ont été menés et commençaient par la question : « comment s'est déroulé le passage en CSP ? ». L'interviewer laissait l'opérateur parler librement sans toutefois omettre certains thèmes : les enjeux du projet CSP, le rôle de chacun pendant la mise en place et aujourd'hui, la performance recherchée et le point de vue de chacun sur la nouvelle organisation. Les entretiens étaient menés individuellement et leur durée variait d'une heure à deux heures en fonction du temps dont chaque opérateur disposait. Dans la mesure du possible, les entretiens ont été enregistrés et retranscrits intégralement. A défaut d'autorisation, les prises de note ont remplacé les enregistrements. La plupart des entretiens était menée dans le bureau des personnes interviewées. Cette phase d'entretiens s'est souvent accompagnée d'une collecte de données, les opérateurs illustrant leur propos par certains supports : le fascicule de présentation du CSP, le livre blanc des bonnes pratiques du CSP, les supports des formations proposées dans le cadre de l'accueil des salariés, les organigrammes ou encore le contrat de service.

b) Personnes rencontrées

Le tableau ci-dessous (cf. Tableau 4) renseigne les opérateurs rencontrés[107], leur entité d'appartenance au moment de l'interview et leur fonction actuelle :

Entité	Fonction	Nombre d'entretiens menés	Code
Siège VE[108] ou sièges des divisions	- Directeur des relations sociales VE - Directeur des relations sociales Eau - Directeur prévention/santé/sécurité VE - Responsable déploiement ERP Eau	4	D1 (…)
CSP	- Directeur des quatre CSP - Directeur de la performance - Directeur des ressources humaines - Directeur d'établissement - Ancienne consultante ayant participé à la mise en place du CSP	7	(…) à D9
Veolia Transport pôle 78	- Responsable ressources humaines pôle - Responsable administratif financier pôle - Ancienne responsable d'équipe paie n'ayant pas souhaité rejoindre le CSP	4	L1 à L3
	TOTAL	**15** (dont 7 enregistrés et retranscrits et 8 prises de notes)	Durée : de 1h à 2h

Tableau 4 – Répartition des opérateurs rencontrés selon leur entité et leur fonction

Le siège du groupe Veolia est à l'origine du projet : nous avons donc essayé de rencontrer des personnes impliquées dans la mise en place de la nouvelle organisation. Un faible nombre d'entretiens a pu être mené en raison de l'insatisfaction du siège vis-à-vis des résultats obtenus par la nouvelle structure, et de la diminution du soutien accordé au CSP à cette époque.

Au sein du CSP, une partie de l'équipe de direction, impliquée en amont du projet, a été rencontrée. Seul le directeur de la performance a été embauché après l'ouverture des quatre CSP pour « piloter » la performance ; nous avons cependant souhaité le rencontrer afin d'identifier la vision de la performance au sein des CSP et les indicateurs retenus.

Au sein des entités opérationnelles « clientes », nous avons rencontré des acteurs ayant participé à la préparation des entités au passage en CSP et à la phase de transition : harmonisation préalable des référentiels, accompagnement du transfert des équipes, etc. Les acteurs rencontrés appartiennent au « pôle 78 » : composé de neuf unités, ce pôle regroupe environ 1250 salariés. Il est l'un des premiers à avoir transféré ses fonctions comptabilité et

[107] Les opérateurs ont parfois été rencontrés à plusieurs reprises ce qui explique que le nombre d'entretiens dépasse le nombre d'opérateurs.
[108] VE désigne Veolia Environnement.

paie au sein du CSP de Rueil, à son ouverture, en octobre 2009. Quatorze personnes étaient concernées par le passage en CSP dans ce pôle. Parmi elles, huit personnes ont refusé la mobilité.

1.2.2 Le recueil du contrat de service

Le contrat a été recueilli au cours des entretiens menés avec le directeur de l'établissement du CSP de Rueil. Il a été retenu parmi les différents documents recueillis car il s'apparente à un « document prescripteur » qui vise « à orienter l'action, à dire ce qui doit être fait dans des conditions données pour obtenir un certain résultat » (Leplat, 2004, p.196). Son étude peut ainsi permettre de mieux appréhender la structure CSP et de déterminer les éléments valorisés dans la relation contractuelle.

Le contrat étudié est un contrat dit de « prestation de services ». La « prestation » correspond « aux services rendus par le Prestataire au Client dans le cadre du présent Contrat dans les domaines de la comptabilité fournisseurs, de la comptabilité générale et de la paie ». Il est signé entre un « client », Veolia Transport SA, et le « CSP ou prestataire », Veolia Environnement-CSP. Il a été élaboré le 1er septembre 2009 pour une prise d'effet fixée au 15 mai 2009 et comprend 23 chapitres ainsi que quatre annexes rassemblées dans un document unique de 19 pages. Seule l'annexe « tarification » n'a pas été fournie en raison de son caractère confidentiel. Le sommaire de ce contrat est disponible en annexe (Annexe 1).

1.3 Méthodes d'analyse

1.3.1 Analyse des entretiens

L'ensemble des entretiens a fait l'objet d'une analyse thématique suivant les principes proposés par Bardin (2003). Cette analyse a consisté à lister dans un premier temps les thèmes abordés par les différents opérateurs. Cette liste est ensuite devenue une grille d'analyse pour la totalité des entretiens menés. Dans un second temps, les protocoles ont été repris de manière à comptabiliser le nombre d'opérateurs évoquant ces thèmes et à illustrer chacun des thèmes par des verbatims.

a) Analyse des entretiens conduits auprès du siège et de l'équipe de direction CSP

Une première liste de six thèmes a été obtenue à partir des 11 entretiens menés avec les personnes du siège et l'équipe de direction du CSP. Ces thèmes sont repris dans le tableau ci-dessous (cf. Tableau 5) et illustrés par des verbatims :

Thèmes Sous-thèmes		**Illustration des thèmes à partir de verbatims**	**D1**	**D2**	**..**	**To-tal**
T1	**Contexte de la mise en place des CSP** Raisons économiques	« Le contexte économique est beaucoup plus tendu et donc ça veut dire qu'il faut que l'on trouve des moyens d'économiser, des moyens d'être plus performants, d'avoir des organisations plus agiles, plus performantes »	Non	Non		3
T2	**Un « modèle » CSP** Un modèle qui a fait ses preuves Des postulats	« On doit être les derniers du CAC40 à adopter cette démarche, on invente rien c'est un modèle qui a été prouvé » « On n'envoie que des mails, le téléphone ça fait perdre du temps »	Non	Oui		5
T3	**Enjeux et atouts du CSP** Industrialisation Respect lois SOX Indicateurs et traces Valorisation des métiers Bénéfices pour le client	« (…) supprimer les tâches les moins valorisantes et les remplacer par des tâches à plus haute valeur-ajoutée » « Le passage en CSP traduit la volonté d'entrer dans un processus industriel »	Non	Non		5
T4	**Difficultés rencontrées** Complexité du projet à gérer Mobilité du personnel Le client	« Les outils, l'organisation, SOX : le projet est complexe ; il faut faire étape par étape » « Les clients internes sont exigeants »	Oui	Oui		8
T5	**Remises en question** Une structure déficitaire	« Lors d'un comité groupe France les syndicats ont souhaité démontrer que le CSP ne fonctionnait pas (…) » « La structure est déficitaire »	Oui	Oui		8
T6	**1ers retours et perspectives** Attentes au niveau du management de proximité Transformer la relation vers le partenariat / rôle de la communication Renforcer les outils	« Quand on commence à parler client-fournisseur… on a peut-être eu trop tendance au départ à focaliser un peu là-dessus car il y avait un contrat de service qui existait… » « J'ai le souhait d'automatiser davantage (…) »	Oui	Oui		8

Tableau 5 – Grille d'analyse des entretiens ouverts indiquant les thèmes qui ont été abordés par le siège et la direction CSP

b) Analyse des entretiens conduits auprès des unités opérationnelles

Une deuxième liste a été élaborée à partir des entretiens menés au sein du pôle 78 de Veolia Transport ; en raison du faible nombre de personnes rencontrées, seuls les thèmes abordés par l'ensemble des interviewés ont été reproduits ci-dessous (cf. Tableau 6) :

Thèmes Sous-thèmes		Illustration des thèmes à partir des verbatims
T1	**La transition organisationnelle et les différentes étapes**	« Une fois qu'il y a eu les infos qui ont été faites au niveau du CE on nous a demandé de réunir les personnes, présenter le projet et de voir avec elles si oui ou non, elles souhaitaient aller sur le CSP »
T2	**Difficultés de mise en place** Crainte d'exercer une pression sur les salariés Difficulté de négociation avec les directeurs du pôle 78 Correspondants mal identifiés, problème d'accompagnement	« ça a tout de suite mis en évidence que, dans les centres, ils allaient devoir récupérer (…) des tâches administratives, sans valeur ajoutée… et donc là on a eu quelques difficultés » « Je ne voulais pas (…) que ce soit perçu comme une démarche de pression de ma part »
T3	**Mobilité** Les raisons de la (non)mobilité	« Globalement le sentiment au niveau de la comptabilité c'est que les éléments liés à la spécialisation n'étaient pas aussi marqués qu'au niveau de la paie… »
T4	**Influence du contrat de service**	« Il y a déjà les mesures de performance, les indicateurs de qualité, les responsabilités, les obligations des parties… »
T5	**1ers retours** Rigidité du CSP	« Le CSP est rigide et les personnes qui ont suivi le sont vite devenues…un seul interlocuteur, des process… »
T6	**Craintes** Evolutions de carrières Difficultés d'homogénéisation	« Je m'interroge sur la montée en compétences dans les CSP » « Tous les établissements Veolia Transport sont différents (…) il faut connaître les spécificités, et, d'un centre à l'autre, il y a beaucoup de différences (…) une grande diversité des règles de paie »
T7	**Clefs de la réussite**	« La communication ce sera la clé de notre réussite si on arrive à maintenir un climat… bon c'est vrai qu'il y a un contrat de service entre le CSP et nous… mais de temps en temps il faut faire preuve d'intelligence et de souplesse »

Tableau 6 – Grille d'analyse des entretiens ouverts indiquant les thèmes qui ont été abordés lors des entretiens avec les unités

1.3.2 Analyse du contrat de service

Les analyses ont porté sur le contrat de service et sur l'annexe 4 qui concerne la répartition des activités et des engagements pour l'activité Gestion administrative (GA) – Paie sur laquelle notre travail de recherche porte plus particulièrement.

Le contrat de service recueilli est organisé selon un plan précis, mis en évidence au sein d'un sommaire préalable qui reflète la « structure du document » (cf. Annexe 1). Les parties du document éclairent différentes dimensions juridiques telles que les conditions de révision du contrat, de suspension, de résiliation ou encore les conditions de règlement des litiges… Elles ne peuvent donc être reprises tel quel pour caractériser le contrat et les représentations qu'il véhicule. Une nouvelle classification a donc été élaborée visant à analyser le contrat et l'annexe 4 selon quatre dimensions :

- dans un premier temps, nous avons analysé, à partir des travaux de Guibert (2009), le contrat en tant que « prescription » et donc comme « support de lisibilité du changement ». Dans ce cadre, nous avons cherché à mieux comprendre le changement, les raisons de la mise en place de cette nouvelle organisation, et la manière dont le contrat pré-organise les tâches et les activités ;

- dans un second temps, nous avons cherché à identifier le type de relation instaurée entre les bénéficiaires du contrat de service afin d'analyser la représentation du client dans le service et sa place dans la production de l'offre. Pour cela, nous avons repris les deux modèles de relation mis en évidence par Sardas (2002) et repris par Cerf & Falzon (2005) : la relation client-fournisseur et le modèle de la relation de partenariat ;

- dans un troisième temps, nous nous sommes appuyés sur la classification de Donada & Nogatchewsky (2007) pour identifier quatre dimensions de la performance spécifiques dans le cadre d'une relation client-fournisseur :

- la performance économique : selon ces auteurs, une relation serait économiquement performante lorsqu'une ou les deux parties en tirent un avantage financier ou concurrentiel évaluée de manière objective ;

- la coopération harmonieuse : la coopération traduit l'ensemble des actions permettant d'accomplir des résultats dans une perspective de réciprocité entre les co-contractants ; elle est qualifiée d'harmonieuse si elle se « déroule dans un climat de qualité » (confiance, absence de conflit, etc.) ;

- la satisfaction : cette dimension traduit un état affectif positif résultant de l'appréciation de tous les aspects de la relation ;

- l'évolution traduit, quant à elle, le processus d'engagement bilatéral visant à développer et approfondir la relation pendant toute la durée du contrat.

Ces dimensions seront reprises ici afin de voir de quelle manière ces différents items, supposés être déterminants dans une relation contractuelle, sont ici abordés. On modifiera toutefois la première dimension où seul l'aspect économique est ici mis en avant. Nous entendrons « performance » dans un sens plus global, c'est-à-dire une performance à la fois économique et humaine. Nous chercherons à savoir quel type de performance les parties recherchent-elles et à travers quels indicateurs ? De quelle manière la coopération entre les co-contractants est-elle abordée ? Quelles sont les attentes de chacun en termes de

satisfaction ? Quel processus de suivi de la relation les signataires souhaitent-ils mettre en place ?

- enfin, nous avons repris les trois formes de contractualisation du « contrat de service » proposées par Petit (2005) : pour cet auteur, le contrat de service est composé d'éléments à la fois juridique, technique et moral-social. Quel est la part de chacun de ces éléments dans le contrat ici analysé ?

Le tableau ci-dessous (cf. Tableau 7) résume les quatre dimensions du contrat analysées et les questions posées pour chacune d'elle :

DIMENSIONS ANALYSEES	ITEMS	Questions posées pour chaque item
Analyse du contrat comme support de lisibilité de la nouvelle organisation	Objectifs Moyens Répartition des tâches	Quels sont les objectifs du changement ? Quelles informations le contrat fournit-il sur la pré-organisation des tâches et activités ?
	Quelle place pour les marges de manœuvre ?	Quelle place le contrat accorde-t-il à la définition des marges de manœuvre ?
Analyse du modèle de la relation	La relation Client-Fournisseur	Quel type de relation est établi entre l'entreprise prestataire et l'entreprise bénéficiaire ?
	Le modèle de la relation de partenariat	
Analyse des dimensions de la performance de la relation	Performance	Sur quelle approche de la performance le contrat est-il fondé ?
	Coopération	De quelle manière la coopération est-elle abordée ?
	Satisfaction	Quelles sont les attentes de chacun en termes de satisfaction ?
	Evolution	Quel type de suivi de la relation le contrat instaure-t-il ?
Analyse des formes de la contractualisation	Contrat juridique	Quel type de règles le contrat fixe-t-il de façon formelle ? De quelle manière ?
	Contrat technique	Quels sont les éléments du contrat technique (moyens techniques, formes d'organisation, compétences disponibles etc.) présents dans le contrat analysé ?
	Contrat moral et social	Le contrat contient-il des engagements concernant des « valeurs » sociales et des règles permettant d'agir sur et avec ces valeurs ?

Tableau 7 – Analyse du Contrat de Prestation de Services selon quatre dimensions

L'ensemble des résultats obtenus à travers cette analyse sera complété par les résultats obtenus à partir du traitement des entretiens.

1.4 Résultats

A partir des entretiens menés et de l'étude du contrat de service, nous allons analyser les enjeux de la nouvelle organisation et sa mise en place (§1.4.1), le modèle de la relation instaurée entre le CSP-prestataire de service et les unités opérationnelles (§1.4.2), la représentation de la performance (§1.4.3) et les formes de la contractualisation (§1.4.4). Une dernière partie permettra d'analyser, deux ans après l'ouverture du CSP « pilote » et un an après celui de Rueil, les avis des concepteurs-décideurs sur la nouvelle organisation et les pistes d'amélioration évoquées (§1.4.5).

1.4.1 Les préceptes de la nouvelle organisation et sa mise en place

Le contrat apparaît comme un support de lisibilité du changement et de la nouvelle organisation. A travers lui, le projet est valorisé, ses préceptes exposés, les attentes que peuvent en espérer les parties mises en évidence. Ces éléments sont par ailleurs fréquemment évoqués lors des entretiens menés avec les concepteurs-décideurs.

Le contrat apparaît également comme un document prescripteur : il énonce les responsabilités, les règes et les engagements qui vont façonner la structure de la nouvelle organisation.

a) Les raisons de la mise en place du CSP

D'après les personnes interrogées au CSP et au sein des unités, le motif économique justifie le choix de la mise en place d'une nouvelle organisation. Dans un contexte économique difficile, il convient de trouver des moyens « d'économiser, d'avoir des organisations plus agiles et performantes » (D8). La mise en place d'un CSP apparaît comme une solution : cette organisation est présentée par le directeur des CSP et de l'établissement de Rueil, le directeur de la performance et la consultante, comme un « modèle » qui a « fait ses preuves ». Sa légitimité n'est plus à construire : « on doit être les derniers du CAC 40 à adopter cette démarche, on n'invente rien, c'est un modèle qui a été prouvé » (D8).

L'introduction du contrat rappelle brièvement les raisons de la mise en place de cette nouvelle organisation : le CSP est perçu comme la solution nécessaire pour « optimiser l'efficacité des fonctions support et transverse » des divisions du groupe grâce, notamment, à un système de fonctionnement « basé sur la standardisation, l'uniformisation des processus et sur la

recherche permanente de l'amélioration des performances ». Tout au long du contrat, les avantages d'une telle organisation sont rappelés :

- la fourniture d'un « service de qualité, adapté au besoin du client et au moindre coût » ;

- la mise en place de moyens « nécessaires pour obtenir des résultats quantifiables » ;

- une démarche « économique » ;

- la recherche permanente de « productivité et d'évolution de la qualité induisant une diminution des coûts dont le Client sera bénéficiaire par une réduction des tarifs pratiqués ».

Ces mêmes arguments sont énoncés lors des entretiens menés auprès de l'équipe de direction du CSP qui précise avant tout que la production à grande échelle, rendue possible par la mutualisation des fonctions support, devrait permettre d'atteindre une volumétrie suffisante pour envisager une industrialisation plus forte des activités. Un exemple souvent évoqué concerne la dématérialisation des factures qui conduit à la diminution de leur traitement manuel par les opérateurs du centre. De nouveaux moyens techniques soutiennent ces objectifs : « l'automatisation structure la démarche, le CSP a tendance à mécaniser ce qui peut l'être, tout ce qui n'a pas de valeur-ajoutée (…) scanner des factures, ce n'est pas très drôle » (D5).

Les acteurs du projet mettent également en avant la nécessité de regrouper les activités comptabilité et paie afin de respecter les règles de contrôle interne et notamment les lois SOX évoquées précédemment.

Enfin, les arguments en faveur de la mise en place des CSP concernent le bénéfice attendu à la fois pour le « client » qui peut dorénavant se concentrer sur son cœur de métier et pour les populations comptables et paie qui peuvent ainsi se professionnaliser dans une structure dédiée à ces métiers – métiers « souvent délaissés au sein des entreprises » (D8).

b) La conduite du changement et la phase du déploiement

D'après les entretiens menés auprès des décideurs-concepteurs, le CSP est présenté comme un « modèle » ayant fait ses preuves. La situation B à atteindre est connue puisqu'elle existe ailleurs et que les meilleures pratiques ont été recensées : c'est pour cela que le siège, à l'origine du projet, a fait appel à un cabinet de conseil spécialisé dans la mise en place de ces structures. Le cabinet de conseil a accompagné, dans un premier temps, la mise en place du CSP pilote à Lyon. D'après les entretiens menés auprès des unités opérationnelles, les acteurs n'ont pas été impliqués : « on n'a pas été impliqué… même pour la phase préalable de la séparation des tâches, on n'a pas été impliqué » (L1).

De nombreuses réunions d'information-consultation auprès des Instances Représentatives du Personnel (IRP) ont eu lieu en amont et au cours de la mise en place du CSP pilote. Lors de ces réunions, les IRP freinaient la mise en place des CSP pour plusieurs raisons. D'une part, les représentants craignaient la disparition de postes et s'interrogeaient sur le devenir des personnes qui ne souhaitaient pas rejoindre le CSP. D'autre part, les conditions de travail des personnes qui acceptaient la mobilité faisaient également l'objet de discussions : l'organisation taylorienne qui se mettait déjà en place au sein du CSP pilote de Lyon était questionnée avec la crainte de l' « enfermement des personnes et des faibles passerelles possibles » (D1), les enjeux de productivité et la pression du « quantitatif » inquiétaient les IRP, et la question des identités et des statuts était soulevée.

Le dispositif de déploiement s'est déroulé en plusieurs étapes. Au sein du pôle VT 78, une première phase d'analyse préalable à la séparation des tâches entre le local et le CSP a eu lieu. Cette séparation des tâches a été reportée au sein des annexes du contrat de service et s'est traduite par une répartition claire des responsabilités et des engagements du CSP et du client.

L'étude des annexes concernant la fonction « paie » permet d'identifier :

- Une séparation des tâches à l'intérieur même de la structure CSP : par exemple, pour la fonction paie, le contrat distingue l'« administration du personnel » qui renvoie aux traitements des données individuelles du personnel et du départ du collaborateur de la « gestion de la paie » qui englobe le traitement des transactions diverses, des temps et activités des collaborateurs, la production de la paie, le traitement de la paie et des charges. Le projet organisationnel entraîne donc une vision parcellaire du travail perçue par les organisateurs comme source de performance : « ce qui change dans le modèle c'est qu'il y a séparation des tâches entre le gestionnaire administratif et le gestionnaire paie parce qu'auparavant le gestionnaire paie faisait l'ensemble… Plus vous faites des tâches répétitives plus vous êtes performant, on est d'accord » (D6) ;

- La volonté d'un interlocuteur unique au sein des deux structures : « pour la transmission des éléments variables de paie et des éléments de GA/Paie, le Client s'engage à communiquer principalement avec le CSP qu'à travers le Correspondant Local ». Le CSP s'engage quant à lui « à désigner un gestionnaire qui aura en charge (…) la totalité de l'entité » ;

- L'existence de « procédures » spécifiques auxquelles chacun devra se conformer : « le CSP s'engage à (…) fournir des documents standards », « le Client s'engage (…) à utiliser les éléments/documents standards mis à disposition » ;

- Une séparation des responsabilités de chacune des parties : l'ensemble du processus paie est divisé en sous-tâches (cf. Colonne de gauche du Tableau 8 ci-après). Comme l'illustre l'extrait du contrat ci-dessous, on assiste à une sémiotisation simple de l'activité (cette dernière est désignée par des temps) où chaque partie intervient sur une partie du processus :

Exemples de processus	Responsabilité du Client	Niveau d'engagements du Client	Responsabilité du CSP	Niveau d'engagements du CSP
Avances et acomptes sur salaires[109]	Le Client valide la demande d'acompte du collaborateur et transmet la demande signée au CSP.	Envoi des demandes d'acompte 2 jours ouvrés avant la date définie dans le calendrier.	Le CSP donne l'autorisation de paiement et enregistre dans la paie la retenue. Le CSP procède mensuellement à un rapprochement avec la comptabilité avant clôture de la paie.	Prise en compte dès réception et au plus tard 2 jours ouvrés après réception. 100% des acomptes et avances pris en compte pour la prochaine échéance eu égard à la date de réception.

Tableau 8 – Extrait de l'Annexe 4 du Contrat de Prestation de Services illustrant la séparation des tâches entre le Prestataire et le Client

c) Les freins au changement

Cette partie du contrat a servi de base pour les acteurs en charge de l'accompagnement du projet CSP en local. Elle a permis d'identifier les opérateurs dont la majorité des tâches basculaient en CSP. Ces derniers ont ensuite été réunis individuellement et collectivement afin qu'on leur présente le projet et que l'on recueille leur souhait ou leur refus de partir travailler au CSP.

Au sein du pôle 78, la population concernée par le transfert était composée de 10 comptables dont certains été regroupés dans une unité et d'autres travaillaient directement « sur place », et de quatre gestionnaires paie et leur responsable regroupés dans un « pôle » paie au sein d'une unité.

Concernant la population comptable, sur les 10 personnes concernées, six ont accepté leur mobilité en CSP, deux sont parties en retraite anticipée et deux autres comptables ont pu rester pour devenir des correspondants locaux tout en gardant une partie de leur activité qui ne pouvait être transférée au CSP. La proximité géographique de certains comptables est présentée comme un élément déterminant, complété par le fait que « globalement le sentiment au niveau de la comptabilité c'est que les éléments liés à la spécialisation n'étaient pas aussi marqués qu'au niveau de la paie, il y avait presque le sentiment que ça ne changeait pas leur fonction en termes de représentation… » (L1).

Concernant la population paie, sur les cinq personnes concernées, quatre ont refusé et une seule gestionnaire a accepté car « elle n'avait pas le choix financièrement » (L2). La principale raison évoquée est la spécialisation de la paie « qui ne leur allait pas » (L1), le sentiment de « perdre quelque chose » (L2). De plus, les gestionnaires avaient gardé contact avec des comptables partis plus tôt en CSP et qui étaient déçus. Une deuxième raison évoquée

[109] Une avance ou un acompte consiste à verser à un salarié qui le demande une partie du montant de son salaire avant l'établissement de son bulletin de paie. Le montant versé est ensuite déduit de la prochaine paie.

est celle de la proximité avec les exploitants : « même si les gestionnaires étaient déjà sur une logique CSP puisque regroupés en plateforme, ils étaient beaucoup plus en interaction avec les exploitations et ils craignaient cette perte qui était une perte du lien avec les exploitations » (L1). Parmi les quatre personnes refusant la mobilité, deux personnes ont pu être repositionnées à l'intérieur du groupe, les deux autres ont été accompagnées dans leur démarche de recherche d'emploi.

Au-delà du pôle 78, et malgré la volonté des concepteurs-décideurs d'encourager la mobilité du personnel, peu de personnes se sont portées volontaires. D'autres difficultés ont également gêné la mise en place du projet :

- l'harmonisation des pratiques entre les quatre divisions mais également entre les unités au sein d'une même division a été compliquée à réaliser. Pourtant, l'harmonisation des pratiques est une condition de l'industrialisation souhaitée. La difficulté d'« être en CSP », de respecter les exigences induites par cette nouvelle organisation, est énoncée par les personnes rencontrées en local ;

- une autre difficulté a été de convaincre les directeurs de chaque unité opérationnelle de transférer leurs activités dans ces centres : non seulement les unités devaient harmoniser leurs pratiques mais elles récupéraient également une partie des tâches réalisées auparavant par leur comptable ou gestionnaire mais qui ne pouvaient plus être traitées par le CSP. Ces tâches ont été généralement redistribuées en interne et cela s'est traduit par « la pression supplémentaire sur un certain nombre d'assistantes qui ont des tâches supplémentaires à faire et qui n'étaient absolument pas préparées pour le faire et on leur demande aujourd'hui d'être des correspondantes locales alors qu'elles n'en ont ni le temps, ni la capacité » (L1). Les acteurs du local impliqués dans la phase du déploiement ont essayé de mettre en place une formation destinée à cette nouvelle fonction – correspondant local – mais la diversité des profils et des missions a rendu difficile sa mise au point.

Si ces difficultés n'ont pas entravé la volonté de mettre en place le CSP présenté comme « la solution », des concessions ont été faites : possibilité de transférer les activités paie et comptabilité « en l'état » de manière à redonner progressivement aux unités les tâches à traiter de leur côté, planning du transfert étalé dans le temps, harmonisation partielle[110], et surtout diminution des tarifs pratiqués : « un bulletin de paie coûte sur le marché environ 21 euros, nous les facturons aux unités seulement 16 euros » (D5). Le modèle CSP a été partiellement appliqué au démarrage.

[110] Concernant l'activité paie, l'élaboration de livres blancs visant à recenser l'ensemble des rubriques paie, leur définition et les modes de calculs a commencé mais n'a pas pu être terminée avant le passage en CSP : « c'est dommage car cela aurait pu aider les correspondants locaux et les gestionnaires paie à bénéficier d'une trame commune, d'un vocabulaire commun et à alimenter les livres en fonction des différentes mises à jour de part et d'autre » (L1).

1.4.2 L'instauration d'une relation client-fournisseur

Après avoir analysé les enjeux sous-jacents à la mise en place d'un « modèle » CSP, l'objectif ici est d'analyser le type de relation établi par le contrat entre le prestataire de service et le bénéficiaire. D'une manière générale, la relation client-fournisseur est caractérisée par : un contrat explicite, fermé et complet, un besoin du client supposé entièrement défini et stable, un engagement du fournisseur à livrer un produit ou une prestation conforme au cahier des charges dans un délai donné et pour un coût donné (Cerf & Falzon, 2005 ; Sardas, 2002). A l'inverse, le partenariat coopératif assume que le besoin du client est ouvert, propose donc un contrat « ouvert » tout en reconnaissant les connaissances insuffisantes des deux parties. Dans ce cadre, ces dernières s'engagent dans un processus d'élaboration en commun de solutions : un comportement coopératif est attendu des deux parties. La gestion des risques est partagée.

Plusieurs éléments du contrat de prestation étudié concourent vers l'idée que la relation instaurée est typiquement une relation client-fournisseur : ci-dessous (cf. Tableau 9) sont reprises les caractéristiques de la relation client-fournisseur et les extraits du contrat qui illustrent chacune d'entre elles :

Caractéristiques d'une relation client-fournisseur (d'après Sardas, 2002)		Extraits du contrat
Un contrat fermé et complet	Les clients doivent savoir précisément ce qu'ils veulent	« *Le CSP déclare, de manière expresse et non équivoque, bien connaître les attentes et les exigences du Client* »
	Les fournisseurs doivent être certains de pouvoir fournir le service désiré	
Pas de possibilité de modifier les termes du contrat pendant sa réalisation	Le contrat décrit de façon « exhaustive et stable » ce que le client attend / ce que le fournisseur livre « sans qu'il soit besoin de renégocier en cours d'exécution »	Les engagements de part et d'autre sont formalisés explicitement (cf. Annexe 4 du contrat « *répartition des responsabilités* »). Seules de « *nouvelles évolutions fonctionnelles et organisationnelles des entités* » peuvent justifier la révision du contrat sous forme d' « *avenants* »
Modifications du contrat perçues comme des erreurs	Toute transformation est perçue comme un « ratage » du contrat et non comme un phénomène naturel pouvant favoriser un apprentissage des acteurs de la relation	Partie « pénalités » du contrat ; ces pénalités « *représentent des sanctions pécuniaires applicables en cas de manquement à certaines obligations* »
Tout incident est perçu négativement	Il n'y a pas d'objectif d'apprentissage : les éventuels aléas sont considérés comme des perturbations qu'il faudra surmonter au plus vite	« *Le client s'engage à résoudre avec diligence tout problème ou difficulté en relation avec ses engagements ou ses responsabilités* »

Tableau 9 – Le Contrat de Prestation de Services : l'instauration d'une relation client-fournisseur

Dans ce cas, on suppose donc que le client (les unités opérationnelles) sait exactement ce qu'il veut et que le fournisseur (le CSP) a connaissance des souhaits du client et sait parfaitement comment y répondre : aucune discussion n'intervient donc entre le client et son fournisseur. Dans cette perspective, les équipes de direction ont énoncé, au cours des entretiens, avoir demandé aux équipes du CSP et du local de privilégier les communications par mail ou à travers des outils comme Neocase[111]. Cette demande est liée :

- d'une part, au modèle sous-jacent où le client et le fournisseur n'ont pas besoin d'entrer en interaction ; les communications téléphoniques deviennent alors inutiles : « les appels font perdre du temps » (D5) ;

- d'autre part, à la place importante que prennent les outils dans l'activité des gestionnaires et comptables – outils qui facilitent « la possibilité de tout tracer et connaître la productivité de chacun » (D5).

La « trace » laissée par les communications écrites permet de justifier et de connaître l'origine d'un manquement au contrat. Ainsi, toute difficulté rencontrée par l'une des parties doit être surmontée au plus vite afin d'éviter les sanctions financières prévues à cet effet. Cette trace apparaît également comme un moyen de contrôler la performance des équipes. La question de la performance est abordée dans le paragraphe ci-dessous.

1.4.3 Une performance « économique » recherchée pour un service sans relation de service

a) La vision de la performance et les indicateurs retenus

La performance recherchée est une performance « économique » : l'objectif est d'accroître le volume des prestations traitées afin d'atteindre « un équilibre économique de fonctionnement ». Cet équilibre est attendu pour l'année 2012 et implique le traitement de 3 600 000 factures annuelles, 4,7 millions de transactions annuelles et 225 000 bulletins de paie.

Outre l'accroissement du volume des prestations, la performance repose sur différents critères énoncés dans le contrat de service. La standardisation, l'augmentation de la productivité et la diminution des coûts salariaux sont recherchés par le CSP et présentés comme des conditions préalables à une diminution des coûts « dont le Client sera bénéficiaire par une réduction des

[111] Neocase est une solution de services RH partagés permettant d'automatiser et d'orienter les demandes clients qui sont tracées en temps réel. A chaque demande est associé un temps de traitement que le prestataire de service s'engage à respecter. Cet outil permet également aux managers d'accroître leur visibilité sur les performances de leurs équipes via des rapports et tableaux de bord personnalisés. Neocase est pour le moment uniquement présent au sein du CSP pilote, à Lyon.

tarifs pratiqués ». Le Client est donc invité à participer à l'amélioration continue de cette performance : cette amélioration concerne « toute initiative pour la standardisation et l'amélioration continue des processus ». La satisfaction du client apparaît, dans le contrat, comme exclusivement dépendante de la réduction des tarifs pratiqués – réduction atteinte grâce à la recherche permanente de productivité et la réduction des coûts.

En 2010, un directeur de la performance a été nommé. Recruté à l'extérieur du groupe, ce directeur est présenté comme un « spécialiste des CSP » avec une carrière essentiellement tournée vers la mise en place de CSP dans différentes entreprises. Sa mission consiste à mettre en place des indicateurs de manière à « piloter » davantage les équipes pour trouver un équilibre. Lors de l'entretien, un certain nombre de postulats ont été énoncés : « les postulats je les connais car je connais le métier, donc je sais quels sont les seuils auxquels on doit arriver et surtout je travaille avec d'autres patrons du CSP avec qui on échange nos chiffres (…) on regarde ensemble les « best practices » (…) grosso modo, les comptables doivent faire 1000 factures par mois » (D6). C'est la productivité horaire par personne qui est calculée – calcul facilité par l'introduction d'une badgeuse / pointeuse. La quantité est privilégiée et les comptables fournisseurs doivent traiter 1000 factures par mois, les gestionnaires 500 paies par mois.

Cette performance fondée sur la « recherche permanente de productivité » et une réduction des « coûts » repose sur des indicateurs issus du monde industriel. Au sein du contrat, pour la fonction « paie », des indicateurs de suivie de production (volumétrie) sont indiqués. L'exemple ci-dessous (cf. Tableau 10) traduit la prééminence de la « quantité », du « nombre », de la « volumétrie » :

Engagements		**Indicateurs**
Absences	* Réaliser la gestion administrative des présences et absences	- Quantité d'avis d'arrêt de travail traités
Interfaces hors GTA[112]	* Intégrer dans le système de paie les données variables exceptionnelles	- Nombre de supports autres que GTA
Traitement de la paie	* Calculer et vérifier la paie	- Nombre d'interrogation / validation de cohérence

Tableau 10 – Extrait du contrat : les indicateurs de suivi de production

De la même manière, les indicateurs de suivi qualité se traduisent en termes de « taux » (cf. Tableau 11) :

[112] GTA = Gestion des Temps et des Activités.

Engagements		Indicateurs	Niveau d'engagement
Absences	* Réaliser la gestion administrative des présences et absences	- Taux de dossiers Arrêts de Travail complets à la réception	100%
Interfaces hors GTA	* Intégrer dans le système de paie les données variables exceptionnelles	- Taux d'interfaces conformes dans la phase de contrôle	100%
Relations Clients	* Application du contrat de service	- Taux de réalisation dans le respect du planning	100%
		- Enquête de satisfaction annuelle	Grille à élaborer

Tableau 11 – Extrait du contrat : les indicateurs de suivi qualité

La qualité est rattachée, elle aussi, aux concepts de coûts et ratios : le fournisseur s'engage sur des « résultats » et non sur le processus pour y parvenir. Ce sont des « taux » de dossiers complets et conformes qui sont promis au client dans le respect de délais stricts. Une enquête de satisfaction annuelle est prévue mais la grille est en cours d'élaboration.

b) La valorisation d'une dimension de coordination

L'étude du contrat de service, complétée par les entretiens menés avec l'équipe de direction, met en évidence la valorisation d'une dimension de coordination – solidarité dans l'ordre des opérations – par rapport à une dimension de coopération – solidarité dans l'ordre des finalités productives (Hubault, 1999). Comme nous l'avons vu précédemment, le contrat détaille au sein de ses annexes, la répartition des tâches de chacun : tout est pré-organisé, chaque partie s'attache à une partie du problème, sans recouvrement.

Seuls quatre éléments mentionnent des moments d'interaction entre les deux structures. Tout d'abord, le calendrier est défini conjointement entre le CSP et le client. Par ailleurs, chacune des Parties s'engage à « favoriser l'échange d'informations » selon des « normes de format et de qualité » ; ces normes ne sont pas précisées ni les moyens nécessaires à cet échange. Les entretiens ont permis de montrer que le CSP souhaite privilégier les communications écrites et les unités ont confirmé qu'une consigne avait été formulée de limiter les appels. A la demande du client, les Parties peuvent se rencontrer afin d'étudier de « nouvelles conditions financières » : la rencontre serait donc motivée par le seul aspect financier de la relation. Enfin, en cas de changement ou d'évolution du système d'information, il est indiqué que « les Parties se rencontreront pour arrêter conjointement le meilleur arbitrage possible entre formule technique et dépenses économiques en fonction des objectifs assignés au CSP ».

Concernant plus spécifiquement l'évolution de la relation, une « période d'observation et de tests » est prévue pendant les six premiers mois afin d' « adapter les modes de fonctionnement » et « préciser les indicateurs de performance retenus dans le cadre des gains de productivité escomptés ». Cette période est aussi l'occasion d'établir les pénalités contractuelles et les principes d'application entre les parties et ce « pour sanctionner tout

éventuel non-respect des obligations ». Pendant toute la durée du contrat, un « plan de progrès » est mis en place afin d'identifier « les sources de dysfonctionnements » et « les postes d'amélioration de productivité, en rationalisant ces activités et en mettant en œuvre tous les moyens nécessaires pour obtenir des résultats quantifiables dans ces domaines ». Le plan de progrès poursuit les objectifs prédéfinis du « modèle » CSP tout comme le « Comité Clients » qui recherche avant tout l'optimisation des moyens mutualisés en fonction, là encore, des objectifs de productivité escomptés.

1.4.4 Commercialisation et juridisation de la relation : l'aléa considéré comme un « ratage » du contrat

En échange d'une contribution financière, le client « s'alloue » les services du Centre de Services Partagés dans le cadre du Contrat de Prestation de Services. Une relation « commerciale » s'instaure. De la même manière que l'achat d'un bien, le client achète une prestation dans les domaines de la comptabilité ou de la paie. Une tarification est mise en place selon des principes longuement exposés au sein du contrat : cette tarification doit permettre « de rationaliser la relation entre le CSP et le client ». En signant le contrat, les deux parties « cadrent » formellement leur relation. En cas de non-respect des clauses de ce contrat, chacune d'elles pourra alors se défendre juridiquement : la relation devient alors médiatisée par une autorité extérieure : la justice (Petit, 2005). Certaines obligations, si elles ne sont pas respectées, donnent lieu au paiement de « pénalités » définies dans le présent contrat. En cas de « défaillance », une mise en demeure sera adressée. Cette juridisation des relations entraîne une formalisation claire des obligations de chacun et la recherche d'une évaluation « objective » et « quantifiable », de manière à encadrer au plus près le contenu de la prestation afin de mieux identifier les « manquements ». Aussi chaque partie a-t-elle intérêt à ne pas faire part de ses difficultés et à les surmonter au plus vite pour ne pas être sanctionnée ; dans ce cas, tout aléa est considéré comme un « ratage » du contrat (Cerf & Falzon, 2005 ; Sardas, 2002).

Cette formalisation concerne également les éléments techniques. Le prestataire s'engage sur des éléments techniques définis comme l'ensemble des moyens et compétences mis à disposition du client (Petit, 2005) : « le CSP est le seul responsable des moyens humains, logistiques et matériels qu'il doit mettre en œuvre (…) ». A propos des moyens matériels, l'engagement du CSP concerne essentiellement le maintien d'un « réseau informatique interne conforme à l'état de l'art ». A propos des moyens humains, les engagements pris sont décrits ci-dessous (cf. Tableau 12) :

19.1. Personnel du CSP

Compte tenu de la nature des Prestations, objet du présent Contrat, en termes de technicité, de respect des délais et d'efficacité, le CSP s'engage à ne recourir qu'à du personnel ayant les formations, qualifications et l'expérience requises. Le Client pourra demander au Prestataire d'en justifier à première demande.

De plus, le CSP s'engage à donner à son personnel une formation portant sur les procédures, l'organisation du travail, les installations, le matériel, les logiciels et les règles de sécurité applicables à l'exécution des prestations ou aux locaux administratifs.

Tableau 12 – Extrait du contrat : les compétences mises à la disposition du client

Ainsi, le fournisseur garantit à son client qu'il dispose des connaissances et des compétences lui permettant de satisfaire ses engagements. Le client peut à tout moment le vérifier ce qui témoigne d'une relation plus largement « contrôlée et dirigée » par le client (Petit, 2005). Par ailleurs, les engagements en termes de formation reposent uniquement sur des aspects « tangibles » tels que le « matériel », les « logiciels », les « procédures ».

Concernant l'aspect « moral et social » de la relation, il n'y a pas d'engagement formalisé en tant que tel au sein du contrat. Par « contrat moral » on entend « l'ensemble des valeurs mobilisées par les acteurs de la relation de service et des règles implicites qui permettent de coordonner les comportements » (Petit, 2005, p. 37). Il n'y a pas d' « évocation » de valeurs – valeurs qui viendraient contredire la recherche d'une offre « rationnelle » et d'une relation « quantifiable ».

1.4.5 Premiers constats et pistes d'amélioration évoquées

Lors des entretiens conduits deux ans après l'ouverture du CSP « pilote » de Lyon et un an après les ouvertures des CSP de Nantes et Rueil, des dysfonctionnements sont relevés par les personnes interrogées.

Au siège comme en local, l'organisation taylorienne du travail est questionnée d'autant plus que la qualité n'est pas au rendez-vous. La structure est qualifiée de « trop rigide » (L1, L3 et D2) et chacun s'interroge sur la pertinence du traitement des paies et des comptes d'unités opérationnelles dont on ignore le contexte. La question des conditions de travail et, plus spécifiquement, celle des Risques Psycho-Sociaux (RPS) émerge mais les initiatives du siège pour mieux appréhender la réalité de cette question restent pour le moment vaines. Le local s'interroge également sur les possibilités d'apprentissage et d'évolution dans un contexte de séparation forte des tâches.

Par ailleurs, la viabilité économique de la structure est interrogée. Cette préoccupation est partagée par l'équipe de direction du CSP qui s'attache aujourd'hui à améliorer la

productivité. La nomination du Directeur de la performance intervient dans ce contexte où la « structure est déficitaire » (D1).

Chacune des personnes interrogées a toutefois énoncé des pistes qui permettraient que les choses aillent mieux. Deux souhaits ont été évoqués à plusieurs reprises.

Le premier souhait émane des entretiens avec les équipes de direction du CSP. Selon ces équipes, le rôle des « responsables d'équipe » est primordial dans le succès de la nouvelle organisation, notamment en termes de « motivation des équipes » (D6, D9), dans un contexte où il faut avant tout « faire du volume » (D9). Une formation « Management dans un CSP » a été mise en place[113] à cet effet.

Le second souhait émane de quatre interlocuteurs appartenant à la fois au CSP et aux entités en local : il s'agit du souhait de se rapprocher d'une relation de « partenariat » : « une fois que l'on a compris que l'on était partenaire et que l'on fait partie de la même boite ça se passe bien. Quand on commence à parler client-fournisseur… on a peut-être eu trop tendance au départ à focaliser un peu là-dessus car il y avait un contrat de service qui existait (…) or on a une relation que l'on doit établir dans la durée et de confiance. On travaille ensemble, il y a des choses qui peuvent ne pas aller de part et d'autre ; on se le dit et on les résout » (D8). Ce souhait rejoint l'importance d'une meilleure communication entre le CSP et les unités évoquée par huit personnes sur les 15 interrogées. Pour certains interlocuteurs au sein des unités et du siège, cette communication est un moyen d'assouplir le contrat de service. Elle doit être réalisée autrement que par la messagerie électronique qui occasionne des difficultés relationnelles et des incompréhensions. Au sein du pôle 78, un groupe de travail s'est progressivement constitué autour de la question suivante : « comment travailler ensemble et comment le CSP et le local peuvent-ils mieux s'articuler ? » (L1).

[113] Nous avons pu assister aux quatre jours de la formation « Management dans un CSP » qui s'est déroulée de septembre à décembre 2010 au Campus Veolia Environnement.

2. Evaluer les possibilités d'action et de choix

2.1 Objectifs

Nous avons essayé de caractériser jusqu'ici la structure organisationnelle, ses dispositifs et ses règles. Nous avons également identifié les enjeux sous-jacents et les attentes des décideurs-concepteurs vis-à-vis de la nouvelle organisation. Pour reprendre les concepts abordés lors du cadre théorique, l'« artefact » CSP a été analysé. L'objectif est maintenant de voir les conséquences de ce fonctionnement organisationnel sur le travail des personnes au sein des CSP et des unités opérationnelles clientes. Il s'agit d'évaluer dans quelle mesure le changement organisationnel augmente, ou diminue, le degré de contraintes imposé aux individus et permet, ou entrave, le développement des possibilités de choix. L'approche par les « capabilités » sera adoptée afin de recueillir les considérations des opérateurs sur le changement et la nouvelle organisation, d'évaluer les opportunités de choix, de liberté dont dispose chacun et les possibilités effectives de faire un travail de qualité.

2.2 Recueil de données

Parallèlement à la caractérisation de la structure, nous avons mené des observations ouvertes auprès de gestionnaires et comptables avant le passage en CSP, au sein même des CSP et auprès des correspondants de différentes entités opérationnelles. Ces observations, combinées avec les résultats des entretiens et l'analyse du contrat, ont permis de mettre au point la méthodologie ici adoptée et notamment les grilles d'entretien et d'observation. Elles ont également permis de choisir plus spécifiquement une fonction et des services. Les raisons du choix de la fonction « paie » et les services étudiés sont présentés ci-dessous avant d'aborder les entretiens et observations menés.

2.2.1 Choix de la fonction « paie » et services étudiés

Après discussions avec le local, nous avons choisi de nous intéresser plus spécifiquement à l'activité paie qui semblait regrouper un grand nombre de difficultés. Trois services paie ont été sélectionnés : au sein de ces trois services, les gestionnaires paie ont en charge la production de la paie pour le compte d'unités opérationnelles géographiquement éloignées :

- **le service A** : il s'agit d'un service paie « centralisé » au sein de la direction de la division Propreté dont le passage en CSP a été repoussé en 2014. Ce service a été choisi car il présente les mêmes caractéristiques que les services B et C avant leur passage en CSP. En effet, dans la majorité des cas, les gestionnaires paie étaient préalablement rattachés à des services centralisés dans des sièges ou des « pôles ». Seuls certains services étaient complètement décentralisés ; dans ces rares cas, les gestionnaires étaient « sur place ». Ce service gère environ 5000 paies réparties entre 12 gestionnaires (environ 400 paies par personne) encadrés par une responsable d'équipe. Les gestionnaires réalisent la paie pour le compte d'unités en local mais ne sont pas des prestataires. Aucun contrat de service n'est signé et les gestionnaires peuvent entrer librement en contact avec leurs correspondants ou directement avec les salariés si nécessaire ;

- **le service B** : il s'agit du service paie du CSP de Rueil en charge des paies de la division Transport d'Ile-de-France ; le transfert des paies de cette division s'est étalé d'avril 2010 à juillet 2011. Aujourd'hui, 21 collaborateurs travaillent dans ce service dont 13 gestionnaires paie, quatre gestionnaires administratives, trois responsables d'équipe, une responsable d'activité. L'équipe gère 4500 paies (environ 280 paies par gestionnaire paie). Les gestionnaires sont devenues des prestataires de service et réalisent la paie pour le compte de « clients » : un contrat de service a été signé peu de temps avant l'arrivée des équipes au sein du CSP. Les gestionnaires peuvent entrer en contact uniquement avec un correspondant désigné dans chaque unité, de préférence via la messagerie électronique ;

- **le service C** : il s'agit du service paie du CSP « pilote » en charge des paies de l'ensemble de la division Propreté (censé accueillir en 2014 le service A). Le transfert des paies de cette division, initié en octobre 2009, n'est donc pas encore terminé à l'heure actuelle. 9540 paies sont gérées par 28 gestionnaires (340 paies par gestionnaire en moyenne) répartis au sein de quatre équipes chacune encadrée par un responsable d'équipe. Une responsable d'activité dirige le service et a décidé de ne pas appliquer la séparation des tâches entres les gestionnaires paie / administratif initialement demandée par le siège. A la différence du service B, les équipes du service C travaillent avec le logiciel cible (HR Access) et échangent avec leurs correspondants à travers un outil spécifique (Neocase, cf. Note de bas de page n°95). Là encore, les correspondants sont devenus des « clients » et un contrat de service a été signé.

Un tableau global présentant les similitudes et les différences des trois services est présenté en Annexe 2.

Au sein de la division Veolia Transport Ile-de-France, des unités opérationnelles ont été étudiées et des correspondants observés. Ils ont en charge la centralisation et le transfert des informations utiles aux gestionnaires et la production de la prépaie. La prépaie correspond à l'ensemble des éléments de paie du mois, préparé pour chaque salarié (principalement des conducteurs de bus) dans un fichier. Ce dernier se déverse à une date précise dans le logiciel de paie du CSP.

2.2.2 Entretiens semi-directifs menés sous l'approche « capabilités »

A défaut d'autorisation de diffusion d'un questionnaire auprès de l'ensemble des opérateurs des CSP et des correspondants, des entretiens semi-directifs ont été conduits à partir d'une grille relevant d'une approche par les capabilités (AC). L'objectif était de reprendre les items du questionnaire « environnement capacitant » (Falzon, Nascimento, & Pavageau, 2008 ; Nascimento, 2006) autour des moyens favorables pour faire un travail de qualité, du sentiment d'utilité au travail et des possibilités d'apprentissage – items complétés par des questions relatives à l'autonomie, la créativité et l'efficacité. La grille suivante (cf. Tableau 13) a ainsi été élaborée à partir de ce questionnaire et des résultats de l'étape précédente et des observations ouvertes :

Thème	Questions
Profil	- Quel est votre parcours ? Votre ancienneté au poste / dans le groupe ? - Quelle est votre fonction aujourd'hui ? Pourriez-vous décrire vos principales missions ?
Le changement (en cours ou à venir)	- Quand et comment avez-vous pris connaissance du passage en CSP ? Quelle a été votre réaction ? - Comment s'est déroulé / se déroulera le passage en CSP ? Estimez-vous avoir été suffisamment préparé au changement ? De quel type d'accompagnement avez-vous / allez-vous bénéficier ?
Etat des lieux de la situation actuelle : **un travail capacitant ?**	- Quelle appréciation générale portez-vous sur votre travail aujourd'hui (critères de satisfaction / d'insatisfaction) ? - Selon vous, votre travail vous permet-il d'apprendre ? Votre travail vous offre-t-il des possibilités de progression de vos compétences ? - Etes-vous autonome dans les manières de procéder ? Votre travail vous donne-t-il le sentiment d'être utile ? - Avez-vous des possibilités d'entraide ? Auprès de qui ? - Avez-vous des procédures / modes opératoires à respecter ? - Sur quel outil travaillez-vous ? Avez-vous bénéficié de formation sur cet outil ? - Avec qui êtes-vous régulièrement en contact avec le local / le CSP ? Par quel moyen ? Comment jugeriez-vous la relation avec le local / le CSP avec qui vous êtes en relation ? Avez-vous déjà rencontré vos interlocuteurs ? - Avez-vous eu connaissance du contrat de service ?
Moyens mis à la disposition des opérateurs et performance	- Quels sont vos objectifs ? Sur quels critères êtes-vous évalué ? - Disposez-vous de consignes et de buts clairs et bien définis ? - Parvenez-vous à réaliser les objectifs de travail demandés ? - Avez-vous les moyens et ressources nécessaires pour y parvenir ? - Disposez-vous de formations et d'informations suffisantes ? - Qu'est-ce que pour vous un « travail bien fait » ?
Pistes d'amélioration	- Si vous deviez formuler des pistes d'amélioration concernant le CSP, quelles seraient-elles ?

Tableau 13 – Guide des entretiens semi-dirigés

Au total, 23 entretiens ont été menés, quatre au sein du service A, six au sein du service B, sept au sein du service C et six en local auprès des correspondants. Le tableau ci-dessous (cf. Tableau 14) indique la répartition des opérateurs interviewés selon leur fonction et leur lieu de travail :

Lieu	Fonction	Effectif	Code
Service A Service paie centralisé Nanterre (avant passage en CSP)			GP1 (…) GP4
	Responsable d'équipe	1	
	Coordinatrice	1	
	Gestionnaires paie	2	
Service B CSP Rueil			- Management R1 (…) R3 - Gestionnaires GP1 (…) GP10
	Responsable d'activité paie	1	
	Responsable d'équipe paie	1	
	Gestionnaires paie	2	
	Gestionnaires administratif	2	
Service C CSP Lyon			
	Responsable d'activité paie	1	
	Gestionnaires paie	6	
Unités opérationnelles / Local			CL1 (…) CL6
	Responsable d'exploitation - correspondant local	1	
	Gestionnaire administrative - correspondante locale	1	
	Assistantes de direction / d'exploitation - correspondantes	4	
	TOTAL	**23**	

Tableau 14 – Répartition des opérateurs interviewés selon leur fonction et leur lieu de travail actuel

La durée des entretiens variait de 40 minutes à 1h30 en fonction du temps dont chacun disposait. Tous les entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits pour faciliter leur traitement. Parmi la population rencontrée au sein des CSP (13 personnes au total) :

- cinq personnes ont été recrutées à l'extérieur du groupe ;

- huit personnes, originaires du groupe Veolia, ont accepté la mobilité : parmi elles, une gestionnaire est passée responsable d'équipe à l'arrivée en CSP, et une comptable a profité du passage en CSP pour devenir progressivement gestionnaire paie. Deux personnes ont, à l'inverse, obtenu des postes à moindre responsabilité : l'une ne souhaitait pas rester responsable au sein d'une structure CSP, l'autre n'a pas pu conserver le périmètre initial de son poste qui n'existait pas au sein du CSP.

2.2.3 Observations systématiques

Afin de ne pas se contenter des « représentations » de chacun sur le travail et ses déterminants (Guérin et al., 2007), les entretiens menés ont été complétés par des observations au sein des services A, B, C et des unités opérationnelles. Les observations ouvertes précédemment menées ont permis de recueillir des informations utiles pour préparer une grille d'observation systématique et choisir les moments d'observation propices au recueil des données.

Lors des observations menées, il s'agissait de relever, par la méthode papier-crayon, différents observables relatifs :

- aux « caractéristiques du travail » : le but était d'identifier les modalités d'exécution du traitement de la paie au sein des trois services : outils mobilisés, documents consultés, variabilité des dossiers traités, façons de faire, contraintes, etc. ;

- au « collectif » : cette catégorie visait à identifier l'existence d'un collectif-métier et son rôle ;

- au lien entre « le service et le local » : à travers cette catégorie, l'objectif était de mieux appréhender la relation avec le local en fonction des services analysés et de la signature, ou non, d'un contrat de service ;

- aux « régulations » : l'objectif était d'identifier les mécanismes de régulation mis en place par les opérateurs pour faire le travail. Cette catégorie sera plus finement analysée lors du Chapitre 7.

La grille d'observation complète est présentée en annexe 3.

Concernant le déroulement de ces observations, l'activité des opérateurs a été observée pendant son cours naturel et il a été demandé à chaque opérateur de verbaliser simultanément ce qu'il était en train de réaliser dans son activité. L'objectif était de relever les différents observables et, plus largement, d'accéder aux ressources cognitives des individus, à leur raisonnement et aux stratégies mises en œuvre dans l'activité. De plus, le travail étant essentiellement tourné vers l'ordinateur, la verbalisation rendait la compréhension plus aisée que la simple observation.

Au total, 67 heures d'observation ont été conduites au sein des 3 structures. Dans la mesure du possible, les personnes observées avaient été interviewées au préalable :

- au sein de la structure A, trois personnes ont été observées dont deux gestionnaires paie et une coordinatrice. Ces observations ont eu lieu en mai 2011 soit un peu moins de 2 ans avant le passage prévu en CSP[114] ; elles ont duré trois jours soit 20 heures d'observation au total ;

[114] Le passage en CSP a finalement été repoussé en 2014.

- au sein de la structure B, les observations se sont déroulées en août 2011 auprès de deux gestionnaires paie et deux gestionnaires administratives ; elles ont duré 4 jours soit 27 heures d'observation. Elles ont eu lieu plus d'une année après le passage en CSP de manière à réduire les effets induits par l'instabilité de la « phase de transition ». L'objectif était également d'identifier si les éléments recueillis à travers les entretiens menés un an auparavant étaient toujours présents et/ou si des modifications avaient eu lieu ;

- au sein de la structure C, nous avons rencontré quatre gestionnaires paie en septembre 2011 durant trois jours soit 20h d'observation. L'observation à Lyon s'est déroulée presque deux ans après l'arrivée des premières équipes paie et un an après les premiers entretiens.

Au sein des CSP nous avons cherché, dans la mesure du possible, à observer à la fois des personnes ayant travaillé auparavant au sein des unités opérationnelles et des personnes nouvellement recrutées. Cela ne signifie pas pour autant que les uns sont des experts et les autres des novices car les personnes nouvellement recrutées ont parfois été gestionnaires dans d'autres structures. L'objectif était de savoir si la connaissance de l'exploitation constituait une aide à la réalisation de la paie.

Ces mêmes observables ont guidé l'analyse de l'activité menée auprès des correspondants en local. Les observations ouvertes avaient facilité la compréhension de l'organisation d'une exploitation et l'identification d'acteurs ayant un lien, plus ou moins direct, avec le CSP. Une immersion d'une semaine au sein du pôle 92-95 Veolia Transport (unités d'Argenteuil et de St Gratien) avait permis de réaliser 13h d'observations ouvertes auprès d'une correspondante, d'un adjoint d'exploitation, d'un chef de secteur, d'une responsable planning, et de conducteurs. L'identification d'interactions importantes entre le CSP et la responsable planning avait conduit à identifier cet acteur comme central dans la relation avec le CSP[115]. Les observations systématiques ont été menées pendant quatre jours auprès de cette personne et complétées par une autre observation d'une durée similaire auprès d'un correspondant-adjoint d'exploitation au sein de l'entité de Conflans (pôle 78). Au total 22 heures d'observation ont été réalisées visant à caractériser plus spécifiquement :

- les caractéristiques du travail du correspondant et son rôle dans l'élaboration de la prépaie ;

- les liens avec le CSP, les échanges et leur contenu ;

- les régulations opérées par rapport aux règles et procédures « CSP ».

[115] Cette personne n'était pourtant pas la « correspondante » officiellement désignée à cette époque. Elle l'est devenue à la suite de l'intervention.

2.3 Méthodes d'analyse

2.3.1 Analyse des entretiens

Nous avons réalisé une analyse de contenu manuelle (Bardin, 2003) : nous avons repris l'ensemble des protocoles et constitué une liste de six thèmes qui se divisent en sous-thèmes en fonction de la nature des réponses apportées par les opérateurs (cf. Tableau 15). Les dernières colonnes du tableau mentionnent le nombre d'opérateurs ayant répondu aux thèmes abordés :

Thèmes		Sous-thèmes	Op.1	Op.2	…
T1	Profil des opérateurs	Fonction			
		Ancienneté			
T2	Phase de transition	Craintes			
		Opportunités			
		Accompagnement			
T3	Etat des lieux de la situation actuelle	Appréciation du travail			
		Contraintes évoquées			
		Outils et procédures			
		Progression / perspective			
		Entraide			
T4	La relation avec l'unité / le CSP	Interlocuteurs			
		Moyens de communication utilisés			
		Consignes et procédures			
		Qualité des relations			
		Vision du travail de l'autre			
		Rencontres			
T5	La performance	Objectifs et critères d'évaluation			
		Objectifs implicites			
		Réalisation des objectifs			
		Définition de ses propres critères			
		Moyens et ressources pour atteindre les objectifs			
		Formation			
		Définition "un travail bien fait"			
T6	Les améliorations possibles	Pistes proposées			

Tableau 15 – Grille d'analyse des entretiens semi-dirigés

Plus concrètement, si l'on prend le thème 2 : « Phase de transition », concernant les 13 opérateurs du CSP (services B et C), on obtient le tableau suivant (cf. Tableau 16) :

Phase de transition		P1	P2	(…)	Total
Craintes et comparaison avant / après	Les opérateurs se posent des questions : mauvaise image CSP, open space, ambiance, etc.				2
	Les opérateurs craignent la séparation des tâches "très scindé, très sectorisé" "faire moins de choses" "faire un travail à la chaîne "	O			5
	La proximité/ le lien avec l'exploitation manque				1
	Le contact avec les salariés manque				2
	La rigidité/lourdeur d'un CSP				1
Avantages / Opportunités	Le changement de poste "voir et apprendre autre chose"	O			1
	Organiser le projet et le mener à bien				1
	Suivre son équipe / se connaître				3
Accompagnement au changement	Pas le choix				1
	Pas d'accompagnement / de communication	O			3
	On en parlait mais on ne savait pas trop				1
	Rapidité de la décision à donner après la présentation des fiches de poste par la DRH				3
	Participation au démarrage / à la mise en place / au déploiement des nouvelles entités				2

Tableau 16 – Extrait de la grille d'analyse des entretiens menés auprès des personnes du CSP

2.3.2 Analyse des observations

L'objectif était de coupler l'analyse des entretiens avec le recueil de données obtenues lors des observations. Les prises de notes ont été reproduites au sein de tableaux pour l'ensemble des opérateurs observés. Par exemple, concernant l'observable « lien entre le service et le local », nous avons obtenu, pour une gestionnaire paie observée à Lyon, les informations suivantes (cf. Tableau 17) :

CSP LYON Op. 10		
RELATIONS SERVICE ETUDIE - LOCAL		
Contact	Qui ?	L'agence[116] (les RRH ou les responsables) : 8 interactions
	Comment ?	5 appels et 3 mails
	Contenu échanges ?	* local appelle à la suite d'un mail de réclamation : la GP en profite pour rappeler les documents à envoyer lors d'un solde de tout compte * question usage Neocase : le local demande : "j'ai un arrêt de travail pour soin je le mets dans quoi?" * questions techniques paie : règles repos compensateur * demandes salariés (certificats, changement adresse...) * GP demande d'éviter les congés par anticipation ; en réalité le salarié s'est trompé de dates * demandes extras : congés des CP "normalement ce n'est plus moi mais la région"
	Référence au contrat de service ?	Non

Tableau 17 – Extrait de la grille d'analyse des observations menées

Le déroulement temporel n'a pas fait l'objet d'un relevé systématique car les observables choisis ne le justifiaient pas forcément. Bien entendu, la description oblige à des réductions tout comme le choix initial des observables. Toutefois, ces observations ont avant tout permis de compléter les entretiens de manière à éclairer les contraintes dues à la tâche et à l'organisation du travail et à analyser l'apport / les contraintes de chaque service, les ressources offertes et les facteurs de conversion en présence.

2.4 Résultats

2.4.1 Une tendance à la diminution des options disponibles, à la réduction de l'espace des possibles

a) Un travail de moins en moins apprécié : la fin d'un traitement « global » des paies

[116] Au sein de Veolia Propreté, l'« agence » est le nom donné aux unités opérationnelles. On parle d' « exploitation » chez Veolia Transport.

A la question « quelle appréciation générale portez-vous sur votre travail aujourd'hui ? », les gestionnaires du service A, avant le passage en CSP, évoquent la gestion « de A à Z » de leur(s) dossier(s) paie comme premier critère d'appréciation du travail (cf. Tableau 18) :

Thème	Sous-thèmes	Op.1	Op. 2	Op. 3	Op. 4	Total
Appréciation générale sur le travail	Tout faire de A à Z	O	N	O	O	3
	Etre autonome	N	N	O	O	2
	L'aspect relationnel du métier : contact avec les agences et salariés	N	N	O	O	2
	Possibilités d'entraide	N	N	O	O	2

Tableau 18 – Les critères d'appréciation du travail au sein du service paie centralisé (service A)

Selon les personnes interrogées, cette gestion de « A à Z » offre la possibilité de réaliser des tâches variées, de faire un travail qui englobe un processus entier et non fragmenté en de multiples tâches séparées, et participe au sentiment d'être autonome dans le travail. L'aspect « relationnel » du métier, et notamment le contact avec les unités et les salariés, ainsi que les possibilités d'entraide à l'intérieur du service constituent également des critères positifs d'appréciation du travail.

L'ensemble de ces critères apparaît affaibli au sein des services B et C. Une appréciation générale négative sur le travail dans le CSP est exprimée lors des entretiens. Les raisons de cette évaluation négative divergent cependant.

Au sein du service B, la mise en place du CSP s'est accompagnée d'une séparation des tâches entre le gestionnaire administratif (GA[117]) et le gestionnaire paie (GP). Par ailleurs, le gestionnaire paie n'est plus en charge du virement des paies qui est réalisé par le service comptabilité du CSP. Cette séparation des tâches, en grande partie à l'origine de la faible mobilité des personnes, est remise en question par cinq gestionnaires sur les six interrogés au CSP de Rueil (cf. Tableau 19) :

	Thème	Sous-thème	P1	P2	P(…)	Total
Caractéristiques du travail en CSP	Appréciation du travail en CSP à l'instant *t*	Sentiment de faire moins de choses, de « perdre » quelque chose et difficultés de ne pas faire de A à Z	O	O	…	5
		Sentiment de ne pas faire un travail de qualité pour soi / pour le local	N	O	…	2

Tableau 19 – Critères d'insatisfaction au travail mentionnés par les opérateurs du CSP de Rueil (service B)

Le changement s'est traduit par un appauvrissement des tâches. Pour les gestionnaires en provenance des divisions, tous évoquent un travail « moins varié » ou avec « moins de

[117] Par la suite, nous utiliserons les abréviations « GP » pour gestionnaire paie, « GA » pour gestionnaire administrative et « CL » pour « correspondant local », « RE » pour responsable d'équipe » et « RA » pour responsable d'activité.

responsabilité » ou encore « avec moins d'autonomie ». Parmi les nouvelles recrues rencontrées au sein du CSP de Rueil, deux personnes regrettent également le partage des tâches par rapport à leurs expériences passées. Enfin, le sentiment de ne pas faire un travail de qualité est ressentie par certains gestionnaires : « on n'a plus le temps de faire des paies de qualité, c'est que la quantité, je fais du moins bon boulot qu'avant » (GP service B).

Au sein du service C, la responsable d'activité a décidé de ne pas appliquer la séparation des tâches : « j'avais vu les auditeurs et ça ne pose pas vraiment de souci dès l'instant que l'on met un contrôle derrière. Normalement il y a séparation de tâches. Maintenant un GP, s'il veut frauder, il peut frauder même si ce n'est pas lui qui fait la GA. Donc voilà, nous on met en place effectivement des contrôles pour que l'on s'assure bien que, tout ce qui est modifié en paie, on a un justificatif derrière. » (RA service C). Aussi, et même si la gestionnaire paie n'a plus en charge les virements de salaire, d'autres critères d'insatisfaction sont mentionnés : parmi les sept personnes interrogées, trois gestionnaires ont le sentiment de devoir travailler « toujours plus » et trois évoquent une perte globale d'autonomie par rapport à des situations préalablement vécues dans ou hors du groupe (cf. Tableau 20) :

	Thème	Sous-thème	P5	P6	P(…)	Total
Caractéristiques du travail en CSP	Appréciation du travail en CSP à l'instant *t*	Devoir en faire toujours plus / volume	O	O	…	3
		Perte d'autonomie : filtres, signatures et contrôle	N	N	…	3

Tableau 20 – Critères d'insatisfaction au travail mentionnés par les opérateurs du CSP de Lyon (service C)

Par ailleurs, le passage en CSP s'est traduit, en local, par une transformation du travail et l'ajout de tâches supplémentaires (cf. Tableau 21) :

	Thème	Sous-thème	L1	L2	P(…)	Total
Caractéristiques du travail en local	Appréciation du travail en CSP à l'instant *t*	Ajout de tâches supplémentaires surtout scans et photocopies	O	O	…	6
		Augmentation de la charge de travail	O	O	…	3
		Remise en question de l'utilité de la nouvelle organisation	O	O	…	3
		De nouvelles compétences à acquérir et absence de moyens	N	N	…	3
		Sollicitations fortes des conducteurs : rendre des comptes, expliquer	N	O	…	2

Tableau 21 – Critères d'insatisfaction au travail mentionnés par les correspondants en local

Certains correspondants (CL) soulignent cependant que les nouvelles tâches pourraient enrichir leur poste à condition que du temps et des moyens supplémentaires soient accordés. Par exemple, nous avons pu observer de nombreuses interactions entre les conducteurs de bus et les correspondants au sujet des bulletins de paie. La plupart de ces interactions se traduisait par la nécessité pour le correspondant de contacter le CSP. Certains ont exprimé leur insatisfaction devant l'impossibilité de répondre aux questions des salariés. Des formations

ont été demandées pour aller au-delà de la formation-initiation reçue lors de la prise de fonction et visant à « savoir lire un bulletin de paie alors que je savais déjà le lire » (CL).

b) La perte d'autonomie

Au sein du service A (avant le passage en CSP), la gestion complète des dossiers s'accompagne d'une grande autonomie sur l'ensemble du processus. Les résultats des observations montrent que, si le travail est réalisé sous forte contrainte temporelle (bulletin de paie à sortir en fin de mois), les gestionnaires ont la possibilité de pouvoir s'organiser comme elles le souhaitent et de recueillir, comme elles l'entendent, les informations dont elles ont besoin auprès de différents interlocuteurs. Nous avons pu observer des demandes auprès des collègues, de la hiérarchie, de diverses personnes en local et des salariés que les gestionnaires appellent parfois directement pour « éviter les intermédiaires ». Les observations ont également révélé une diversité de façons de faire. Chaque gestionnaire semble avoir développé une façon de travailler qui lui convient personnellement : vérification des paies à l'aide des bulletins du mois précédent, impression des bulletins en cours et comparaison avec les éléments envoyés par le local, etc.

Cette autonomie est renforcée par la faible évaluation qui pèse sur le travail et le faible nombre de procédures prescrites. L'absence de procédures n'est cependant pas sans poser quelques difficultés. En effet, depuis l'annonce du passage en CSP en octobre 2010, le service est instable pour deux raisons : d'une part, la responsable ne peut embaucher que des contrats à durée déterminée et elle recherche des personnes « opérationnelles » immédiatement ce qui n'est pas évident compte tenu de la spécificité de chaque portefeuille. D'autre part, certains gestionnaires demandent des mobilités pour ne pas être confrontés au passage en CSP et la taille de l'équipe tend à diminuer. L'absence de procédures est parfois vécu difficilement par les gestionnaires nouvellement recrutés : « il ne faut pas croire que quand on fait de la paie c'est partout pareil : ici, je suis perdue. Pour moi, il faut deux ou trois périodes de paie pour un vrai apprentissage. Je demande à la responsable ou à ma collègue car il n'y a pas de procédure ; il faut chercher par-ci, par-là les informations et à chaque fois je note dans un petit cahier » (GP service A, CDD). Les possibilités d'entraide évoquées dans les critères d'appréciation du travail permettent de pallier ce manque de procédures :

- la gestionnaire, dont le nombre d'années d'ancienneté est le plus élevé au sein du service, tient un carnet ordonné de manière à faciliter sa compréhension par tous : « je ne suis plus sûre…je vais regarder mon carnet d'ailleurs tout le monde vient me le chiper ! Il est classé par ordre alphabétique… » (GP service A). Les carnets participent à la mise en place de modes opératoires qui sont peu formalisés par la hiérarchie et à leurs mises à jour liées aux modifications réglementaires fréquentes. Ces carnets permettent ainsi la conception de règles non pas pour « contrôler » mais pour « équiper » les opérateurs (Cuvelier, 2011). En ce sens,

et parce que les gestionnaires « anciens » les mettent à disposition du groupe, ils autorisent l'accroissement des possibilités offertes aux gestionnaires du service ;

- par ailleurs, de nombreuses interactions ont pu être observées où des gestionnaires cherchaient à résoudre des problèmes auprès d'autres gestionnaires du service (par téléphone pour des aides sur l'outil informatique, ou de vive voix). Aussi avons-nous pu observer une opératrice ayant quelques mois d'ancienneté, proposer à deux collègues nouvellement recrutées, l'organisation d'une matinée de formation pour répondre à des questions : « des petits trucs, je peux les dépatouiller sur des choses du départ » (GP service A).

Au sein des CSP, cette autonomie tend à diminuer. La séparation des tâches dans le service B oblige l'attente du travail de l'autre et crée des tensions (cf. Tableau 22) :

	Thème	Sous-thème	P1	P2	P(…)	Total
Caractéristiques du travail en CSP	Contraintes évoquées	Attente du travail des collègues et ralentissement de son propre travail versus interruption de son travail par un collègue pressé	O	O	…	5

Tableau 22 – La séparation des tâches GA/GP évoquée comme une contrainte par cinq opératrices sur les six rencontrées au sein du CSP de Rueil

De nombreuses situations ont été observées où, d'une part, la GP attendait le travail de la GA, et d'autre part, la GA devait s'interrompre pour répondre à un besoin urgent de la GP. Ces situations entravent les possibilités de chacun de choisir une façon de s'organiser et de travailler.

De plus, d'après les gestionnaires interrogées au sein des services B et C, les procédures ont tendance à se multiplier et obligent bien souvent les gestionnaires à s'interrompre : « si on a besoin d'un règlement, il faut sortir une procédure « demande de paiement », donc c'est signé, resigné, après ça part à la comptabilité, c'est re-contresigné (…) c'est quand même assez lourd » (GP service B). Le fait de « tout faire signer et vérifier » participe du sentiment d'une perte d'autonomie.

Outre le respect des lois SOX qui oblige à la mise en place de procédures, la formalisation et le contrôle des actions réalisées par les gestionnaires ont tendance à augmenter. Au sein du service C, les responsables d'équipe souhaitent harmoniser les pratiques : « ça va même jusqu'à la couleur des classeurs ! On doit avoir les mêmes classeurs, au même endroit sur le bureau » (GP service C). Les façons de faire sont de plus en plus prescrites.

c) Le poids des outils sur l'activité des gestionnaires et des correspondants

La mise en place des outils-cibles accentue le sentiment de perte d'autonomie. Parmi ces outils, le logiciel de paie « HR Access », utilisé par quatre gestionnaires du service B et la totalité du service C, est qualifié de « rigide » par l'ensemble des gestionnaires qui l'utilisent. Cet outil accompagne la mise en place du processus de dématérialisation des paies avec comme objectif « le tout informatique » : « parfois on est quand même obligé d'imprimer, c'est dur de tout vérifier sur écran » (GP service B). La plupart des gestionnaires observées au sein des services B et C réalisent leur tâche en associant l'informatique et les documents papier. Le fait de travailler uniquement sur l'outil apparaît difficile pour détecter les anomalies : caractères petits, documents PDF difficiles à annoter, etc.

La rigidité de l'outil entraîne, par ailleurs, une rigidité dans les manières de faire des acteurs du local et du CSP. En local, les correspondants doivent envoyer les documents et les informations selon un format précis, parfois à l'aide de menus déroulants ; ils doivent par ailleurs respecter des dates précises. La paie est en effet traitée de façon semi-automatique : les tours de paie sont définis et paramétrés à l'avance et influent sur l'organisation du travail des gestionnaires au cours du mois. Les échéances ne peuvent être modifiées : « si le 9 je n'ai pas les acomptes, ce n'est plus la peine de venir me voir… Autant sous le précédent logiciel [SAGE] on peut mais là ce n'est pas moi qui gère, on ne peut rien faire » (GP service B). Les possibilités d'arrangements avec le local diminuent et cette situation entraîne une insatisfaction des deux côtés. D'une part, pour le correspondant qui recueille parfois des demandes tardives mais urgentes – nous avons pu observer des salariés en pleur réclamant des avances en raison de difficultés financières importantes. D'autre part, pour le gestionnaire qui devra penser à régulariser la situation le mois suivant.

Compte tenu de la variabilité des situations rencontrées en local, le logiciel n'est pas en mesure de traiter tous les cas rencontrés. L'opérateur en CSP est alors souvent contraint de « reprendre la main » sur le système : « le système subroge le salarié tout le mois, il ne sait pas le faire en milieu de mois. On est dans l'obligation d'intervenir mais on le sait, dès que ce sont des cas particuliers en maladie, je suis toujours vigilante car le système n'est pas super fiable niveau maladie… » (GP service C). Une sorte de méfiance s'installe vis-à-vis de l'outil et les opérateurs effectuent un important travail de récupération des erreurs du système – erreurs difficilement compréhensibles parfois : « on ne sait pas pourquoi ça se dérègle, on décoche et on coche à nouveau et ça marche, ce sont nos trucs et astuces mais on ne sait pas le pourquoi du comment » (GP service C).

En local, nous avons pu observer des difficultés dans l'utilisation des nouveaux outils. Outre le nouveau logiciel HR Access, un nouvel outil a été récemment mis en place au sein du service C ; il s'agit de l'outil Neocase[118] chargé d'encadrer les échanges entre le CSP et les unités : « tout doit nous parvenir par Neocase, les responsables nous interdisent maintenant de traiter les demandes qui ne nous parviennent pas via cet outil » (GP service C). Les unités appellent parfois les gestionnaires pour leur demander de quelle manière ils doivent saisir tel ou tel élément pour faciliter l'interface. Là encore la spécificité des cas rencontrés en local rend difficile la saisie de tous les éléments de paie dans le logiciel. Dans certains cas, le

[118] Cet outil-cible devrait progressivement être implanté au sein des autres CSP. Voir note de bas de page n° 95.

correspondant demande à son gestionnaire de saisir directement sous HR Access l'élément de paie.

Par ailleurs l'outil Neocase contraint les manières de faire en lien avec le contrat de service : cet outil oblige le local à « classer » ses demandes par ordre d'importance et au CSP de respecter les délais du contrat de service liés aux demandes (par exemple, les arrêts maladie doivent être traités sous sept jours). Le local peut voir si la demande est « en attente » – dans ce cas, il manque des documents – « en cours » ou « non lue ». Des feux de signalisation indiquent si le délai est respecté (vert) ou expiré (rouge). Les gestionnaires mettent progressivement en place des stratégies « mieux vaut être dans le rouge et éviter deux manipulations par exemple si on ne connaît pas la date de reprise » (GP service C) et établissent leur propre classement de priorités au-delà des indications du système.

Ces outils jouent, nous allons le voir ci-dessous, un rôle dans la « traçabilité » souhaitée par les décideurs-concepteurs et dans l'évaluation de la performance des équipes.

2.4.2 La délicate question de la performance et des indicateurs « face » aux critères de qualité du travail des opérateurs

Au sein du service A (avant le passage en CSP), une faible évaluation pèse sur le travail des opérateurs. D'après l'entretien avec la responsable, il n'existe pas de critères d'évaluation très précis et chacun est responsable de faire à temps des paies justes dans la mesure du possible, c'est-à-dire bien souvent lorsque le local a transmis les bonnes informations dans les délais. Toutefois, une importance particulière est accordée au « relationnel avec les unités » lors des entretiens annuels d'évaluation. Nous avons pu observer à quel point ce critère était important pour différentes raisons :

- tout d'abord, les unités participent à l'activité de production de la paie et notamment au travail de vérification ; une bonne entente favorise le bon déroulement de cette co-production ;

- ensuite, la bonne entente peut faciliter les compromis des gestionnaires entre les exigences de la production de paie et le « hors travail ». En effet, le métier de gestionnaire paie est soumis au « calendrier des paies » et ne permet pas aux opérateurs d'être en congé à certaines périodes du mois, pendant la période de production des paies : « je demande au local de m'envoyer les éléments un peu avant alors je peux finir avant de partir et je peux partir dans la semaine en pleine paie mais je suis quand même obligée de revenir pour les virements… » (GP service A). Des arrangements s'opèrent et permettent aux gestionnaires d'avoir une plus grande liberté ;

- enfin, une bonne entente permet la récupération des erreurs « entre nous », c'est-à-dire « sans mettre la terre entière en copie dans des échanges de mails » (GP service A).

Au sein des CSP (services B et C), la séparation des tâches et l'organisation du travail sont censées faciliter l'augmentation du nombre de paies traitées par personne. L'objectif poursuivi était initialement de 700 paies par personnes ; il est aujourd'hui de 500[119] paies par personne.

Au sein du service B, les organigrammes recueillis en 2010 et en 2011, montrent une tendance à l'accroissement du nombre de paies gérées (320[120] paies en moyenne, en 2010 ; 360 en 2011). Cependant, les objectifs en termes de nombre de paie ne sont toujours pas atteints et, pour les gestionnaires, un accroissement de la charge de travail est ressenti, impliquant un arbitrage de plus en plus fréquent « entre la qualité et la quantité » : « c'est productivité-productivité alors que ce n'était pas comme ça sur les sites avant sauf que moi je suis anti-rendement. Bon c'est normal, la paie on doit la sortir en temps et en heure, mais moi je veux qu'elle soit juste ma paie le plus possible » (GP service B). L'évaluation de la performance par le seul aspect quantitatif entre en conflit avec les critères de « travail bien fait » pour les gestionnaires. A la question, « qu'est-ce que signifie, pour vous, un travail bien fait ? » :

- les trois gestionnaires du service A évoquent la satisfaction du salarié (clarté du bulletin, absence d'erreur, respect des délais) ;

- les gestionnaires du service B évoquent le fait « le fait de faire ce que l'on a prévu et d'aller jusqu'au bout » (2 GP sur 4) et la « satisfaction du local », l'aide apportée au local (2 GP sur 4),

- les gestionnaires du service C évoquent indistinctement « la satisfaction du local » et « la satisfaction du salarié » (équité de traitement, absence d'erreur sur le bulletin).

Par ailleurs, le fait de viser une organisation-cible en termes de nombre de paies par personne apparaît peu pertinent compte tenu de la variabilité des dossiers traités : type de population géré (salariés handicapés, apprentis, etc.), importance du nombre d'arrêts maladie dans certaines unités, logiciels de prépaie plus ou moins paramétrés avec ceux du CSP, etc. De plus, les gestionnaires interrogés dans les services B et C relèvent lors des entretiens que « ce qui compte ce n'est pas le nombre de paies mais le nombre de sociétés à gérer, si vous avez trois dossiers différents tout est multiplié par trois derrière, et vous avez trois interlocuteurs voire plus. Par exemple, si vous avez qu'une société, qu'il y ait 100 ou 1000 salariés vous ne faites qu'une déclaration URSSAF par mois, vous avez cinq sociétés, vous faites cinq déclarations URSSAF » (GP service B).

La question de la performance est également soulevée par les responsables d'équipe à qui on demande de formaliser des indicateurs dans le cadre d'un « projet performance » porté par le nouveau directeur de la performance. Selon les responsables interrogés, il apparaît nécessaire de « ne pas avoir d'indicateurs pour le moment, on est encore en phase de déploiement » (RE service B). Ces derniers craignent par ailleurs l'accumulation d'indicateurs déjà présents dans

[119] Ce chiffre a par ailleurs été mentionné par le directeur de la performance comme le seuil minimum à atteindre pour que le CSP puisse être à l'équilibre.
[120] Ce chiffre prend uniquement en compte les paies traitées par les GP.

les comptes rendus préparés pour le client dans le cadre du contrat de service : « on est arrivé depuis peu de temps. Et déjà on nous glisse « performance 2011 ». Nous n'avons pas les outils pour parler de performance… Mais déjà, je sens la tendance, on nous le glisse régulièrement. Ça vient de beaucoup plus haut et on sent déjà la tendance se profiler » (RE service B).

A la question « Si vous deviez définir des indicateurs de performance, quels seraient-ils ?», la totalité des personnes interrogées au sein du service B et trois personnes sur sept au sein du service C répondent qu'il est difficile d'établir des indicateurs compte tenu de la multitude de critères à prendre en compte. Les personnes ajoutent par ailleurs l'importance de « critères qualitatifs plus que quantitatifs ». Parmi les critères qualitatifs, la « satisfaction du local » est le critère le plus fréquemment évoqué.

Toutefois, pour certains responsables d'équipe et d'activité, l'évaluation de la performance pourra avoir lieu lorsque les outils-cibles seront mis en place et stabilisés : « l'outil Neocase permettra de gagner du temps, de ne plus s'appeler et de voir si chacun respecte les termes du contrat » (RA service B). La crainte d'une évaluation par les outils est mentionnée par les gestionnaires lors des entretiens menés au sein du service C : une telle évaluation ne permet pas de prendre en compte les contraintes retardant les délais de traitement et la qualité des réponses apportées. Par ailleurs, les observations à Lyon ont montré que les appels téléphoniques entres les unités et le CSP restaient nombreux malgré la mise en place de l'outil.

2.4.3 Les difficultés induites par un service « à distance »

Si le « contact avec les agences et les salariés » a été souligné comme un élément important dans l'appréciation du travail au sein du service A, les observations ont révélé :

- des interactions nombreuses entre le service paie et le local et médiées par différents moyens de communication : le téléphone, le mail, et parfois physiquement lors de visites. Ces interactions portent sur des demandes, des échanges d'informations, des « extras » (des modifications exceptionnelles hors des délais prévus par exemple) ;

- une imbrication forte des deux acteurs dans le « circuit » de la fiche de paie : le local prépare et transfère les éléments et intervient aussi dans le processus de vérification. Des compétences se recouvrent à certains endroits ;

- un apprentissage mutuel, croisé à travers le rôle de conseil et de sensibilisation que les gestionnaires apportent aux unités et vice-versa. Par exemple, les congés des ouvriers en local sont payés par une caisse en début d'année : c'est aux salariés de gérer cet argent et à leurs responsables de veiller à la prise de congés. Les gestionnaires nous ont dit s'apercevoir que les ouvriers ne prenaient pas leurs congés. Elles relient cela à la fréquence élevée des accidents de travail et font donc des rappels réguliers auprès des responsables.

En réalité, les deux acteurs semblent œuvrer conjointement à la satisfaction du salarié (paie juste et équité du traitement) : « chacun de part et d'autre fait du mieux » (GP service A). Une co-production du service a lieu et, à travers la qualité de la relation, les gestionnaires parviennent à réaliser un travail « bien fait », c'est-à-dire qui répond au critère de « satisfaction du salarié » énoncé lors des entretiens. Aussi les gestionnaires du service A s'attachent-ils à protéger la relation de service qui interfère fortement sur les conditions d'exercice de l'activité : éléments de paie délivrés à temps, explications des changements de part et d'autre, échanges d'informations informelles mais susceptibles de renforcer les engagements, possibilité pour les gestionnaires de prendre de l'avance, etc.

La « mise à distance » de la production de la paie est accentuée au sein des CSP. Certes les services B et C sont eux aussi éloignés du local mais les moyens de communication et les interlocuteurs sont limités. Il est demandé aux gestionnaires de privilégier les communications électroniques avec le local de manière à laisser des traces et ne pas perdre de temps. Par ailleurs, les gestionnaires sont priés de ne communiquer qu'avec leur correspondant désigné. Et ceci dans le respect strict du contrat de service précédemment étudié.

Aussi le gestionnaire au sein des CSP a-t-il moins d'opportunités d'échanges avec le local : le volume de ses options disponibles diminue. Or, comme nous l'avons vu précédemment, l'échange avec le local est source de développement et de possibilités effectives de réaliser un travail de qualité. Par ailleurs, les appels téléphoniques sont privilégiés par les gestionnaires du service A : les explications sont renforcées, l'appel peut générer des échanges qui dépassent le cadre initial de la demande initiale (explication de la modification d'un calcul d'indemnités à la fin d'une conversation par exemple).

Lors des entretiens et des observations, de nombreuses difficultés entre le local et les CSP ont été relevées : le fait que le local soit « exigeant », en « demande toujours plus » et considère que « c'est toujours la faute du CSP » est regretté par trois gestionnaires sur les six rencontrés au sein du CSP de Rueil. Des problèmes de communication sont observables à tel point que des rencontres sont parfois organisées par les responsables [121] : « on est allé sur un site parce que justement il y avait je dirais des petits soucis communication (…) en fait ils avaient du mal un peu aussi à comprendre que l'on ne procède que par mail… en fait on a su que c'était une société qui est plus en interurbain que en urbain donc en fait les conducteurs ne rentrent pas forcément au dépôt tous les jours donc ils ne peuvent pas forcément apporter le document qu'on leur demande ou… donc on a exposé nos contraintes et ça va mieux depuis ce rendez-vous » (RE service B).

Par ailleurs, une sorte de « hiérarchisation » des communications se met en place : les gestionnaires sont en contact avec les correspondants, les responsables du CSP avec les responsables et directeurs des unités. Ces derniers ont tendance à appeler les responsables pour demander des éléments en plus ou des demandes urgentes – ces demandes sont ensuite

[121] Ces rencontres sont organisées par les responsables en cas de problèmes avec les unités. Nous avons pu assister à une seule rencontre mais la présence des responsables et directeurs des unités a empêché une libre parole de la gestionnaire pourtant présente. La rencontre s'est traduite par le rappel de règles et la gestionnaire a exprimé son insatisfaction de ne pas avoir pu « parler de mes problèmes concrets » (GP service B).

transférées aux gestionnaires par les responsables. Ce sont les responsables également qui établissent les calendriers de prépaie avec les unités et certaines dates retenues obligent les gestionnaires à travailler dans l'urgence : « dans mon centre, la prépaie je l'ai tard, le 24 : du coup, le 25 je cavale, je me dépêche, je stresse. Quand je les ai, je ne lève pas le nez » (GP service B).

En local, la difficulté de comprendre « qui fait quoi », le changement fréquent d'interlocuteurs, la difficulté d'une communication uniquement par voie électronique compliquent la coopération entre les deux structures (cf. Tableau 23) :

	Thème	Sous-thème	Op.1	Op. 2	Op(…)	Total
Etat des lieux de la situation actuelle	Contraintes et mécontente-ments vis-à-vis du CSP	La question du « qui fait quoi ? » « A qui envoyer quoi ? » « Quoi envoyer » ?	N	O	…	5
		Communication uniquement par mail et limites	O	O	…	6
		Le problème du changement fréquent d'interlocuteurs	O	O	…	4
		Les temps-délais de réponse et la difficulté de joindre les personnes par téléphone	N	O	…	4

Tableau 23 – Contraintes évoquées parmi les huit correspondants rencontrés en local

Pourtant « un bon relationnel » avec les unités est considéré comme primordial non seulement pour avancer : « quand on travaille avec des gens sympathiques on arrive toujours à s'arranger » (GP service B) et pour produire une paie de qualité : « ma correspondante arrive même à trouver des trucs que j'oublie… la récupération d'erreurs, ça marche dans les deux sens » (GP service B). Les procédures et les consignes strictes de communication fragilisent pourtant la relation. Les gestionnaires ont le sentiment que les informations n'arrivent pas jusqu'à elles et les retards occasionnent des manipulations à réaliser sur les logiciels de paie : « le salarié est sorti en juillet et j'ai l'information en août, si j'avais eu l'information à temps c'était bon mais là je dois tout ressaisir sur le logiciel, cela me donne plus de travail mais ils ne se rendent pas compte » (GP service B). Les correspondants sont insatisfaits des délais de réponse et de la qualité du service fournie.

2.4.4 Quelles opportunités de développement ? Quelles propositions d'amélioration ?

Au sein du service A, la présence des opérateurs au siège de la division et l'absence de spécialisation des tâches offrent des possibilités d'évolution plus grandes. D'après les entretiens menés, la variabilité des dossiers contribue au sentiment d'apprendre. Une opératrice a cependant exprimé son sentiment de ne plus apprendre et son souhait de partager son expérience. Elle a récemment été promue coordinatrice et assure le tutorat des stagiaires.

Au sein du service B, les opérateurs souhaitent récupérer le traitement des paies de A à Z et n'abordent pas d'autres opportunités de développement. En revanche, au sein du service C, plusieurs gestionnaires interviewés évoquent le sentiment d'apprendre lorsqu'ils changent de portefeuille de paie ou lorsqu'ils ont en charge l'intégration d'une région : « le côté intéressant de la mise en place c'est l'opportunité de voir autre chose » (GP service C). La mise en place s'accompagne de nombreux déplacements dans les unités pour le travail d'harmonisation préalable au passage en CSP. Deux gestionnaires, qui étaient arrivées à une certaine « routine », ont demandé de participer à l'intégration de nouvelles régions. Cette volonté est en partie liée à la recherche d'une plus grande autonomie par les gestionnaires. En effet, intégrer une région c'est aussi participer au paramétrage des règles de paie et cela permet une meilleure maîtrise du portefeuille par la suite : « c'est formateur, on sait comment les primes se calculent…alors qu'ici, au CSP, tout le monde ne le sait pas forcément » (GP service C).

Le changement de portefeuille, s'il est redouté du fait de la réputation de certaines unités, est aussi vu comme un moyen de progresser : « j'apprends quand on change de dossier : tu te poses des questions et tu remets en question les règles de fonctionnement, il faut réussir à trouver un mode d'organisation avec l'exploitant » (GP service C). La possibilité de trouver des anomalies dans les règles de paie et de parvenir à un traitement plus équitable des salariés est appréciée par les gestionnaires qui retrouvent ici un rôle de conseil vis-à-vis des unités et peuvent davantage remplir un des critères de travail « bien fait » : le traitement équitable des salariés.

Concernant les propositions d'amélioration, les gestionnaires des services B (trois GP sur six) et C (cinq GP sur sept) évoquent comme souhait le fait de « voir, connaître ses interlocuteurs et ce qu'ils font ». De la même manière, les correspondants en local souhaitent aller au CSP et rencontrer les gestionnaires. Ils expriment également la volonté de bénéficier de formations plus adaptées pour remplir leur rôle et regrettent les formations essentiellement centrées sur les outils (cf. Tableau 24).

Thème	Sous-thème	L1	L2	L3	L4	L5	L6	Totaux
Propositions d'amélioration	- aller au CSP / se voir / se rencontrer plus souvent - comprendre les contraintes et qui fait quoi - développer une relation plus humaine que par e-mail	O		O	O		O	4
	Proposer des formations plus adaptées au « correspondants » et se rencontrer entre correspondants pour échanger		O	O				2

Tableau 24 – Les souhaits exprimés par les correspondants en local

Concernant l'aspect « relationnel » fortement exprimé de part et d'autre, certaines unités ont demandé de venir voir leur gestionnaire au CSP[122] : « c'est une initiative de mes

[122] Nous n'avons pas pu observer ces rencontres entre les gestionnaires et correspondants (les responsables ne sont pas présents à la différence des rencontres organisées par les responsables du CSP, cf. Note de bas de page

correspondantes qui souhaitaient venir me voir à Lyon pour voir un petit peu comment je travaillais, mes outils de travail et puis voir…elle, elle complétait un logiciel voir comment moi je retraitais derrière donc ça a été une occasion…donc elles sont venues pendant que je traitais les paies donc je leur ai montré un petit peu comment ça se passait, de quel tableau je me servais, puis on a beaucoup discuté aussi de nos conditions de travail… » (GP service C).

n° 105) mais ces derniers ont exprimé leur satisfaction et l'intérêt de ces rencontres. Le dispositif construit visant à accroître les capabilités (cf. Chapitre 8) s'inspirera des souhaits des gestionnaires qui rejoignent par ailleurs la volonté de certains décideurs-concepteurs de tendre vers une relation de « partenariat » et d'améliorer les communications entre les deux structures (cf. Chapitre 6, §2.4.4).

3. Synthèse du diagnostic et mise en discussion

L'objectif ici est de discuter les premiers résultats obtenus à la lumière de l'approche par les capabilités, explicitée au sein du cadre théorique.

A partir des premiers résultats, la synthèse vise à discuter la manière dont le changement étudié a augmenté – ou diminué – les ressources et moyens mobilisables (§3.1), d'identifier, au sein de la nouvelle organisation, la présence de facteurs de conversion positifs ou négatifs qui autorisent ou entravent la transformation des ressources en capabilités (§3.2) et, enfin, d'analyser les possibilités effectives de réaliser un travail pour lequel les individus accordent de la valeur (§3.3).

3.1 Conception de la structure « CSP » et diminution des ressources mobilisables

La mise en place des CSP au sein du groupe Veolia s'est imposée comme une évidence dans la stratégie générale de réduction des coûts. On peut y voir les caractéristiques de l'isomorphisme organisationnel décrit dans les travaux de DiMaggio et Powell (1983) et notamment la variante mimétique de ce phénomène : la peur[123] a probablement guidé le choix du CSP avec la volonté affichée dans les entretiens de « faire comme les autres ». Et puisqu'il s'agissait de faire comme les autres, la mise en place du CSP – structure pensée par d'autres – s'est traduite par l'appel à des cabinets externes au groupe et spécialistes de la question. Le « modèle CSP » s'apparente à un « dispositif de gestion » défini comme un « savoir pratique », vendu par des consultants aux professionnels de l'organisation[124] et qui contient tout à la fois la définition du problème, son diagnostic et sa solution (Boussard, 2013).

La nouvelle structure, ainsi établie, a été subie par les acteurs. Ces derniers n'ont pas eu la possibilité de s'exprimer sur le changement ni de participer à sa mise en place : la phase de mobilité a confronté chaque opérateur devant le choix de se soumettre (*loyalty* : présence et acceptation) ou de se démettre (*exit* : reclassement ou démission), la troisième alternative, *voice*, leur étant interdite (Bernoux, 2004). Or, la participation des opérateurs à la phase de conception accroît les possibilités d'élaborer du sens vis-à-vis de l'activité future (Petit, 2005). L'intérêt des méthodes participatives pour favoriser l'appropriation des prescriptions est également souligné par de nombreux auteurs (Eklund, 1997 ; Ganier, 2002 ; Leplat, 2004). En effet, « les documents de prescription sont incomplets par nature (…) ils ne couvrent pas et ne peuvent pas anticiper la diversité des situations auxquelles ils s'appliquent » (Guibert, 2009, p. 114). Cette absence de participation est valable aussi bien pour les gestionnaires que

[123] La « peur » dont il est ici question est liée à la crainte d'un contexte économique qualifié de « tendu » par les concepteurs-décideurs.
[124] Ici les décideurs-concepteurs.

pour les responsables de proximité. Ces derniers n'ont pas eu d'autre choix que d'appliquer le nouveau dispositif et d'organiser et d'évaluer le travail d'une certaine manière prônée par le dispositif en question (Boussard, 2013). Leur rôle d'encadrant intermédiaire « qui « entend » les remontées de ses subordonnés, les analyse et propose de modifier le cadre de travail pour améliorer la situation » (Petit & Dugué, à paraître a) fut alors fortement réduit.

Concrètement, le changement s'est déroulé tel qu'illustré dans le schéma ci-dessous (cf. Figure 16), présenté dans le cadre théorique :

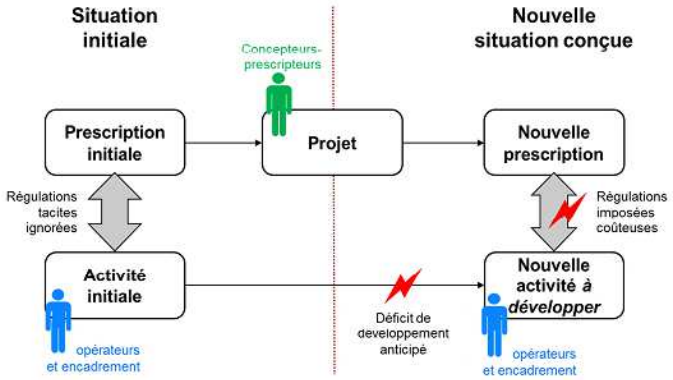

Figure 16 – La conduite de changement au sein du CSP

D'après Barcellini, Van Belleghem & Daniellou (2013, p. 193)

La situation initiale – où les gestionnaires travaillent sur place ou au sein de services centralisés – est jugée insatisfaisante et pouvant être améliorée. La mise en place d'une organisation « CSP », permettant de centraliser la fonction paie, est alors pensée comme pouvant être « la » solution. Cette solution étant connue, l'objectif consiste davantage à s'attacher à repérer les caractéristiques de cette organisation et à identifier les « bonnes pratiques[125] » qu'à s'intéresser à la connaissance de l'existant (l'activité paie telle qu'elle se déploie concrètement dans les unités). Le problème s'apparente ainsi davantage à un problème de « transformation d'états » qu'à un problème de « conception » (Darses, Falzon, & Munduteguy, 2004). Il n'y a pas d'analyse de l'activité préalable et la qualité de la prescription est perçue comme l'unique source d'efficacité. Au sein des CSP étudiés, cette prescription est formalisée à l'intérieur d'un contrat de service qui établit une relation spécifique entre les parties prenantes de la nouvelle organisation : une relation client-fournisseur. Chacune des parties est tenue de respecter et d'appliquer les procédures et dispositifs prévus dans le contrat, sous peine de sanction financière. Il n'y a pas d'objectif d'apprentissage (Sardas, 2002).

Dans ce cadre, de nombreuses difficultés apparaissent. L'analyse d'une situation initiale – la situation A avant le passage en CSP – a mis en évidence diverses ressources pour l'activité

[125] Le recrutement d'un cabinet spécialisé dans la mise en place de CSP est perçu comme une aide pour capitaliser les « meilleures pratiques » recensées jusqu'alors dans les autres groupes.

que les situations nouvellement conçues – les situations B et C en CSP – semblent ne plus proposer. Plus spécifiquement, des facteurs de conversion négatifs sont observables.

3.2 Présence de facteurs de conversion négatifs

Comme nous l'avons vu dans le cadre théorique, les « facteurs de conversion » désignent les dispositifs organisationnels, techniques et sociaux qui « facilitent (ou entravent) la capacité d'un individu à faire usage des ressources à sa disposition pour les convertir en réalisations concrètes » (Fernagu-Oudet, 2012a, p. 10).

Au sein des CSP, nos résultats révèlent des dispositifs défavorables qui diminuent les possibilités de transformation des ressources en capabilités :

- ✓ Concernant les dispositifs organisationnels, le contenu et l'organisation du travail conduisent à un confinement fort de l'activité des gestionnaires et à une perte d'autonomie. La séparation des tâches, la spécialisation, les moyens de communication limités tendent à réduire l'autonomie des acteurs et la stimulation des savoirs. De la même manière, la dépendance au travail des collègues peut être considérée comme une forme de déficit d'autonomie (Coutarel, 2004). L'irruption d'un « client » dans l'activité des gestionnaires modifie également les rapports au travail et peut, dans certains cas, s'apparenter à une « double hiérarchie », source de mise en tension.

- ✓ Concernant les dispositifs techniques, l'introduction de nouveaux outils pèse sur l'activité des gestionnaires et des correspondants. Ces outils, nous l'avons vu, entraînent une rigidité dans les façons de faire et dans la relation qui s'établit entre le client et le fournisseur. Par ailleurs, ces outils tendent à devenir un moyen d'évaluation. Mais un outil peut-il réellement évaluer les aspects qualitatifs qui apparaissent pourtant primordiaux aux yeux des gestionnaires ? La nouvelle organisation se centre sur une recherche prioritaire de gains de productivité et de réduction de coûts. On retrouve ici un des thèmes organisationnels associés à l'organisation « mécaniste » qui tend à inscrire les CSP dans un processus d'industrialisation défini comme « un processus au cours duquel une catégorie d'organisation n'appartenant pas au monde industriel tend à se rapprocher de ce dernier » (Gadrey, 1994, pp. 167-168). Cette évaluation uniquement « quantitative » du travail apparaît éloignée de ce qui compte réellement pour les opérateurs. Des auteurs ont par ailleurs démontré qu'une approche classique de l'évaluation des services par la productivité ne semblait pas suffisante (Gadrey, 1996 ; Petit, 2005). Par la présence du client, la dimension transverse et collective de l'activité, les difficultés liées à l'évaluation des résultats, la production des services est un phénomène complexe que les modèles classiques d'évaluation de la performance ne semblent pas en mesure d'intégrer. Nos résultats ont montré à quel point la question de la

performance et de ses indicateurs était délicate à la fois pour les gestionnaires et les responsables d'équipe.

- ✓ Concernant les dispositifs sociaux[126], différents points peuvent être soulignés qui tendent, là encore, à réduire les possibilités de convertir d'éventuelles ressources en capabilités. Une logique de coordination prédomine au sein du contrat de service où chaque acteur est censé produire une partie du service sans recouvrement et sans que des discussions orales ne soient jugées nécessaires. Or, dans la situation A, les « clients » apparaissent comme une ressource essentielle dans l'activité des gestionnaires et la qualité du travail est liée à la qualité de la relation établie. Cette « ressource » devient difficilement mobilisable au sein du CSP compte tenu des caractéristiques de la relation client-fournisseur et des moyens de communication limités. Les relations entre les deux structures ont même tendance à se dégrader et les opérateurs sont dans l'impossibilité de construire une relation de confiance susceptible de poser les bases d'un collectif transverse. Par ailleurs, certains signes conduisent à penser que la dimension collective du travail au sein des CSP est également complexe : la logique individuelle par « portefeuille » et le sentiment d'une charge de travail en croissante augmentation ne facilitent pas l'entraide – entraide plus faiblement observée que dans la situation A. La séparation des tâches et l'attente du travail des collègues sont sources de tensions : les collègues apparaissent de moins en moins accessibles.

Ces différentes conditions entravent la conversion des ressources en capabilités et conduisent à un environnement que l'on pourrait appeler « incapacitant » puisqu'il réduit voire empêche les possibilités de développement, de réussite et de progrès. Cet environnement conduit à un travail lui aussi « incapacitant » caractérisé, au sein des CSP, par un appauvrissement des tâches, une absence de participation des opérateurs, une perte de sens, de faibles possibilités de développement et de progression, une perte d'autonomie.

3.3 Faibles possibilités de réaliser des fonctionnements de valeur

Dans ce contexte, les gestionnaires ont des possibilités réduites de réaliser des fonctionnements de valeur c'est-à-dire de faire un travail qui répond à leur propre critère de qualité : la satisfaction des clients et des salariés. Leur opportunité réelle de choix, leur « rayon d'actions » diminuent et gênent le déploiement de l'activité. Les gestionnaires se retrouvent au sein de conflits de critères (arbitrage entre « qualité » et « quantité ») et ont le sentiment de faire « du moins bon boulot ». L'impossibilité de faire un travail de qualité empêche la construction de sens vis-à-vis de son action professionnelle : l'opérateur se

[126] Les conditions « sociales » sont ici liées aux interactions et aux dimensions collectives et transverses du travail.

retrouve alors dans une impasse qui peut se traduire par des atteintes à la santé (Petit & Dugué, à paraître a) (cf. Figure 17).

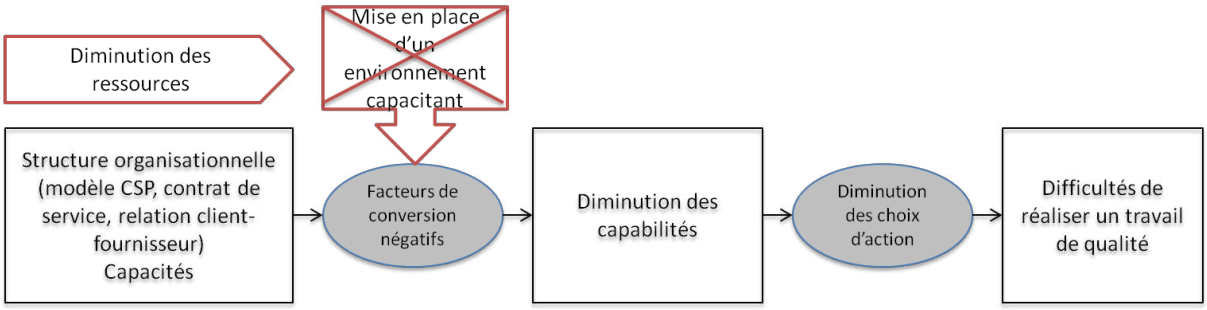

Figure 17 – Diminution des ressources et facteurs de conversion négatifs

De manière générale, le système est globalement perçu comme une dégradation de la performance par les acteurs aussi bien ceux du local que du CSP. Les souhaits exprimés reflètent la volonté de changer les choses principalement autour de la dimension « processus » de l'activité où chaque partie souhaite davantage connaître l'autre, son travail et ses besoins. La structure organisationnelle apparaît aujourd'hui focalisée sur les seuls aspects techniques et sous-estime les dimensions « processus » et « relationnel » de l'activité paie pourtant essentielles à l'atteinte d'une performance globale. Les débats semblent aujourd'hui inexistants entre ce que vivent les opérateurs au quotidien et les prescriptions organisationnelles et les modalités d'évaluation de la performance. Or, nous l'avons vu, le problème au sein des organisations n'est pas l'existence de conflits mais l' « intériorisation des débats sociaux qui n'ont pas lieu entre différentes visions du travail et de sa qualité » (Petit et al., 2011, p. 394).

Dans cette situation et compte tenu des apports du cadre théorique, nous faisons l'hypothèse que les opérateurs ne vont pas rester passifs face à ce changement (Bernoux, 2004) et vont progressivement « remettre l'organisation à leur main ». Toute décision de changement subit en effet des modifications et la nouvelle organisation, aussi formalisée soit-elle, sera confrontée à des tentatives d'adaptation et de reconception dans l'usage (Rabardel, 1995). Le chapitre suivant est précisément consacré à l'analyse de cette reconception dans l'usage. Cette reconception traduit les régulations dont on peut supposer, à l'instar du schéma précédent, qu'elles seront coûteuses puisque réalisées au sein d'une structure pré-déterminée et fortement prescrite. En d'autres termes, ces tentatives de réorganisation ne sont autres que le signe de difficultés majeures ressenties par les opérateurs et que le présent chapitre a mis en évidence. Elles indiquent, nous le verrons, des zones d'empêchement, qu'elles cherchent à contourner ou à annihiler plus ou moins clandestinement (Arnoud & Falzon, 2012, 2013). Leur analyse va permettre d'enrichir le diagnostic et de mettre à jour les ressources et facteurs de conversion en présence.

Chapitre 7. La reconception organisationnelle dans l'usage

Le précédent chapitre a permis de montrer en quoi la nouvelle organisation, telle qu'initialement conçue, concourait à confiner l'activité des gestionnaires paie et à diminuer les ressources disponibles et les possibilités de choix. L'étude d'un changement organisationnel ne peut cependant pas se contenter de l'analyse des règles prescrites et de leurs conséquences sur le travail des opérateurs : « même dans les situations les plus contraignantes, les individus se créent des marges d'autonomie. C'est dans ces marges, articulées sur les contraintes de l'organisation mais s'en démarquant en les modifiant, que se constitue le changement » (Bernoux, 2004, p. 11). Autrement dit, tout système, dans la pratique, dérive des choix initiaux des concepteurs (Wilson, 2012). Ainsi, la structure CSP, aussi formalisée soit-elle, sera modifiée par les acteurs-utilisateurs qui vont tenter de « remettre » cette organisation « à leur main » de manière à pouvoir travailler et trouver un équilibre entre ce que chacun est et ce nouvel environnement.

Cette recherche d'équilibre s'apparente à ce que l'ergonomie appelle le principe de régulation qui distingue la tâche de l'activité et propose deux boucles de régulations (Falzon, 2013 ; Leplat, 2006). La première (boucle interne) vise l'efficacité de l'action et la seconde (boucle externe) vise la poursuite de fins propres à la fois pour se protéger et se développer (Leplat, 2006). Ces boucles résultent de comparaisons établies entre les résultats obtenus et ceux attendus et entre l'état initial et l'état résultant d'une mobilisation de soi (Falzon, 2013). A l'issue de cette comparaison, la personne modifiera son activité et « développera différentes façons de faire ou stratégies qui lui permettront de tenir compte de la variabilité des conditions de travail et de sa propre variabilité » (Vézina, 2001, p. 47). Ces stratégies développées – appelées aussi « modalités de régulation » – sont définies comme « des comportements, des savoir-faire, des attitudes que la personne développe pour parvenir à maintenir l'équilibre entre ce qu'elle est et son environnement » (Major & Vézina, 2011, p. 6). En fonction du contexte, des contraintes de travail et des exigences, le maintien de cet équilibre sera plus ou moins complexe et coûteux (Falzon, 2013).

Les résultats obtenus lors du précédent chapitre indiquent que la nouvelle organisation est globalement perçue par les opérateurs comme un facteur de dégradation de la performance. Dans ce contexte, nous faisons l'hypothèse que des stratégies ou modalités de régulation vont être élaborées afin de faire en sorte que le système « fonctionne », c'est-à-dire qu'il reste performant. L'activité sera alors modifiée pour atteindre une meilleure performance non seulement vis-à-vis de l'organisation (efficacité de l'action) mais également vis-à-vis de soi (réalisation d'un travail « bien fait » et développement). En effet, l'impossibilité de faire un travail performant, de qualité est source d'atteinte à la santé (Petit & Dugué, à paraître a). Cela rejoint l'idée, développée précédemment, d'une performance comme objectif à la fois de l'individu et de l'organisation (Falzon, 2010, 2013). Cette idée conduit à dépasser la stricte

dichotomie entre les effets côté tâches et les effets sur le sujet que la modélisation du principe de régulation a tendance à véhiculer (Falzon, 2013).

Une fois ces stratégies identifiées, l'objectif est de voir également de quelle manière ces dernières participent ou non à une reconception progressive de l'organisation dans l'usage (Rabardel, 1995). Si ces stratégies traduisent avant tout les difficultés ressenties par les opérateurs, elles peuvent être plus ou moins connues, reconnues et, idéalement, débattues. Cette reconnaissance peut conduire les différents niveaux de l'organisation à modifier progressivement l'artefact-CSP. L'organisation peut alors devenir davantage « adaptable » et « malléable » et favoriser ainsi l'accroissement des ressources disponibles et des facteurs de conversion positifs. Aussi ce chapitre poursuit-il le diagnostic en mettant à jour les ressources et les facteurs de conversion en présence.

Afin de répondre à ces différents objectifs, une analyse ergonomique du « processus » paie dans sa globalité sera réalisée, de manière à relever les dissonances entre ce qui est souhaité et ce qui est réalisé et d'identifier les tentatives de reconception dans l'usage (§1.). Parmi ces tentatives, les appels téléphoniques entre les gestionnaires et leurs correspondants, pourtant interdits, seront plus finement analysés (§2.).

1. Analyse du « processus » paie et des mécanismes d'adaptation et reconception dans l'usage

1.1 Objectifs

L'objectif poursuivi ici est double :

- d'une part, il s'agit d'appréhender le « processus » paie dans sa globalité en analysant conjointement les différents acteurs de la production du service et leur modalité de coopération ;

- d'autre part, il s'agit de mettre à jour, par l'analyse ergonomique, les possibilités que trouvent ou s'octroient les salariés pour être capable de gérer leur quotidien.

Concernant le premier objectif, les observations précédemment menées ont permis de poser l'hypothèse d'une activité collective conjointe entre le client et le fournisseur : chacun est amené à faire des choses différentes mais de manière coordonnée (Lorino, 2009) afin de produire un bulletin de qualité pour chaque salarié. Toutefois, la structure organisationnelle ne faciliterait pas le déploiement de cette activité conjointe. Afin de valider cette hypothèse, une analyse du processus paie sera ici menée visant à étudier les échanges entre les acteurs clés du processus, à détecter la présence ou non de « failles » dans la coopération et à identifier la

manière dont les opérateurs réagissent, en particulier les gestionnaires « en bout » de processus :

- observe-t-on des formes d'enquête réflexive sur le processus au cours même de l'action ?

- les verbalisations des opérateurs permettent-elles de déceler un jugement évaluatif sur le processus et l'activité de l'autre ?

- quelles sont les « dissonances » c'est-à-dire les écarts constatés à des régularités supposées qui sont à l'origine de ce jugement ?

Concernant le second objectif, les observations précédemment menées ont également permis de déceler des « régulations » de la part des opérateurs. L'hypothèse formulée à ce stade est que les opérateurs contournent certaines règles ou consignes afin de faire face à la diversité des situations rencontrées et afin de pouvoir réaliser un travail de meilleure qualité. Nous analyserons et classerons ici l'ensemble des régulations observées jusqu'alors et au cours de l'analyse du processus. L'objectif est de comprendre comment ces régulations répondent au jugement évaluatif des opérateurs sur le processus et d'analyser la manière dont ces régulations aboutissent ou non à une reconception de l'organisation.

1.2 Recueil de données

1.2.1 L'analyse du processus paie au cours du mois de mars 2012

a) Les acteurs-clés du processus

Les observations précédemment menées ont permis d'identifier les acteurs clés du processus paie :

- les gestionnaires paie au sein des CSP ;

- les correspondants au sein du local, chargés de rassembler, vérifier et transférer les données de paie aux gestionnaires ;

- et les comptables au sein du CSP en charge des virements de salaire.

Toutefois, nous avons fait le choix d'écarter la population des comptables de l'analyse du processus paie. En effet, si leur présence représente une contrainte de délai à respecter pour les gestionnaires en fin de processus, leur rôle reste cependant limité : faible implication dans

le processus paie au cours du mois, faibles interactions avec les gestionnaires et les correspondants.

Lors de la méthodologie précédemment déployée, nous avons eu l'opportunité de travailler plus spécifiquement avec deux correspondants au sein de deux unités de la division Transport d'Ile-de France (unités 1 et 2) qui se sont portés volontaires pour la poursuite des analyses. Nous avons alors demandé au CSP de Rueil (service B) de mener des observations tout au long d'un mois de paie avec les gestionnaires attitrés de ces deux correspondants. Les deux gestionnaires, nouvellement recrutés[127], ainsi que les responsables d'équipe et d'activité ont accepté le protocole d'observation présenté ci-dessous.

b) Le déroulement des observations

Des observations systématiques ont été menées au sein du service B (CSP de Rueil) et au sein du local (unités 1 et 2) lors de la production de la paie tout au long du mois de mars 2012. Compte tenu des précédentes observations, nous avons pu identifier les « temps » en local où l'activité du correspondant est essentiellement tournée vers le CSP. Il s'agit de la préparation de la prépaie avant sa transmission au CSP. Les observations auprès des correspondants ont été conduites à cette période, selon le calendrier de chaque entité.

Au total, deux gestionnaires et leur principal correspondant ont été observés au cours de 150 heures d'observation qui se sont déroulées ainsi (cf. Figure 18) :

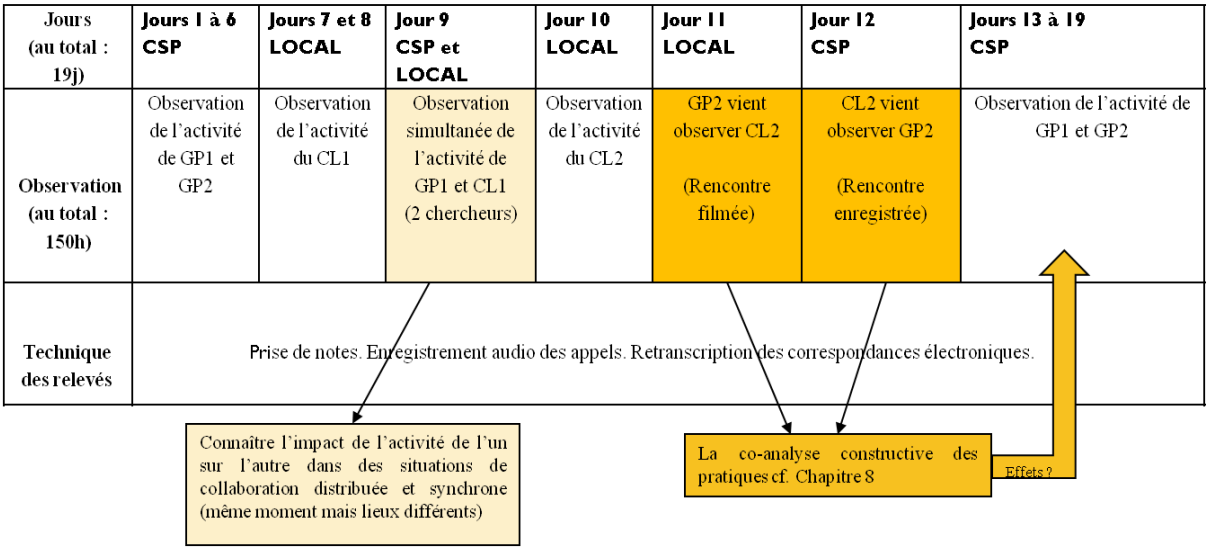

Figure 18 – L'observation du processus paie

[127] Les deux gestionnaires ont été embauchés en octobre 2011, d'abord en qualité d'intérimaires. L'un est aujourd'hui en CDD, l'autre en CDI.

Les observations menées auprès des deux gestionnaires du CSP (GP1 et GP2) en début de processus (J1 à J6) et en fin de processus (J13 à J19) visaient à :

- analyser plus finement l'activité des gestionnaires ;

- comprendre les logiques d'action et d'interaction entre les gestionnaires et les autres acteurs du processus ;

- relever les écarts constatés par rapport à des régularités supposées (par exemple, un correspondant transmet une information incomplète) et les conséquences en termes d'action et de réflexion.

Une deuxième étape (J7, J8, J10 et J11) a consisté à observer les correspondants « réels »[128] des gestionnaires à un moment « clef » du processus à savoir lors de la préparation des éléments de paie pour le CSP. Ces observations visaient à :

- analyser l'activité de préparation des prépaies ;

- identifier et analyser les interactions avec le gestionnaire lors de cette phase déterminante pour la suite du processus ;

- comprendre les logiques d'action et les sources possibles des écarts constatés au CSP.

Une troisième étape a consisté à mener une double observation (J9) le jour où le correspondant de l'unité 1 envoie ses prépaies à sa gestionnaire (GP1). Ce jour est potentiellement un moment d'interaction forte et l'objectif était d'observer simultanément les deux acteurs du processus et les effets de l'activité de l'un sur l'autre.

Ce mois d'observation a été l'occasion de mettre en place et tester un dispositif (J11 et J12) que nous détaillerons dans le prochain chapitre (cf. Chapitre 8) : la co-analyse constructive des pratiques.

Pour l'ensemble des observations réalisées, nous demandions aux opérateurs de verbaliser à voix haute leurs actions. Nous complétions une grille d'observation où nous relevions le jour, l'opérateur observé, l'heure et différents éléments : la source de déclenchement d'une action, l'action verbalisée, le traitement, les interactions entre les gestionnaires et leur correspondant, les dissonances (relevées essentiellement en bout de processus c'est-à-dire au sein du CSP) et leur résolution.

Tout au long de ces 19 jours d'observation, nous avons obtenu l'accord des opérateurs des deux structures pour écouter et enregistrer les différents appels émis et reçus par eux. Tous les appels ont pu être mis en haut-parleur, enregistrés et retranscrits. Leur analyse fera l'objet d'un traitement spécifique présenté plus loin dans ce chapitre (§2.).

[128] Les personnes ayant le plus de lien avec le CSP ne sont pas nécessairement les correspondants officiellement désignés par les unités. Les observations précédentes ont permis d'identifier en local les personnes les plus fréquemment en contact avec les gestionnaires du CSP. Ces personnes ont été choisies dans le cadre de l'observation du « processus » paie.

1.2.2 L'observable « Régulations »

Les entretiens et observations précédemment menés (cf. Chapitre 6) présentent la particularité d'avoir pu être étalés dans le temps : ils se sont déroulés de septembre 2010 à janvier 2012. Cette particularité a permis de pouvoir appréhender l'évolution de l'organisation CSP et les éventuelles reconceptions « dans l'usage ».

La grille d'observation présentée au Chapitre 6 (cf. § 2.2.3) comprenait un observable intitulé « Régulations ». Cet observable a permis de recueillir, lors de nos analyses des services B et C (août et septembre 2011), des premières indications concernant les régulations effectuées par les gestionnaires. A partir d'un relevé « papier-crayon », l'ensemble des « écarts » à la prescription a été noté. Ces écarts étaient perceptibles grâce aux informations préalablement recueillies lors des entretiens avec les décideurs-concepteurs et lors de l'étude du contrat de service. La verbalisation conjointe à l'activité (Ericsson & Simon, 1984 ; Leplat & Hoc, 1984) a également facilité leur identification puisqu'à plusieurs reprises les gestionnaires ont énoncé des phrases du type : « alors normalement, je ne devrais pas faire comme ça mais… ».

Cette même technique de relevé a accompagné le mois complet d'observation du processus paie (mars 2012). L'objectif était d'identifier, là encore, les régulations réalisées par les opérateurs et de comprendre les objectifs sous-jacents.

1.3 Méthodes d'analyse

1.3.1 Analyse des observations du processus paie

L'ensemble des prises de notes réalisées lors des observations a été retranscrit sous Excel. Un tableau global a été obtenu dont voici un extrait (cf. Tableau 25) :

Jour	Opérateur	Heure	Source de déclenchement de l'action	Actions verbalisées	Traitement	Interactions	Ecarts	Résolution écarts	Commentaires de l'opérateur
J1	GP1	9h40	Mail local	Réalisation attestation	Dès réception mail. Reprend une ancienne attestation		Demande écrite dans le mail différente de la demande inscrite sur le formulaire en PJ	Seule. GP privilégie la demande par formulaire plus complète.	"seules certaines personnes sont habilitées à recevoir les attestations, je dois regarder ma liste avant de l'envoyer en local"
J1	GP1	10h10	Liste des choses à faire écrite par la GP	Vérification résiliation mutuelle des salariés partis depuis janvier 2012	Tableau + Listes des Soldes de Tout Compte		Local ne précise pas toujours si maintien ou non mutuelle lors du départ d'un salarié	Seule. GP décide de résilier tous les salariés quitte à revenir dessus si demande	"le formulaire de maintien ou non à la mutuelle ils [en local] ne le font pas en même temps que le STC malheureusement"
…									

Tableau 25 – Extrait de la prise de notes réalisée lors des observations du processus paie

Le tableau complet a permis :

- d'identifier les rôles du chacun au cours d'un mois de paie et les zones d'interactions fortes : une représentation graphique du processus a été réalisée et validée par les acteurs ;

- de mettre en évidence et catégoriser ce que nous avons appelé les « dissonances ». Par « dissonances » nous entendons les écarts constatés par les gestionnaires en bout de processus par rapport à des régularités supposées par la structure CSP et énoncées dans le contrat de service : « les clients transmettent, en temps et en heure, les informations justes et nécessaires aux gestionnaires à travers des outils performants ». Or de nombreux écarts ont été relevés. Nous avons réalisé une première phase d'*inventaire* (isolement des éléments interrompant le courant de l'activité de l'opérateur « en bout de chaîne ») et une seconde phase de *classification* (regroupement par analogie au sein de catégories thématiques) (Bardin, 2003). Au total, sept catégories ont été obtenues : incomplétude ou illisibilité des informations transmises, informations non communiquées ou communiquées mais inutiles, ambiguïtés des demandes, non respect de délais, utilisation de codes non compris par les gestionnaires, unité peu coopérative. Nous avons ensuite cherché à relever les modalités de récupération de ces dissonances par les gestionnaires.

Dans le cadre de l'activité collective conjointe, l'analyse des dissonances apparaît intéressante à deux niveaux. D'une part, leur nombre permet d'identifier si les acteurs, en amont du processus, ont connaissance des besoins de leur partenaire en aval. D'autre part, ces dissonances peuvent être à la source de pratiques réflexives où chaque acteur du processus cherche à adapter et reconstruire ses habitudes.

1.3.2 Analyse des régulations

De la même manière (inventaire puis classification), l'ensemble des régulations relevé lors des observations a été retranscrit sous Excel et deux grandes catégories ont été identifiées :

- la première catégorie « L'organisation CSP et ses procédures » a elle-même été divisée en deux sous-catégories : « Remise en question de l'organisation du travail » et « Non application de procédures » ;

- la seconde catégorie « La relation avec le local » a été divisée en trois sous-catégories : « Non-respect des consignes de communication » ; « Arrangements avec les correspondants » ; « Nouvelles répartitions des portefeuilles ».

Nous avons ensuite repris les trois niveaux de déterminants de l'action (Petit et al., 2011) : le niveau 1 – ce qui vient du cadre national (réglementation, politique du groupe, choix

stratégiques) ; le niveau 2 – ce qui relève de l'établissement local (structuration de l'entreprise, fonctionnement hiérarchique, gestion du personnel) ; et le niveau 3 – ce qui concerne le travail au quotidien dans les services et les unités. A partir de cette distinction, nous avons cherché à identifier :

- la manière dont les régulations des acteurs (niveau 3) influençaient – ou non – les niveaux 2 et 1 ;

- et les modalités de confrontation des régulations de contrôle (niveau 1 et 2) et des régulations autonomes (niveau 3).

1.4 Résultats

1.4.1 La co-production de la paie

a) Le processus paie : une dépendance des acteurs

Les observations réalisées tout au long du mois de mars 2012 ont permis d'établir une représentation schématique du processus paie qui a été validée par les acteurs observés (cf. Figure 19) :

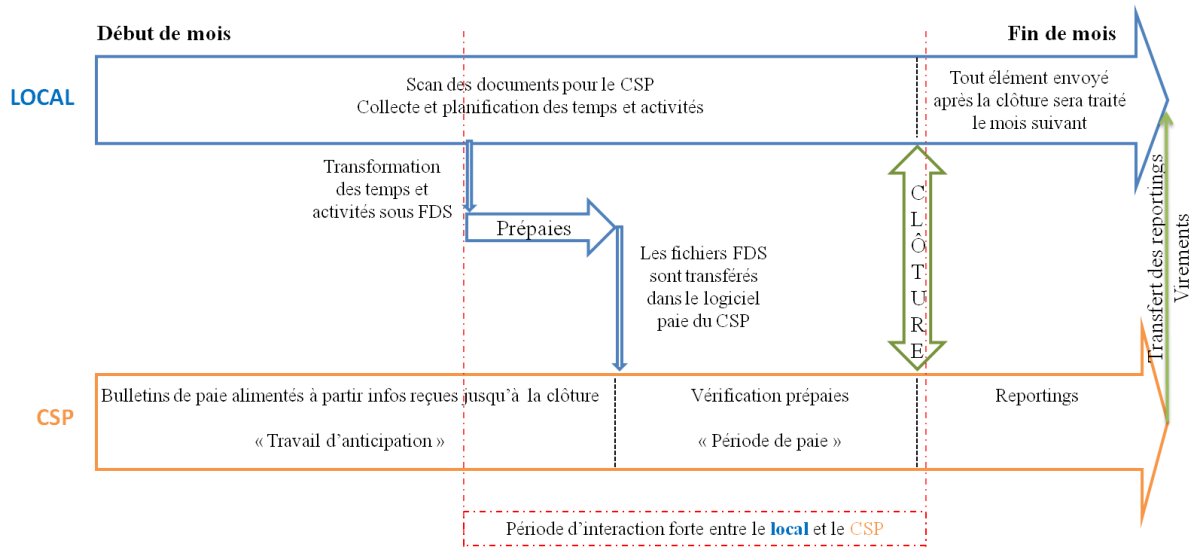

Figure 19 – Le « processus » paie et la période d'interaction forte entre le local et le CSP

La production en local est la donnée d'entrée du travail en CSP : c'est parce que le local avertit qu'un salarié est malade que le gestionnaire pourra traiter le cas. L'envoi des données au fur et à mesure des événements permet au gestionnaire d'anticiper afin d'éviter de traiter une trop grande quantité d'éléments au cours de ce que les gestionnaires appellent la « période de paie » : « quand je peux m'avancer avant la paie c'est bien et, pour ça, ma correspondante envoie les éléments dans les temps mais ce n'est pas le cas de tout le monde » (GP2). La « période de paie » est une période « critique » correspondant au laps de temps que les gestionnaires ont entre la réception des prépaies[129] et la clôture comptable. La clôture est une date limite à laquelle les gestionnaires doivent envoyer les données à la comptabilité afin que les virements puissent être réalisés dans les délais. La période de paie varie d'un gestionnaire à l'autre en fonction du planning en local, la date d'envoi des prépaies étant différente d'une unité à une autre. Aussi la gestionnaire dispose-t-elle d'une « période de paie » variant de deux à six jours.

La dépendance se caractérise ici par « le fait que l'action de l'un dépend de la pertinence des informations reçues de l'autre » (de Terssac & Chabaud, 1990, p. 131) mais également de la rapidité de transmission de ces informations : « l'objectif c'est de rendre les paies en temps et en heures mais ça dépend de ce que nos clients nous donnent et à quel moment » (GP1).

Outre cette partie « séquentielle » du travail où le gestionnaire apparaît « dépendant » de son correspondant, l'étude du processus paie montre les nécessaires allers et retours entre les deux structures, et notamment lorsque l'une ou l'autre des parties détecte une erreur. Ces allers et retours se traduisent par des zones d'interaction forte (cf. Figure 19). Les interactions entre le CSP et le local sont observables tout au long du mois mais sont plus nombreuses à compter de la préparation de la prépaie et jusqu'à la date de clôture.

b) Un travail conjoint de vérification complexe et sous-estimé

Un travail de vérification est effectué par le gestionnaire lors de la réception des prépaies : il va alors comparer les prépaies avec les éléments qu'il a déjà en sa possession. Par exemple, le gestionnaire constate que la période de maladie renseignée pour un salarié ne correspond pas aux dates inscrites par le médecin sur l'attestation précédemment reçue : il va alors devoir contacter le local pour comprendre l'écart et demander une nouvelle prépaie si besoin. Le schéma ci-dessous (cf. Figure 20) illustre ce travail de vérification du gestionnaire et met en avant également la difficile coordination des acteurs au sein du local :

[129] Les prépaies désignent les fichiers préparés par le local et qui notifient le travail réalisé par chaque salarié au cours du mois. Ces fichiers se déversent, d'une manière plus ou moins automatique, dans le fichier paie (SAGE) des gestionnaires au CSP de Rueil.

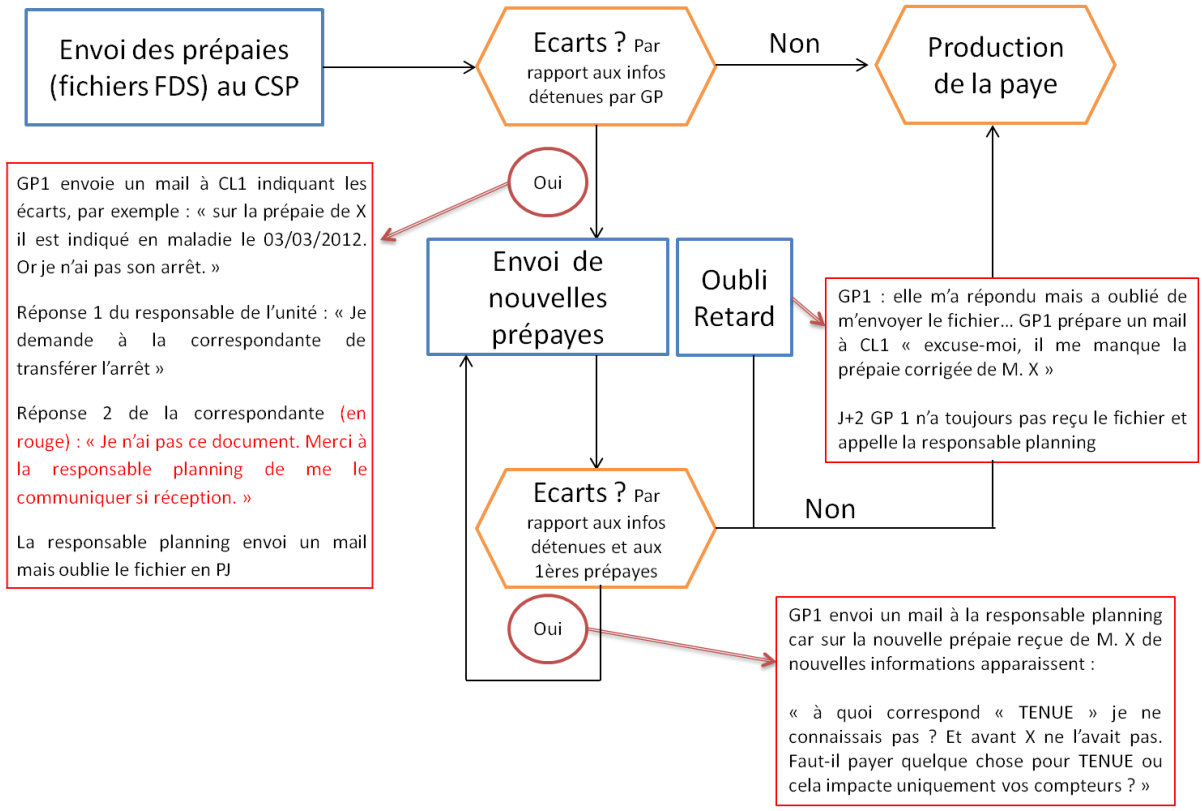

Figure 20 – Récupération des erreurs : le cas de M. X

La multitude d'interlocuteurs complexifie aujourd'hui l'action conjointe et contraint le gestionnaire paie à attendre les informations. Nous verrons le rôle que le dispositif développé lors du prochain chapitre (cf. Chapitre 8) a eu parfois en local dans la simplification de l'organisation du travail et la diminution du nombre d'interlocuteurs.

Un travail de vérification de l'« interface » est également effectué : les gestionnaires récupèrent les erreurs engendrées par l'« outil » de paie ou les mauvais paramétrages entre les deux outils qui obligent à saisir des informations à la main, à concentrer la vérification sur certains éléments, etc. A titre d'exemple, nous avons observé une gestionnaire qui vérifiait systématiquement le montant de la mutuelle sur les bulletins alors que l'autre gestionnaire y prêtait moins attention. En vérifiant cette rubrique, la gestionnaire nous expliquait que le calcul de la mutuelle s'était déréglé pour plusieurs salariés au cours des mois précédents « sans savoir pourquoi » et qu'elle était donc particulièrement « vigilante » vis-à-vis de cette rubrique. Cette erreur avait été récupérée par son correspondant.

Par ailleurs, certaines unités demandent de recevoir les bulletins avant la clôture de manière à pouvoir les vérifier. Si cette demande est perçue par certains gestionnaires comme un manque de confiance et une contrainte de temps supplémentaire dans la « période de paie », la plupart d'entre eux reconnait cependant l'utilité d'une vérification supplémentaire afin de limiter le nombre d'erreurs. La diminution du nombre d'erreurs est en effet bénéfique pour les deux acteurs de l'activité conjointe : le correspondant sera moins « dérangé » par les réclamations

des salariés en local et les gestionnaires auront moins de régularisations à effectuer le mois suivant.

Pour autant, ce travail de vérification conjoint, essentiel pour la qualité de la production, est ambigu et sous-estimé par la structure :

- chaque acteur du processus pense souvent « faire tout le boulot » et minimise le travail de récupération effectué par l'autre : pour le local, les gestionnaires sont souvent considérés comme des « opérateurs de saisie » et pour le CSP, le local ne fait « pas d'effort » ;

- le temps alloué à ce travail tend à diminuer en raison de l'augmentation progressive du nombre de paies traitées par chaque gestionnaire – augmentation due, en partie, à la « croyance » forte dans les performances des outils ;

- enfin, la remontée des erreurs est souvent réalisée par mail avec les responsables en copie : la structure du CSP et la relation client-fournisseur ont rapidement conduit les parties à « se couvrir » en mettant « la terre entière en copie ». Les relations entre les correspondants et gestionnaires tendent à se détériorer, l'une des gestionnaires observées exprimant une souffrance vis-à-vis de ces relations « tendues ».

1.4.2 Les symptômes d'une activité collective conjointe perturbée : dissonances et mise en évidence de récits inconciliables

a) Difficile conciliation des visions et faible retour réflexif sur l'activité conjointe

Les observations menées en local et au CSP traduisent la difficile conciliation des visions. De part et d'autre, les récits des acteurs semblent inconciliables. Pour le local, « il y a que des inconvénients de travailler avec le CSP », « les traitements sont trop longs », le « salarié est mécontent » et « c'est nous qui avons les conducteurs en face ! ». Pour le CSP, « les clients sont trop exigeants », « ils font tout et n'importe quoi », « ils ne sont pas rigoureux » et « ils ne se rendent pas compte du boulot derrière ».

Ces visions se traduisent par un faible retour réflexif sur le processus au cours de l'action : les acteurs ne cherchent pas à améliorer le processus mais davantage à trouver les responsables. A titre d'exemple, nous avons observé GP1 qui recevait un mail d'un chef de secteur en local lui demandant de refaire un calcul. Les raisons n'étaient pas précisées dans le mail mais la gestionnaire s'aperçut que le chef de secteur n'avait pas envoyé le bon tableau la fois précédente. Elle exprima alors son mécontentement : « je n'apprécie pas qu'il ne spécifie pas dans son mail que l'erreur vienne de lui » (GP1). Là encore, le fait que les managers soient en copie des mails et la relation client-fournisseur instaurée par la structure expliquent en partie la recherche de « responsables ».

Les observations montrent qu'il ne semble pas y avoir une volonté/possibilité pour les acteurs de transformer ensemble un processus dont chacun interroge pourtant son caractère optimal – une évaluation exprimée par la dimension axiologique du mot « trop » : le fournisseur est « trop long », le client « trop exigeant », et chacun des acteurs trouve l'autre « pas assez joignable ou disponible ». Mais l'évaluation semble s'arrêter à la constatation comme si les actions correctrices ne pouvaient avoir lieu dans le contexte donné : les opérateurs verbalisent à certains moments des envies mais qui ne sont ni discutées ni échangées avec les autres acteurs : « je trouve ça tellement plus simple quand tout est écrit sur les procédures soldes de tout compte et pas uniquement les codes » (GP2) ; « il faudrait que l'on trouve un système pour que les salariés n'apportent pas des bordereaux aussi anciens » (GP1); « l'organisation de l'unité telle qu'elle est aujourd'hui ne convient pas : on se retrouve au CSP avec des demandes souvent identiques » (GP1), etc. Peu de moyens semblent être à la disposition des opérateurs pour enclencher « une réflexion collective sur leur propre activité collective (…) pour la transformer » (Lorino, 2009, p. 92).

Au sein du local, l'observation de la production de la prépaie traduit à certains moments une prise en compte de l'activité des gestionnaires dans la propre activité du correspondant. Autrement dit, à travers les verbalisations, des indices montrent que le correspondant pense à l'autre en effectuant une action (cf. Tableau 26) :

« Je vais faire une belle mise en page pour que tout soit clair pour la gestionnaire » ;
« Je marque le nom du dépôt [= de l'établissement] si ça tombe d'un dossier… on en avait parlé ensemble, c'est mieux de le mettre »
« Ah oui le tampon de l'établissement, le CSP est content que l'on fasse ça c'est-à-dire quand le dossier se ballade on peut retrouver d'où il vient »
« J'envoie les prépaies une par une car j'ai remarqué qu'elle se trompait moins que quand j'envoyais tout dans le même mail, ce n'était pas clair »
« Je prends du temps pour la vérification, il faut que je sois hyper rigoureux, que les informations données au CSP soient justes »
« Je réinscris les dates de début et fin des arrêts car l'attestation est illisible une fois scannée au CSP »
« Mon compteur à 12 était bon sur la prépaie mais pas sur la fiche de paie ; les congés je ne sais pas comment ça se passe, j'aimerais aller au CSP pour savoir »
« En envoyant les NAO [Négociations Annuelles Obligatoires] je vais mettre les points d'attention qui ont un impact en paie »

Tableau 26 – Extrait des verbalisations lors des observations des correspondants (J7 à J11) traduisant une activité « orientée » vers celle des gestionnaires

Toutefois, ces verbalisations ont été recueillies seulement à 8 reprises et, bien souvent, le sens des actions adressées à l'autre n'est pas connu et cela se traduit par des questionnements en local : « ça c'est typiquement un tableau qui ne sert à rien quand tout est dans FDS mais la

gestionnaire le veut, allez savoir pourquoi » (CL2). Par ailleurs, le local semble bien souvent méconnaître les besoins des gestionnaires en termes de documents utiles, de dates de clôture, d'explication d'un langage non partagé, de possibilités du logiciel de paie, etc. En témoigne les multiples « dissonances » observées.

b) Nombreuses dissonances : absence de visibilité du travail de l'autre

Des dissonances ont été référencées au cours du mois d'observation et reproduites dans le tableau ci-dessous (cf. Tableau 27). On appellera « dissonances » les « écarts constatés par rapport à des régularités supposées » et qui gênent la gestionnaire dans la production de la paie :

Types de « dissonances »	Exemples	N	Types de récupération
Incomplétude des informations transmises	Il manque le dernier jour travaillé sur l'attestation Il manque la « fiche de renseignement » dans un dossier envoyé pour créer un nouveau salarié	28	- aide du local - gestionnaire seul
Illisibilité des informations transmises	Attestations envoyées par scan illisibles Documents envoyés en PDF « trop petits » Mise en page illisible	14	- gestionnaire seul ou aide collègue - aide du local
Informations non communiquées ou informations communiquées mais inutiles	Documents non transmis Eléments du mois communiqués après la paie Informations inutiles transférées	19	- aide du local - gestionnaire seul
Ambiguïtés	Informations envoyées contradictoires (ex : une prime est renseignée dans le tableau des primes mais pas dans la prépaie) Pratiques qui suscitent l'interrogation du CSP (ex : salariés qui viennent travailler pendant leur arrêt de travail) Répartition des tâches CSP/local floue (ex le local demande à la gestionnaire d'appeler la mutuelle pour un salarié)	30	- gestionnaire seul - aide de la responsable - aide du local - aide des collègues
Non-respect des délais	Le calendrier d'envoi des prépaies n'est pas respecté Les bulletins / les STC tardent à être validés	13	- aide de la responsable - aide des collègues - aide du local
Utilisation de codes non compris – absence langage opératif commun	Signification primes codées non comprises Notions incomprises telles que la « modulation », « amplitude », « chef de secteur »	11	- aucune - parfois aide du local

Entité peu coopérative	Demandes urgentes ou avec délais exigés courts Demandes pendant la « période de paie » alors que info connue avant Pression du local notamment à travers la messagerie électronique « si nous devons faire ce qui doit être fait dans le domaine de la paie merci de nous avertir pour que nous nous organisions en conséquence »	27	- gestionnaire seul - aide de la responsable pour « se couvrir »

Tableau 27 – Dissonances observées en bout de processus : exemples, nombre et type de récupération

Les dissonances entraînent des interruptions fréquentes dans le traitement des paies des gestionnaires. Si certaines d'entre elles peuvent être facilement récupérées (tri des documents inutiles), la plupart oblige la gestionnaire à échanger avec son correspondant (demande d'informations manquantes, levée des ambiguïtés, etc.).

Ces nombreuses dissonances traduisent, en partie, la difficulté pour le local « de penser » l'activité de l'autre, de comprendre ses attentes et ses contraintes : toutes les informations ou changements « utiles » pour la paie ne sont pas communiqués, les « signes » utilisés ne sont pas expliqués, les documents transmis ne sont pas lisibles. La visibilité du processus au sein du local semble s'arrêter à la date d'envoi des prépaies, la suite étant souvent réduite à une « activité de saisie » et de production « automatique ».

Ces dissonances ne sont pas seulement liées à une absence de visibilité du travail de l'autre. Nos observations auprès des correspondants « réels » nous ont également permis de comprendre les origines de certaines de ces situations. Au sein des unités observées, plusieurs personnes sont en charge de la vérification et de la validation des prépaies obligeant le correspondant à attendre le travail des uns et des autres avant d'envoyer le fichier global : « on ne respecte pas les délais et la gestionnaire râle mais c'est normal il y en a toujours un en retard » (CL1). Le correspondant de l'autre entité évoque, quant à lui, la contrainte du calendrier de remise des prépaies où la date prévue est trop proche du dernier jour pris en compte dans les paies : la vérification de la paie devient difficile dans le délai imparti. Dans l'ensemble des unités observées, les salariés sont également une source importante d'écarts notamment dans le retard de la transmission des documents (arrêts maladie, RIB, etc.).

Pour résumer, chacune des parties a ses contraintes, son langage et ses habitudes qui sont peu ou pas connus de l'autre et qui compliquent le déroulement du processus dans son ensemble. Par ailleurs, les récits inconciliables des acteurs empêchent bien souvent une activité méta-fonctionnelle collective qui prend pour objet le processus lui-même. La structure et les règles de l'organisation CSP ne semblent pas faciliter le retour réflexif des acteurs sur le processus. Toutefois, nous allons le voir, les acteurs vont tenter de retrouver un fonctionnement global « capacitant » en contournant certaines règles et consignes.

1.4.3 Nature et rôle des régulations

Lors de nos différentes phases d'observation auprès des gestionnaires au sein des CSP, des « adaptations » ont été observées visant à faire en sorte que les choses se passent au mieux compte tenu des contraintes (Arnoud & Falzon, à paraître). Ces adaptations ont été classées au sein de deux grandes catégories et remplissent différents objectifs.

a) Changer l'organisation du travail et ses procédures

- Une remise en question de l'organisation du travail

Au sein du CSP de Rueil (service B), la séparation des tâches entre les gestionnaires paie (GP) et administratif (GA) s'est rapidement révélée inefficace. Chaque gestionnaire administratif gérait l'administration du personnel pour l'ensemble des clients de trois gestionnaires paie. Ces derniers étaient dans l'obligation d'attendre le travail du GA pour produire la paie des nouveaux salariés par exemple. Dans ce cas, les GP réclamaient alors au GA la création du salarié, d'autant plus que le système bloquait l'accès aux GP qui ne pouvaient donc pas s'avancer si le GA était occupé. L'attente d'un côté, les interruptions fréquentes de l'autre, engendraient des conflits souvent observables dans le service. Les GP nous ont dit avoir exprimé leur mécontentement lors de réunions d'équipe animées par leur responsable : « j'ai râlé, on perd un temps fou, la GA est perdue et nous on attend : laissez-nous les accès pour prendre la main ! » (GP service B).

Par ailleurs, les gestionnaires n'avaient plus connaissance de certaines informations concernant les dossiers gérés. En effet, certaines informations (par exemple, l'absence maladie d'un salarié) étaient communiquées uniquement aux GA qui oubliaient parfois de transférer l'information aux GP : le traitement des paies se complexifiait, les délais étaient de plus en plus difficiles à tenir. Les dossiers devenaient impersonnels – chaque gestionnaire traitant un « bout » du dossier – et le traitement était considéré « opaque » par les correspondants rencontrés qui ne savaient pas toujours bien à qui envoyer les informations et « qui faisait quoi ». Les relations avec le local se dégradaient.

L'expression de mécontentements au cours même du travail et lors de réunions d'équipe a conduit à mettre fin à la séparation des tâches et à faire évoluer progressivement les GA vers des postes de GP. Non sans quelques difficultés. En effet, la plupart des GA débutait dans la paie (nouvelle recrue avec peu d'années d'expérience ou ancien comptable ayant demandé une reconversion lors du passage en CSP). Les formations proposées étaient essentiellement centrées sur les logiciels. Aussi une nouvelle organisation informelle s'est-elle mise en place où nous avons observé certains GA se rapprocher de certains GP pour « toujours donner des coups de main » en échange d'un accompagnement pour traiter les paies. Toutefois, les GA et GP rencontrés après cette réorganisation ont tous exprimé leur satisfaction.

- La non application de procédures jugées inutiles ou inapplicables

Certaines procédures sont mises en place au sein du CSP de Rueil et Lyon et visent à « encadrer » les façons de faire, mais leur efficacité ou leur employabilité est parfois remise en question par le groupe d'exécution.

Une gestionnaire nous expliquait avoir gardé « son » tableau pour l'envoi des acomptes et des saisies sur salaire à la comptabilité : « ce tableau convenait parfaitement à la comptable et puis un jour des gens ont dit il faut faire une demande de règlement par saisie, une par une (…) j'ai refusé et aujourd'hui on revient comme avant. Il faut arrêter les trucs aux normes et se demander le temps que l'on va passer dessus » (GP service B). Une autre gestionnaire partageait cet avis et considérait cette nouvelle procédure comme « une perte de temps ». Les gestionnaires nous ont rapporté que c'est lors d'une réunion d'équipe qu'une discussion a eu lieu avec les responsables et où les gestionnaires ont démontré l'inutilité et la complexité du tableau nouvellement créé. L'ancien tableau a alors été réintroduit.

Les gestionnaires nous ont également rapporté avoir remis en question, lors d'une réunion d'équipe, la procédure « très lourde » de traitement des soldes de tout compte et notamment l'attente des corrections des responsables d'équipe jugées « infantilisantes ». Mais pour le moment, aucun compromis n'a été trouvé.

La hiérarchie essaie parfois de prescrire les manières de faire visant à gagner du temps et à homogénéiser les pratiques :

- il est demandé aux gestionnaires du service C de s'avancer en commençant la vérification des bulletins la veille du premier tour de paie[130]. Lors des observations, certaines gestionnaires vérifiaient la veille, d'autres non : « nous, dans l'équipe on ne voit pas l'utilité de faire ça, on ne le fait pas » (GP service C) ;

- les responsables ont récemment demandé aux équipes de ne pas faire « tourner des paies à la demande[131] » : « ils ne veulent pas qu'on le fasse car, pour eux, on perd du temps alors que, dans bien des cas, c'est important de vérifier tout de suite » (GP service C).

L'objectif de ces prescriptions est d'augmenter la productivité de chaque gestionnaire de manière à accroître le nombre de portefeuilles gérés et d'atteindre le seuil retenu par le Directeur de la performance, à savoir 500 paies par personne. Toutefois, ce que la hiérarchie considère comme un gain de temps ne semble pas être considéré comme tel par les gestionnaires. Ces derniers contournent alors les consignes.

En dehors des procédures encadrant les manières de faire, la hiérarchie met parfois en place de nouvelles règles qui s'apparentent à du contrôle et qui sont mal perçues par les équipes. En 2009, la hiérarchie avait demandé à chaque gestionnaire de fournir un état d'avancement des paies à différentes dates du mois : des formulaires avaient été préparés à cette fin. Mais « ça

[130] « Un tour de paie » désigne le moment où le logiciel paie HR Access (service C) calcule les bulletins en fonction des données saisies par le CSP et les unités opérationnelles en local.
[131] « Faire tourner des paies à la demande » permet au gestionnaire de regarder à quoi ressemble le bulletin de paie après la modification d'un élément de ce dernier sans attendre le prochain « tour de paie ».

n'a pas duré longtemps, tout le monde a eu le sentiment de se faire tracer » (GP service B). Au CSP de Rueil, en attendant la mise en place de l'outil Neocase, les responsables ont demandé aux équipes de renseigner les anomalies des demandes des centres[132] : « on devait les noter et ensuite indiquer tout ce que l'on faisait. On a refusé catégoriquement en réunion, c'est du flicage et en plus, au début, l'adaptation est nécessaire, tu ne vas pas allumer les unités, moi j'ai de très bonnes relations avec eux, j'ai boycotté » (GP service B). Cette nouvelle procédure a été refusée car non seulement elle contrôlait les équipes mais aussi, et surtout, elle était susceptible de dégrader la relation de service que les gestionnaires s'attachent pourtant à préserver comme nous allons le voir ci-dessous.

b) Protéger la relation de service et l'activité collective conjointe

Tout au long de nos observations, de nombreux arrangements ont été identifiés entre les gestionnaires et leur correspondant. Par exemple, l'impossibilité de traiter des éléments au-delà du premier tour de paie sous le logiciel HR Access est parfois contournée et les gestionnaires saisissent de nouveaux éléments pour les unités « avec qui on s'entend bien » et pour les cas « qui risquent d'affecter les salariés ». Les gestionnaires n'ont pas toujours les informations nécessaires pour avancer mais essayent de se « débrouiller sans » de manière à ne pas déranger les correspondants et produire la paie dans les délais. Certaines procédures ne sont pas respectées en local comme par exemple, la fiche attestant la réception des bulletins, mais les gestionnaires ne font pas de rappel.

Deux consignes ne sont pas toujours respectées au quotidien : certains gestionnaires ont été observés en ligne avec le salarié : « normalement on n'a pas le droit mais c'est pour aider la personne, le pauvre, il était perdu. C'est pour bien faire, pas pour nuire à la société ! » (Gestionnaire service B). D'autres gestionnaires ont parfois le salarié en ligne quand le correspondant comprend mal l'explication fournie. Pour éviter d'avoir le salarié en ligne, certains gestionnaires préparent des explications détaillées par écrit pour que le correspondant reste l'unique interlocuteur mais « cela prend du temps alors parfois ma correspondante me le passe directement » (GP service C).

Le fait de devoir limiter les appels avec le local est une consigne qui s'est rapidement assouplie car très vite, les responsables ont eu conscience que la communication avec le local était une condition de la réussite de la nouvelle organisation. Les téléphones sont restés sur les bureaux des gestionnaires qui n'hésitent pas à les utiliser si besoin : « on n'est pas censé les avoir au téléphone mais nous on se bat pour » (GP service C).

Afin de protéger la relation avec leur correspondant, les gestionnaires n'hésitent pas à s'échanger les portefeuilles en fonction des affinités et des modes de fonctionnement de

[132] Ce que nous avons appelé précédemment les « dissonances » (cf. Chapitre 7, § 1.4.2).

chacun comme l'illustre ci-dessous (cf. Tableau 28) l'extrait d'un dialogue entre trois gestionnaires du service C – dialogue recueilli lors des observations :

GP1 - on est le prestataire, eux les clients. S'ils adoptent le langage d'une « classe de maternelle », on ne peut pas répondre par un langage de ce type… Des demandes cordiales parfois mais c'est rare…
GP2 - une fois on les a vus mais c'est une réelle demande de notre part de les rencontrer !
GP3 - moi, mon correspondant, Bernard, était présenté comme pas facile mais ça s'est passé correctement mais quand j'ai transféré mes dossier à GP1, il n'a pas accepté
GP1 – c'était comme si je n'existais pas ! Mais une fois que je l'ai vu, ça allait mieux. Ils sont en total négation vis-à-vis du CSP : d'abord, ils disent non. Au départ, je n'existais pas… J'ai même reçu un mail « je ne vous connais pas, je ne travaille pas avec vous ». Là maintenant, je l'ai rencontré, ça va mieux. Ah au fait, Bernard vient à Lyon…
GP3 – ce serait sympa que l'on se voit à l'extérieur, boire un verre. GP2 tu viens ? [Rires]
GP1 et GP3 – avec GP2, ça s'est mal passé…
GP3 – non, mais c'est moi qui ait proposé ça, je trouvais ça sympa de se voir de manière informelle, d'aller prendre un verre avec lui comme la dernière fois
GP1 et GP2 – en fait on a échangé nos clients, GP2 a pris Lucie, et GP1, Bernard
GP1 – en fait moi ça m'arrange, Lucie elle demande trop de choses…

Tableau 28 – Extrait d'un dialogue entre trois gestionnaires du service C

Cet exemple permet de voir également que des rencontres informelles ont lieu entre les gestionnaires et leurs correspondants. Cela rejoint les souhaits largement exprimés lors des entretiens par l'ensemble des gestionnaires (services B et C) de se rencontrer, connaître l'autre, son fonctionnement.

c) Synthèse des régulations et effets : vers une modification de la structure « CSP » ?

Le tableau ci-dessous (cf. Tableau 29) propose une synthèse des régulations effectuées par les gestionnaires (services B et C) et les objectifs sous-jacents. Il précise également si ces régulations font l'objet de débats au sein des services :

Catégories de régulations	Sous-catégories	Exemples et verbatims	Objectifs	Objets de débats ?
L'organisation CSP et ses procédures	Remise en question de l'organisation du travail	- **Remise en question de la séparation GA/GP** « on perd un temps fou, la GA est perdu et nous, on attend, laissez-nous les accès pour prendre la main ! »	Fin attente de l'autre Gestion globale Plus d'autonomie Respect délais	Oui
	Non application de procédures	- **Non application de tableaux, formulaires, prescriptions de façons de faire….** « nous, dans l'équipe on ne voit pas l'utilité de faire ça, on ne le fait pas » « en 2009, il fallait fournir un état d'avance de ses payes mais ça n'a pas duré longtemps. Tout le monde a eu le sentiment de se faire tracer »	Plus d'autonomie Choix façons de faire Gain de temps	Oui dans certains cas
Relation CSP-Local	Non respect des consignes de communication	- **Utilisation fréquente du téléphone pour appeler le correspondant** - **Utilisation occasionnelle du téléphone pour appeler directement le salarié** - **Organisation de rencontres informelles** « on n'est pas censé les avoir au téléphone mais nous, on se bat pour »	Rapidité Relationnel Satisfaction salariés Se voir / se comprendre	Non
	Arrangements avec les correspondants	- **Traitement éléments de paye au-delà des délais** - **Traitement des demandes non formulées sous Neocase** « je suis très arrangeante avec l'exploitant » « il faut qu'il passe par Neocase… bon des seuils de tolérance aussi… »	Relationnel Satisfaction salariés Gain de temps	Non
	Nouvelle répartition des portefeuilles en interne	**Répartition en fonction des affinités** « en fait, on a échangé nos clients, GP2 a pris Lucie et lui, Bernard »	Relationnel	Non

Tableau 29 – Récapitulatif des régulations effectuées par les gestionnaires au sein des CSP

Nos observations révèlent que des compromis ont lieu entre le niveau 3 (les opérateurs au quotidien) et le niveau 2 (l'établissement local et son organisation) : les responsables mettent fin à la séparation des tâches (service B) ou ne l'appliquent pas (service C), des réunions de service permettent de renégocier des procédures et de changer les façons de faire initialement décidées (service B). D'autres adaptations sont tolérées au quotidien : les appels ou les échanges de portefeuille se font avec l'accord tacite du management. Mais les adaptations relevant de la catégorie « La relation avec le local » apparaissent toutefois davantage « clandestines » : les contournements du logiciel, les rencontres officieuses ne sont pas – ou peu – discutées. Autrement dit, la relation client-fournisseur qui relève du niveau 1 (la structure, la stratégie) n'est pas véritablement mise en discussion malgré les difficultés qu'elle engendre au quotidien. Dans ce cadre, les régulations sont coûteuses pour les salariés qui « luttent » quotidiennement contre les règles et procédures pour réaliser un travail de qualité « pour soi » (paies justes, dans les délais, traitement équitable) et « pour le client » (satisfaction facilitant les coopérations et les compromis).

Parmi ces régulations, les appels téléphoniques entre les gestionnaires et leur correspondant, pourtant interdits, vont faire l'objet d'un traitement systématique. Nous allons voir que ces appels sont utiles à la fois pour régler les dissonances constatées et pour protéger une relation de service oubliée par la structure.

2. Rôle des appels téléphoniques

2.1 Objectifs

L'objectif ici est d'analyser les interactions téléphoniques entre le client et le fournisseur. Lors des observations menées jusqu'alors, de nombreux échanges ont eu lieu entre ces deux acteurs par l'intermédiaire du téléphone. Or les appels téléphoniques sont considérés par la direction du CSP comme une « perte de temps » et, au démarrage de la nouvelle organisation, ce moyen de communication était interdit. La question qui se pose alors est de comprendre le rôle que jouent ces appels et les raisons qui justifient le détournement de la consigne initiale. Pour cela, nous essaierons de comprendre : quels sont les motifs de ces différents appels ? Par qui sont-ils initiés ? A quel moment du processus paie ? Quel est le contenu des échanges ? Comment les demandes sont-elles traitées ?

2.2 Recueil de données

Afin de répondre à ces différentes questions, nous avons demandé l'autorisation d'enregistrer l'ensemble des appels téléphoniques reçus et émis au cours du mois d'observation du « processus » paie (mars 2012). Les gestionnaires (GP1 et GP2) et leur correspondant (CL1 et CL2) ont accepté l'enregistrement et ont mis le haut-parleur à chaque réception ou émission d'un appel. Au total, 40 appels ont été enregistrés et retranscrits dont 22 du client vers le fournisseur et 18 du fournisseur vers le client. Leur durée variait de quelques secondes à plus d'une dizaine de minutes avec une durée moyenne de 3 minutes par appel. La prise de notes parallèle à ces appels a permis de prendre en compte le contexte, de comprendre les motifs de ces appels et la manière dont les opérateurs résolvaient le problème ou la demande formulée par l'appelant (résolution au cours même ou à la suite de l'appel, seul ou avec l'aide de collègues ou de la hiérarchie, etc.).

2.3 Méthodes d'analyse

Les appels ont été traités à partir d'une adaptation de la méthodologie d'analyse proposée par Bouzit (2000) que nous avons déclinée en quatre étapes.

2.3.1 Etape 1. Une première analyse par « appel » : pourquoi les opérateurs s'appellent-ils ?

En premier lieu, l'unité d'analyse considérée a été l'« appel ». L'objectif était d'identifier les motifs des appels émis par le fournisseur ou le client. Pour cela, nous avons isolé, pour chaque appel, la ou les demandes formulées par l'émetteur. Une analyse de contenu manuelle a été réalisée où chaque demande a été regroupée par thème (cf. Tableau 30). Au total, neuf thèmes ont été obtenus :

	Code	Thèmes	Nombre d'appels concernés
Appels émis par les gestionnaires	T1	Eclairer les dissonances	16
	T2	Autres : obtenir la signification d'un code / avoir des nouvelles	2
Appels émis par les clients	T1	Réclamations conducteurs	6
	T2	Vérification du traitement	3
	T3	Justification du caractère urgent du traitement	2
	T4	Validation de la décision prise en local	5
	T5	Demandes exceptionnelles	4
	T6	Avertissement changement pratiques / procédures	2
	T7	Discussion des règles des interfaces	4

Tableau 30 – Thèmes des appels téléphoniques enregistrés

2.3.2 Etape 2. Une analyse par « séquences » : de quelle manière les fournisseurs répondent-ils aux clients ?

Les appels à destination des gestionnaires du CSP ont ensuite été classés par « séquences ». Chaque appel a été « découpé » en « séquences » qui composent le travail des gestionnaires au cours de l'appel. Neuf types de « séquences » ont été distingués (cf. Tableau 31) :

Code	**Nom séquence**	**Objectifs**	**Exemples**
S1	Ouverture / clôture	Initier et finaliser l'appel	« voilà, je vous souhaite une bonne journée, au revoir »
S2	Compréhen-sion	Comprendre la demande Connaître l'état de la situation, les données du problème Vérifier que l'interlocuteur partage un même savoir général	« ah il est déjà chez vous en ce moment ? Il est en quoi ? Comment ça il est déjà chez vous et vous ne le payez pas ? »
S3	Vérification	Aller chercher une information : sur l'outil / dans un dossier / auprès de collègues ou responsables	« alors attend… 310… ah oui c'est plus compliqué que ça… »
S4	Confirma-tion	Indiquer un élément de réponse : confirmation d'ordre général / confirmation après vérification / confirmation ou infirmation de propos tenus par le client	« oui 2 décembre au 2 janvier c'est normal » « ben non il n'y a pas de garantie pour les mi-temps thérapeutiques »

S5	Explication	Fournir des explications sur la réponse proposée ou sur une proposition	« parce que M. X si tu veux il y a une régule à faire… voilà le problème c'est qu'il a été mis en accident du travail etc. »
S6	Orientation	Donner un point de vue, un avis, orienter le discours	« dans un sens si elle ne nous a jamais communiqué ses bordereaux c'est qu'elle devait se douter que… enfin je ne dis rien… »
S7	Proposition	Faire une proposition au client notamment lorsque la demande ne peut être traitée ou résolue immédiatement	« ce que je te propose… » « je te le fais dans l'après-midi »
S8	Faisabilité	Rappeler ses contraintes	« tu sais moi je n'ai pas accès… »
S9	Débat	Confronter ses points de vue et ses façons de faire	« c'est la caisse qui t'informe toi ? Moi c'est le salarié etc. »

Tableau 31 – Classement des « séquences »

Ci-dessous (cf. Tableau 32) figure un exemple de traitement par « séquence » d'un appel (les séquences sont indiquées à gauche de l'appel). L'intégralité des 22 appels reçus par les gestionnaires a été traitée de la sorte :

Appel 22 : J7 : RespPA appelle la GP - Appel enregistré (01:40) - haut-parleur

1 **Ouverture**	GP - Allo, bonjour?
Q1	RespP - Oui GP j'ai essayé de te joindre mais bon je crois qu'on avait trouvé notre réponse, il m'aurait fallu les soldes CP en cours pour Mme B. ?
2 **Compréhension**	GP – B....
	RespP - Comme on est dans les congés...mais je pense qu'on a trouvé la réponse
	GP - D'accord ok
	RespP - Mais je préférerais quand même que tu me confirmes ?
	GP - Ok
Q2	RespP - ça et apparemment la sécu n'aurait pas reçu la reprise pour M. T. qui a été arrêté du 13 au 17 février et repris le 20
3 **Compréhension**	GP - Attend 2 minutes... Oui donc tu veux les soldes CP en cours ou... ?
Q1 et Q2	RespP - Oui en cours
	GP - En cours d'acquisition de B. et...euh la...comment t'écris...c'est T**** ?
	RespP - T.*.*.*.*.*
4 **Faisabilité**	GP – Et il dit qu'il n'a pas reçu l'attestation de reprise ? Mais ce n'est pas obligatoire de la faire !
5 **Débat**	RespP - Ben écoute apparemment
	GP - C'est la première fois que j'ai ce cas là
	RespP - Oui mais ça pouvait arriver des fois M.H. [ancienne GP qui s'occupait du site] fallait qu'elle en fasse, ce n'est pas souvent mais ça peut arriver
	GP - Ok
6 **Compréhension**	c'est pour son dernier arrêt?
	RespP - Oui du 13 au 17 février, reprise le 20
	GP - Du 13 au 17 février, reprise le...
	RespP - Le 20
	GP - Le 20...
7 **Proposition**	Ben écoute s'il y a que ça à faire je le fais dans l'après-midi et pour B. je te rappelle
8 **Clôture**	RespP - D'accord ok je te remercie bien
	GP - A plus tard,
	RespP - Merci, au revoir...

Tableau 32 – Exemple du traitement par séquences d'un appel entrant

2.3.3 Etape 3. Analyse des « interactions opportunistes » : au-delà de la demande du client, quel type d'informations est transféré par le gestionnaire ?

L'objectif est ici d'analyser les apports d'informations qui vont au-delà de la demande immédiate formulée par le client. Il s'agit d'identifier si l'appel se limite ou non aux seules informations nécessaires pour répondre à la demande du client. On appellera « interactions opportunistes[133] » ce type d'échanges qui va au-delà du besoin du client.

Toutes les séquences qui apportent des informations supplémentaires ont été relevées et analysées. La méthode qui permet de trancher si une séquence est, ou non, opportuniste consiste à retirer ladite séquence et à déterminer si elle peut être omise sans altération fonctionnelle c'est-à-dire si la demande est tout de même traitée. Dans ce cas, la séquence est qualifiée d'opportuniste et surlignée comme dans l'exemple ci-dessous.

Lors de l'appel 23, le client souhaite connaître le solde de congés payés d'un salarié. Les interlocuteurs échangent et comparent les montants obtenus chacun de leur côté. Au cours de cet appel, la gestionnaire obtiendra des informations supplémentaires sur le salarié en question (le salarié a été en arrêt maladie quelques jours en début de mois). A la fin de l'appel, la gestionnaire invite son interlocuteur à ne pas hésiter à la contacter et annonce qu'elle traitera le cas d'un autre salarié, pourtant non évoqué lors de l'appel, dans l'après-midi. Ces séquences, surlignées dans l'extrait ci-dessous (cf. Tableau 33), peuvent être omises sans pour autant altérer le déroulement de l'appel et la réponse à la demande initiale à propos des congés payés. A travers cette séquence, la gestionnaire encourage sont interlocuteur à lui transférer les informations en sa possession et le « rassure » quant au traitement de demandes antérieures (synchronisation opératoire).

	Appel 23 : J7 : GP1 appelle CL1 - Appel enregistré (01:10)	
1	Confirmation	GP - Oui ben moi j'avais à peu près ça...7,5
		CL - Oui tu avais 7, 80 et quelque donc à mon avis on est pas mal
2	Proposition	GP - Bon écoute s'il y a autre chose n'hésite pas et Pierre-Dominique ça sera fait dans l'après-midi
3	Clôture	CL - D'accord, je te remercie GP
		GP – Allez bon courage
		CL – A plus tard, au revoir

Tableau 33 – Extrait d'un appel où les interactions opportunistes sont notifiées

[133] Cette notion est proche de celle d'« apprentissage opportuniste » utilisée lors d'une étude visant à analyser les aides apportées par des tuteurs allant au-delà du besoin des utilisateurs (Falzon & Pasqualetti, 2000).

2.3.4 Etape 4. Quand l'appel devient une « histoire » : exemple et rôle du collectif

Compte tenu de la complexité des demandes, certaines d'entre elles constituent des « histoires » (Bouzit, 2000). Une histoire engendre un traitement « diachronique » et donc plusieurs interactions pour le traitement d'une même demande. Dans ce cas, le gestionnaire sollicite des ressources dans l'équipe. Le client devient l'objet de discussions.

Plus largement, cette étape permet d'identifier le rôle et la place du collectif de travail dans le traitement des demandes et des exigences du client.

2.3.5 Synthèse

La méthodologie d'analyse est résumée dans le tableau ci-dessous (cf. Tableau 34) :

	Etape 1	**Etape 2**	**Etape 3**	**Etape 4**
Unité d'analyse	L'appel	Les séquences	Les interactions opportunistes	L'histoire
Objectif	Comprendre les motifs des appels émis	Comprendre de quelle manière les gestionnaires répondent aux demandes des clients	Analyser les apports d'informations qui vont au-delà de la demande client	Analyser de quelle manière le client « se transporte » au-delà de l'interaction

Tableau 34 – Les différentes étapes de la méthodologie d'analyse des appels téléphoniques

Les différentes étapes de cette méthodologie ont permis de mettre en évidence des résultats que nous présentons successivement dans la section ci-dessous.

2.4 Résultats

2.4.1 Les motifs des appels

a) Les appels du fournisseur vers le client : obtenir des informations et protéger la relation de service

Parmi les 18 appels émis par les gestionnaires à destination de leur correspondant, 16 appels sont engendrés par les dissonances énoncées dans le chapitre précédent : l'information envoyée est illisible, incomplète, ambigüe, etc. Ces dissonances vont empêcher les gestionnaires de poursuivre leur activité et vont donc motiver l'appel (cf. Tableau 35). Afin de ne pas solliciter trop souvent leur partenaire, les gestionnaires vont parfois attendre la survenue de plusieurs dissonances avant d'appeler le correspondant. Aussi, la plupart de ces appels se traduisent-ils par un enchaînement « question-réponse » du type :

GP - Et M. X je n'arrive pas à lire…tu peux me dire jusqu'à quand il est arrêté ? CLRH – alors M. X… c'est jusqu'au 4 mars GP – jusqu'au 4 mars d'accord merci beaucoup

Tableau 35 – Extrait d'un appel émis par GP1 à partir d'une dissonance

Les 2 autres appels émis visent à comprendre la signification d'un code utilisé par le correspondant et à obtenir « des nouvelles » de son partenaire : dans ce dernier cas, la discussion est informelle.

Lors des 16 appels provoqués par des dissonances, les motivations des gestionnaires dépassent souvent la seule obtention d'informations. A travers les appels, les gestionnaires nous disent « éviter de laisser des traces par mail », « donner et avoir des nouvelles », « rassurer le partenaire que les paies sont en cours de traitement ». Les appels se terminent alors par des phrases du type : « et pour ta demande, ne t'inquiète pas, je te réponds en fin de journée ».

Les appels émis par les gestionnaires jouent un rôle important pour deux raisons. Les gestionnaires utilisent ce moyen de communication afin de ne pas être retardés dans le cours de leur action, les réponses par téléphone étant plus rapides à obtenir que par voie électronique (l'information est donnée immédiatement dans 50% des cas). Les appels servent également à protéger la relation de service, la plupart d'entre eux étant motivés par des raisons qui visent à « rassurer » l'autre, « donner des nouvelles ».

b) Les appels du client vers le fournisseur : co-produire le service

Nous nous concentrerons dorénavant uniquement sur les appels émis par les clients en identifiant, pour commencer, les demandes formulées. Nous le verrons par la suite, ces

demandes ne sont pas toujours clairement énoncées et l'interaction peut parfois permettre de faire surgir le problème réel et de le transformer, si possible, en un cas traitable pour le gestionnaire. Les demandes ont été classées d'une manière thématique : sept thèmes ont été distingués (cf. Tableau 36). Au cours d'un même appel, plusieurs thèmes peuvent être abordés :

Code	Thèmes	Exemples	Nombre d'appels concernés
T1	Réclamation conducteur	Un salarié muté souhaite savoir si son solde de tout compte a été finalisé : le correspondant communique la demande à la gestionnaire pour informer son salarié.	6
T2	Vérification du traitement	La sécurité sociale ne reconnaît pas le caractère professionnel d'un accident : ce refus implique une régularisation de la part de la gestionnaire. Le correspondant appelle pour savoir si les régularisations ont été faites.	3
T3	Justification du caractère « urgent » d'un traitement	Le correspondant reçoit un salarié en pleurs dans son bureau qui réclame une avance exceptionnelle. Le correspondant appelle le gestionnaire et lui demande de lui préparer une avance immédiatement.	2
T4	Validation de la décision prise en local	Le responsable a refusé le versement échelonné d'une prime : il souhaite valider sa décision auprès de la gestionnaire. Dans ce cas, une posture collaborative est recherchée. Quand la demande est acceptée, la résolution est conjointe.	5
T5	Demandes inhabituelles	Ce mois-ci, l'unité réclame l'estimé des congés.	4
T6	Avertissement d'un changement de pratiques ou de procédures	Le correspondant informe la gestionnaire qu'elle sera désormais en contact avec un nouvel interlocuteur qui lui enverra directement les prépaies pour sa population.	2
T7	Discussion autour des principes retenus concernant les interfaces entre les deux logiciels (prépaie / paie)	Le correspondant souhaite interfacer des primes exceptionnelles. Il avait été pourtant décidé que ces types de primes devaient être saisis manuellement dans les logiciels.	4

Tableau 36 – Liste des thèmes abordés lors des appels émis par les clients

Ces thèmes ont ensuite été regroupés en 2 catégories :

- Catégorie 1 : Répondre aux salariés

Cette catégorie regroupe les thèmes 1 et 2, liés à l'existence même du CSP. Le gestionnaire n'étant plus sur place, les salariés vont voir le correspondant désigné qui transfère ensuite les demandes au CSP. La plupart du temps, les salariés apportent des documents attestant un changement de leur situation ou justifiant une absence et ces documents sont ensuite envoyés par mail, sans commentaire (cf. Tableau 37) :

Bonjour, Ci-joint l'attestation de M. X, Cordialement

Tableau 37 – Exemple de mail-type reçu par le CSP

Lorsque les salariés viennent voir leur correspondant pour faire une réclamation, le correspondant se renseigne par téléphone auprès de la gestionnaire (T1) afin de fournir une réponse rapide au salarié : ces appels sont regroupés dans la catégorie 1. Dans certains cas, les correspondants anticipent ces réclamations et appellent les gestionnaires pour connaître l'état actuel du traitement d'un dossier (T2). Le client et le fournisseur œuvrent ensemble à la satisfaction du salarié.

- Catégorie 2 : Coopérer

La deuxième catégorie regroupe les thèmes 3 à 7 où les demandes formulées entrent en « conflit » avec les règles ou les habitudes de la structure CSP : ces appels génèrent la plupart du temps une activité non prévue par le contrat de service.

Prenons un exemple. Lors des entretiens menés avec la direction, en accord avec le contrat de service, il était rappelé que le local restait « décisionnel » et que le CSP faisait uniquement du « transactionnel ». Les appels « Validation de la décision prise en local » (T4) traduisent la recherche par les unités d'une résolution conjointe de certains problèmes, d'une aide dans la prise de décision ou dans la réalisation de certaines opérations. Le contenu de ces appels est détaillé en Annexe 4. Dans la plupart des cas, ces appels engendrent un travail collectif entre le gestionnaire et son responsable.

Au sein de ces appels, on trouve des phrases du type : « tu me dis juste si pour toi, qui est vraiment spécialiste, si ça te paraît clair parce que moi… » ; « je voulais valider avec toi » ; « que tu sois d'accord avec mon raisonnement », etc. et le pronom « on » qui associe les acteurs de l'entité et du CSP : « je lui ai dit que l'on allait vérifier » ; « donc là-dessus on était bon », etc.

Ces appels traduisent un besoin de coopération conjointe plus important que celui initialement prévu par la structure CSP.

Par ailleurs, les clients sont parfois confrontés à des comportements de salariés (en pleurs, énervé…) qui vont engendrer l'urgence d'un traitement : l'appel permet de justifier cette urgence auprès de la gestionnaire (T3). Dans ce cas, les délais de traitement initialement prévus dans le contrat de service sont raccourcis d'un commun accord. Ces demandes urgentes sont sources d'une activité « hachée » pour les gestionnaires.

De la même manière, les demandes exceptionnelles (T5), souvent urgentes, génèrent une activité non prévue. Les gestionnaires questionnent l'utilité de ces demandes : « alors là l'état des congés tous les mois, je ne comprends pas l'utilité, c'est la première fois que je fais ça… c'est une demande du local je ne fais aucun jugement, j'exécute » (GP1). Les gestionnaires regrettent que ces demandes aillent « toujours dans le même sens » c'est-à-dire vers un

accroissement de leur charge de travail. Et si le caractère « normal » ou « utile » est questionné, il n'est pas pour autant débattu ou tout du moins discuté avec l'unité cliente.

Les appels au sein de cette catégorie traduisent également des remises en question de règles ou procédures établies (T6 et T7). Par exemple, au cours d'un appel, un changement d'interlocuteur est signalé : l'unité souhaite désormais que chaque chef de secteur réalise de manière autonome les prépaies de son équipe. Ce souhait contredit la politique de l'interlocuteur unique (le correspondant) mise en place lors de la création du CSP. Les appels révèlent eux aussi la diversité des interlocuteurs : neuf sont émis par les correspondants officiels, six par les responsables d'exploitation, quatre par les responsables planning, deux par des assistantes et un par le directeur d'une exploitation.

2.4.2 Le traitement des séquences : comprendre et construire la demande du client

Pour les 22 appels émis par le client, 287 séquences ont été répertoriées, dont 40 séquences d'ouverture-fermeture. Au total, sur les 247 séquences (hors ouverture-fermeture), la répartition est la suivante (cf. Figure 21) :

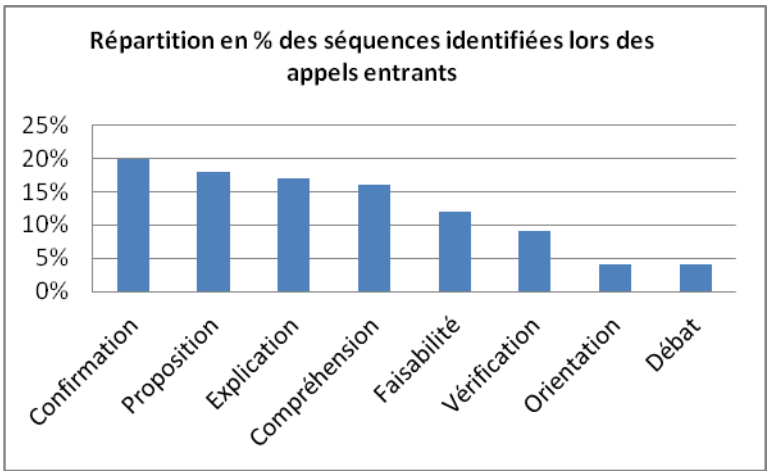

Figure 21– Répartition des séquences lors des appels

Le graphique ci-dessus se lit ainsi : 20% des séquences hors ouverture-fermeture sont des « confirmations », 18% des « propositions », etc.

a) Répondre aux demandes du client

Les deux premières séquences « **confirmation** » et « **proposition** » sont relatives à des réponses apportées directement au cours de l'appel ou reportées dans le temps. Dans ce

dernier cas, l'opérateur détaille la manière dont il va traiter le cas (seul, en appelant quelqu'un, avec l'aide d'un responsable, etc.) et peut spécifier le moment où le traitement sera fait (dans l'après-midi, demain, le mois prochain, etc.). On trouve donc des phrases du type « je m'occupe de son cas, je les appelle et je te tiens au courant… » ; « je vais poser la question à ma responsable » ; « je vais la déranger immédiatement et je te réponds », etc.

Les réponses sont apportées à partir de la « mémoire » de la gestionnaire ou avec de l'aide : au cours de l'appel, des séquences « **vérifications** » peuvent précéder une confirmation ou valider/infirmer une première confirmation. Parmi ces vérifications, 12 sont réalisées directement sur le logiciel, cinq dans des dossiers, deux auprès de collègues et deux auprès de la responsable. La répartition des tâches « par portefeuille » explique le faible recours aux collègues dans la résolution de la demande. La responsable d'équipe est rarement interpellée au cours même de l'appel ; en revanche elle est très souvent sollicitée en cas de report du traitement de la demande – le report étant souvent lié à la complexité du cas à traiter.

Les **explications** sont dans la plupart du temps relatives au domaine : les gestionnaires expliquent les règles techniques de paie, les procédures de traitement… Leur quantité importante traduit le fait que les connaissances communes sont rares, sauf dans certains cas où le correspondant est un ancien gestionnaire paie par exemple.

A travers l'analyse de ces séquences, on observe ainsi une synchronisation à la fois opératoire et cognitive entre les opérateurs (cf. Chapitre 1, §1.2.2 c).

b) Se comprendre

On relèvera ensuite le pourcentage important du taux de « **compréhension** » : ces séquences ont été analysées plus finement et trois catégories ont été distinguées.

- Séquences relatives à la demande (24 séquences) : dans ce cas, l'opérateur pose des questions pour obtenir des compléments à la demande formulée : « c'est-à-dire ? », « tu en as besoin pour quand ? », etc.

- Séquences relatives à la situation (8 séquences) : au-delà de la compréhension de la demande, l'opérateur souhaite en savoir plus quant à l'état de la situation. Dans certains cas, les réponses obtenues vont permettre d'être au courant d'autres éléments importants : « il t'a dit quoi exactement ce monsieur ? » ; « ah parce qu'elle est arrêtée ? », etc.

- Trois séquences ont été regroupées au sein d'une macro-séquence intitulée : incompréhension due à une représentation erronée. Ces séquences sont présentes au sein de quatre appels où un responsable d'unité et une responsable d'équipe échangent en vue d'interfacer de nouvelles primes (T7). Par l'observation du responsable d'unité[134] à ce moment précis, nous avons pu comprendre que ce dernier avait une idée préconçue des possibilités du logiciel paie du CSP. Selon lui, cet outil ne pouvait pas multiplier trois

[134] Ce responsable avait été identifié comme un correspondant « réel ».

éléments (une base x un montant x un taux) mais seulement deux. Aussi plusieurs appels ont-ils été nécessaires pour parvenir à paramétrer le logiciel et c'est seulement à la fin du quatrième appel que le responsable comprend que la multiplication de trois éléments est possible (cf. Tableau 38) :

CL2 - ça veut dire que moi je pourrais t'envoyer un nombre de primes donc ça fait une prime, on lui doit une prime et toi tu arrives à le multiplier par le montant et par le prorata ? Ça tu sais faire ? Responsable équipe CSP - on sait faire (…) CL2 - ah ben si on peut faire ça c'est encore mieux !

Tableau 38 – Extrait d'un appel téléphonique

On peut faire l'hypothèse que ce taux important de séquences « compréhension » traduit la faible synchronisation des acteurs. En effet, les opérateurs ne partagent pas les mêmes savoirs, dépendent de deux structures totalement distinctes : il n'y a pas de « langage opératif » (Falzon, 1989) entre les acteurs, les communications sont relativement denses et détaillées. Parfois même, des représentations erronées allongent les temps de communication entre les acteurs.

c) Exposer ses contraintes

Cette hypothèse d'une faible synchronisation cognitive entre l'unité et le CSP est renforcée par l'importance des séquences « **faisabilité** ». L'opérateur du CSP énonce à de nombreuses reprises ses contraintes qui sont de différentes natures (cf. Tableau 39) :

Types de contraintes	**Exemples et verbatims**	**Nombre de séquences concernées**
Contraintes organisationnelles	Séparation des tâches, champ des possibles « c'est bête que je ne puisse pas t'envoyer directement le bulletin de salaire »	7
Contraintes liées à un manque de formation[135]	Sur le matériel, le traitement de cas complexes, etc. « je ne connais pas encore trop le logiciel »	7
Indisponibilité	Lorsque l'opérateur doit terminer un travail ou prévient d'une absence (GP rarement remplacés) « je peux te rappeler dans 5 minutes ? »	4
Contraintes matérielles	Lenteur et rigidité des outils informatiques « tu sais ce n'est pas en automatique, il faut tout se faire à la mimine »	3
Contraintes temporelles	Dates de clôture ou date de sortie des états « je ne peux plus le faire maintenant, j'ai tout calculé, j'ai sorti tous mes états »	3
Contraintes liées à la sécurité sociale	« La sécurité sociale de toute façon, quand les salariés appellent, ils disent toujours que l'employeur n'a pas fait son boulot… »	2

[135] Pour rappel, les gestionnaires observés lors du processus paie ont été récemment embauchés au sein du CSP.

Autres	Faisable mais « pas pratique », « pas obligatoire », « déjà envoyé »	4

Tableau 39 – Contraintes rappelées au correspondant par les gestionnaires

d) Débattre

Enfin, des séquences « discussion-débat » ont parfois lieu (neuf séquences au total), la plupart du temps lorsque les appels sont transférés à la responsable d'équipe :

- Quatre débats concernent une négociation des règles de paramétrage : chaque partie analyse alors « comment faire mieux », « ce qui est le plus pratique » comme l'illustre l'échange suivant (cf. Tableau 40) :

CL2 – ça je peux faire, ce n'est pas trop compliqué Responsable équipe CSP (RE) – non ce n'est pas pratique pour toi du tout ça CL2 – si si faut juste que je lui dise à chaque fois qu'il y a un nombre ça fait 150 et… RE – je réfléchis à comment faire autrement… [la responsable consulte son fichier de paie] Ah non… je ne peux pas le faire, ben non on est obligé de faire comme ça… bon d'accord on fait comme ça

Tableau 40 – Extrait d'un débat autour du travail d'interface

- La plupart du temps, lorsque les gestionnaires ne peuvent satisfaire le client, les appels sont transférés à la responsable. Trois débats ont été identifiés où la responsable justifie l'impossibilité de traitement ou le délai nécessaire (cf. Tableau 41) :

RE - par contre les rappels ils seront faits le mois prochain CL2 - les rappels seront faits le mois prochain d'accord RE - oui janvier - février CL2 - on ne peut pas les faire ce mois-ci ? RE - ben ce n'est pas ça mais c'est que ce n'est pas en automatique, il faut tout se faire à la mimine sur Excel donc si tu veux c'est long parce que […] CL2 - bon RE - mais je préfère quand même te le dire CL2 - oui comme ça quand ils [conducteurs] viendront me voir [rires], je saurai pourquoi RE - non souvent ils ont l'habitude les conducteurs ils savent bien que ce n'est pas forcément fait sur le mois, malheureusement ce n'est pas en automatique pour nous et il faut qu'on fasse une extraction…

Tableau 41 – Extrait d'un débat où la responsable justifie le retard du traitement

- Deux débats ont eu lieu entre le gestionnaire et son correspondant permettant le partage des façons de faire comme l'illustre l'extrait suivant (cf. Tableau 42) :

GP1 – donc nous en tant qu'employeur, l'entreprise tant qu'on ne sait pas que l'accident de travail est refusé on continue à indemniser ses primes CL1 – oui mais nous on est informé par la caisse GP1 – non, c'est la caisse qui t'a informé ou le salarié toi ? CL1 – moi c'est la caisse qui m'a informée GP1 – parce que normalement moi quand je demande, j'appelle on me dit ah non vous ne faites pas la subrogation… CL1 – ils ne te répondent pas c'est ça ? GP1 – exactement CL1 - ça je sais parce que j'avais fait une fois…

Tableau 42 – Extrait d'un débat autour des façons de faire

Ces débats illustrent des arrangements : remise en question de règles établies, justification de retards de traitement, etc. Ces débats débouchent parfois sur une analyse réflexive où chacun cherche « à faire mieux ensemble » mais ces cas sont rares et sont surtout observables lorsque l'appel est transféré aux responsables. Toutefois, les gestionnaires échangent parfois avec leur correspondant sur les façons de faire, et, nous allons le voir ci-dessous, les appels sont également sources d'interactions opportunistes utiles pour le travail du gestionnaire.

2.4.3 Les interactions « opportunistes » [136]

Au total, 54 interactions opportunistes ont été isolées. La plupart de ces interactions correspondent à des séquences « faisabilité » et « proposition ». Nous allons voir ici le rôle que jouent ces interactions.

a) Profiter des appels pour obtenir des informations

Les séquences de clôture sont fréquemment précédées d'interactions opportunistes : le gestionnaire cherche à savoir si l'unité n'a pas d'autres éléments à lui communiquer. Six appels sur les 22 traités se clôturent de la sorte. On peut lire : « c'est tout ? » ; « il n'y a pas de départ de salarié ? » ; « bon écoute s'il y a autre chose n'hésite pas ». Nous l'avons vu, un élément crucial pour le travail des gestionnaires est d'obtenir les informations provenant des unités qui n' « arrivent pas toujours jusqu'à nous ». Les appels sont des occasions pour les gestionnaires d'aller chercher des informations pour avoir connaissance des éléments de paie le plus tôt possible, anticiper la charge à venir et mieux organiser le travail en conséquence.

[136] Le terme « opportuniste » est ici entendu dans un sens positif : le gestionnaire saisit les appels reçus comme des « opportunités » pour mieux travailler et protéger la relation de service.

Au cours des séquences « compréhension » (quatre au total), l'opérateur peut saisir un élément qui l'intéresse pour son activité et réorienter le dialogue autour de ce dernier. Là encore, le gestionnaire cherche à obtenir des informations susceptibles d'avoir une influence sur son activité : « comment ça il est déjà chez vous et vous ne le payez pas ? » ; « parce qu'elle est encore arrêtée ? », etc.

b) Etre l' « allié » du client, le rassurer, l'aider

Certaines séquences « confirmation », d'ordre général, sont opportunistes et visent avant tout à « rassurer » le local : « toutes les indemnités journalières que je passe, je les traite… » ; « et pourtant là j'ai du retard mais d'habitude je n'ai pas de retard mais… ».

Cinq séquences « orientation » relèvent également d'interactions opportunistes. Dans la plupart des cas, le gestionnaire donne un avis pour aller « dans le sens » du client, se montrer proche de lui et adhérer à son propos.

Les « propositions » formulées par les gestionnaires (neuf séquences) dépassent généralement les besoins du client afin de l'aider davantage ou trouver une autre solution si l'opérateur ne peut répondre directement à la demande : « si tu veux que je lui justifie le calcul en faisant un calcul à l'envers que je puisse lui expliquer… » ; « d'accord bon écoute si tu as la moindre chose, tu peux me le [le salarié] passer directement ». L'opérateur peut également s'engager à respecter un délai de traitement en s'assurant que ce délai convient au client.

c) Préciser au client son domaine et ses contraintes

15 séquences « faisabilité » relèvent d'interactions opportunistes. La demande formulée déclenche chez le gestionnaire l'énonciation de contraintes. Par exemple, le gestionnaire justifie pourquoi il ne peut traiter immédiatement la demande, rappelle la date de clôture à respecter ce mois-ci, énonce des contraintes organisationnelles qui l'empêchent de faire ce qu'il souhaiterait faire pour aider le client, etc. Ainsi le gestionnaire profite-t-il des appels pour faire en sorte que son correspondant appréhende mieux son environnement et l'espace des possibles.

2.4.4 Le client « transporté » au-delà de l'interaction

a) Quand l'appel devient une « histoire »

Compte tenu de la complexité de certaines demandes, ces dernières constituent ce que certains auteurs appellent des « histoires » (Bouzit, 2000). Une histoire engendre un traitement « diachronique » et donc plusieurs appels pour le traitement d'une même demande. Dans la plupart des histoires repérées, le gestionnaire recherche une solution à la suite de l'appel, principalement auprès du responsable d'équipe. Cependant, il n'est pas rare d'observer GP2 demander de l'aide à un collègue spécifique. En réalité, le responsable et le collègue sollicités ont auparavant travaillé pour les unités dont les paies sont aujourd'hui traitées par les gestionnaires observés.

En cas d'indisponibilité des ressources, le gestionnaire utilise un aide-mémoire et note la demande pour ne pas oublier. Quand le temps de résolution est long et que le gestionnaire est amené à communiquer, pour une autre demande, avec son correspondant, il renseigne ce dernier sur l'état du traitement : « bon il y a un truc il faut que je voie avec ma responsable, il y a… c'est le dernier truc qui ne me plaît pas trop que je vais voir. Sinon elle est très bien ta lettre, super (…) mais je t'appelais à titre intéressé… » (GP1).

La sollicitation du responsable a souvent lieu lorsque le problème dépasse le « cadre » de la structure CSP. Dans ce cas, les gestionnaires font appel à leur responsable pour savoir jusqu'où le client peut aller, autrement dit pour connaître et délimiter le champ des possibles. Plus largement, les demandes formulées par les clients par l'intermédiaire du téléphone ou de la messagerie électronique font l'objet d'échanges avec les collègues ou la hiérarchie.

b) Le client au cœur des discussions : le rôle des concertations

Au cours de l'observation du processus paie, les échanges entre les gestionnaires au sein du CSP apparaissent peu nombreux. La répartition du travail par « portefeuille » et la spécificité de chacun d'eux empêchent bien souvent le gestionnaire, confronté à un problème, de solliciter ses pairs. Toutefois, ces derniers peuvent être sollicités lorsque des changements de portefeuille ont eu lieu et lorsque des gestionnaires travaillaient auparavant dans des unités dont les paies sont aujourd'hui traitées par d'autres gestionnaires. Dans ce cas, des « appels en renfort » adressés aux gestionnaires ou responsables anciennement en charge du portefeuille sont observés. L'opérateur demande à un autre opérateur (de même niveau hiérarchique ou non) de l'aider. L'opérateur sollicité peut exécuter l'opération à la place de l'autre sans interagir avec lui ou adopter une posture de « tuteur » (Falzon & Pasqualleti, 2000).

Au-delà de ces « appels en renfort », des échanges ont souvent lieu à la suite de demandes formulées par le client par mail ou téléphone. Ces échanges prennent la forme de ce que

Caroly (2010) appelle la « concertation » définie comme un instrument de coopération et de collaboration pour :

- confronter et ajuster les points de vue : par exemple, une discussion autour des procédures, de la place du client, etc.

- ou négocier des perspectives ou des choix : par exemple, le gestionnaire négocie avec son responsable ou des collègues le fait de ne pas répondre à la demande du client.

La concertation est souvent présentée comme une condition préalable à un travail collectif[137]. Nous intégrerons ici cette forme non comme une condition préalable mais comme une forme de travail collectif à part entière visant à ajuster un comportement souhaité, recueillir un avis auprès de ses pairs et/ou sa hiérarchie afin de se « positionner » vis-à-vis du client. Dans ce cas, à la confrontation et négociation s'ajoute un nouvel objectif, celui de recevoir l'approbation d'un autre (collègue, responsable) sur une action que l'on s'apprête à faire ou sur une représentation que l'on a du « client ».

31 échanges ont été recensés au cours du mois d'observation et prenaient la forme de « concertation ». Parmi ces échanges, 18 avaient pour thème central : le client[138]. Nous allons voir brièvement ci-dessous que ces concertations sont à l'origine d'actions particulières – et notamment de rares actions de refus de traitement d'une demande – mais dans un cadre relationnel protégé par le responsable d'équipe.

- ✓ Echanges autour du partage des tâches entre le CSP et l'unité (deux échanges)

Malgré l'existence d'un contrat de service certaines zones d'ombre apparaissent : à qui envoyer les attestations de salaire quand la personne habilitée à les recevoir est absente ? Qui s'occupe de suivre les heures de DIF (Droit Individuel à la Formation) : l'unité ou le CSP ? Des échanges ont lieu et les avis divergent (cf. Tableau 43) :

Extrait de l'échange	Action réalisée à la suite de l'échange
Collègue (COLL) : de toute façon c'est au local de nous donner l'information du DIF GP2 : ah non ils ne savent pas, lors des STC ils nous demandent ! COLL : je vais aller voir dans son dossier si un document atteste qu'il a pris ses soldes DIF	Devant ce « flou », GP2 décide de se créer un nouveau tableau : « je vais me faire un tableau mois par mois pour suivre ça »

Tableau 43 – Extrait d'un échange autour du « qui fait quoi »

[137] Le travail collectif « correspond à la manière de travailler ensemble, de coopérer, de collaborer, de s'entraider » (Cuvelier & Caroly, 2009, p. 61)

[138] Les 13 autres échanges prenaient la forme de concertations entre les gestionnaires autour des procédures internes (8 concertations) et du domaine technique de la paie (5 concertations). Nous nous concentrerons ici uniquement sur les concertations qui ont pour thème central : le client.

- ✓ Echanges autour des « droits » et « abus » du client (six échanges)

Trois échanges traduisent l'agacement de gestionnaires vis-à-vis de clients peu coopératifs. Par exemple, GP2 a été observé en train d'interpeller des collègues après que l'unité ait demandé des tableaux déjà envoyés. La concertation fait alors office de validation de la décision souhaitée par GP2 de ne pas renvoyer les documents (cf. Tableau 44) :

Extrait de l'échange	Action réalisée à la suite de l'échange
GP2 : tu sais qui c'est la personne qui me demande les tableaux ? COLL : ils ont tout sur place, ils exagèrent !	GP2 refuse de renvoyer le tableau à l'unité et répond par mail à son interlocuteur de se rapprocher de la personne à qui le tableau a déjà été envoyé

Tableau 44 – Extrait d'un échange avant le refus de traitement d'une demande

Par ailleurs, trois autres échanges concernent des discussions autour des « droits » du client. Par exemple, le correspondant continue d'envoyer des éléments de paie à une date très proche de la clôture. Les gestionnaires discutent ensemble de ce « droit » et l'un d'eux s'adressent au responsable (cf. Tableau 45) :

Extrait de l'échange	Action réalisée à la suite de l'échange
GP1 - est-ce que tu m'autorises à répondre à ma correspondante, elle m'a envoyé des bordereaux IJSS que je ne traite plus… RE - oui bien sûr que les demandes seront traitées sur la prochaine paie GP1 – je veux bien à la rigueur faire les participations sport mais… RE – oui tu lui dis (?) GP1 - et par contre je lui mets quoi comme date de transmission, deadline ? RE - ben là elle te l'envoie au fil de l'eau c'est normal (?) GP1 – je lui dis que la date limite de transmission RE - non ne lui dis pas ça parce que là si tu veux GP1 - elle a un peu trop de pouvoir cette fille RE - oui mais là si tu veux, elle envoie au fil de l'eau c'est normal, tu lui dis simplement que les demandes seront traitées au mois d'avril GP1 – es-tu sûre que c'est au fur et à mesure ? (…)	15h55 écrit mail et prévient sa responsable : « je te mets en copie… » Elle commence la rédaction de son mail au correspondant: *Pour ton info étant donné la période avancée* [GP parle fort pour que la RE entende] Puis elle revient sur son mail, le corrige… *reçus ce jour…* et verbalise « pas de commentaire sinon je vais m'énerver et là je suis déjà énervée ça ne sert à rien… ». Elle finit par rédiger et envoyer le mail ci-dessous : Bonjour, Pour ton information, les IJSS reçues ce jour seront traitées le mois suivant, Cordialement

Tableau 45 – Extrait d'échanges autour du « droit » des clients

On observe dans cet exemple le rôle du responsable en tant qu' « interface » entre les équipes paie et l'unité cliente. Il donne le « cadre des possibles » dans la relation avec le client et tente d'apaiser les tensions qui peuvent naître de la relation client-fournisseur. Ces tensions sont

fréquemment perceptibles en période de clôture et s'illustrent dans l'échange ci-dessus par la phrase suivante : *« elle* [la correspondante] *a trop de pouvoir cette fille »*. Mais si des agacements sont observables à l'intérieur du service, rien ne transparaît lorsque le gestionnaire entre en contact avec son client (lors des appels téléphoniques, lors de la rédaction de courriers électroniques…) car lui-même protège cette relation. Le collectif métier sert à en quelque sorte à « se libérer » de la pression et à discuter de l'espace des possibles. Les concertations peuvent parfois aider à refuser une demande après validation du caractère « abusif » de cette dernière (cf. Tableau 46) :

GP - c'est quoi ce bazar ? Je suis désolée je viens de clôturer ! Ils sont pénibles, je viens de clôturer et ils demandent la réaffectation d'un salarié COLL - tant pis c'est trop tard, ils avaient qu'à se réveiller avant

Tableau 46 – Extrait d'un échange avant un refus de traitement

- ✓ Echanges autour des bornes de fonctionnement (10 échanges)

Dans ce cas, les gestionnaires recherchent auprès du responsable ou des collègues une approbation avant de répondre à une demande du client. Les échanges commencent par des questions du type : « est-ce que tu m'autorises à faire… » ; « dois-je donner suite à ce mail ? » ; « je ne vais pas faire son bulletin pour une journée, si ? », etc. Deux exemples sont présentés ci-dessous.

Dans le premier exemple, le gestionnaire est en clôture de paie et reçoit une demande d'avance qu'il ne souhaite pas traiter tout de suite compte tenu de sa charge actuelle de travail. Le gestionnaire recherche alors l'accord de son responsable (cf. Tableau 47) :

Extrait de l'échange	Action réalisée à la suite de l'échange
GP1 - RE est-ce que tu m'autorises à la traiter après la paie ? RE - non car si le salarié demande une avance c'est qu'il est gêné financièrement, s'il a fait la démarche de demander une avance c'est que vraiment il en a besoin GP1 - et aussi M. Y qui demande un acompte, le montant à attribuer… (GP1 lit le mail) RE - il ne te demande pas forcément de la faire, il demande une estimation. Mais l'avance faut la faire.	GP1 fera l'avance dans la journée

Tableau 47 – Extrait d'un échange : Demande de report pour le traitement d'une avance

Dans le second exemple, l'approbation est recherchée auprès d'un collègue (cf. Tableau 48) :

Extrait de l'échange	Action réalisée à la suite de l'échange
COLL - tu as une embauche, tu as vu ? GP1 ouvre ses mails - quand ? COLL - au 26 mars GP1 - je ne vais pas faire son bulletin pour une journée, si ? S'il ne vient pas le mec… COLL - oui Claudine a eu ce cas	GP1 écrit un mail à CL1 pour le prévenir que la paie serai faite le mois prochain

Tableau 48 – Extrait d'un échange : Recherche de l'approbation auprès de collègues

Ces exemples illustrent une construction collective de l'espace des possibles qui constitue une ressource pour les gestionnaires dans la gestion de la relation client.

3. Synthèse et construction d'un dispositif de mise en route de facteurs de conversion positifs et durables

3.1 Des tentatives de conversion des ressources en capabilités

Le précédent chapitre révélait des dispositifs organisationnels défavorables pour la transformation des ressources en capabilités. Ce chapitre a permis de mettre en évidence différentes tentatives de reconception dans l'usage visant à modifier certains de ces dispositifs. Cette reconception a pour objectif la recherche de performance et la production d'un travail de la meilleure qualité possible dans un système qui, globalement, est perçu par les opérateurs comme conduisant à une dégradation de la performance.

Afin de réaliser un travail de qualité, des contournements des principes initialement retenus sont réalisés par les gestionnaires (cf. Figure 22). De manière générale, ces contournements permettent :

- de retrouver des marges de liberté et d'autonomie au sein même de l'organisation ;

- de transformer le client en une ressource pour l'activité.

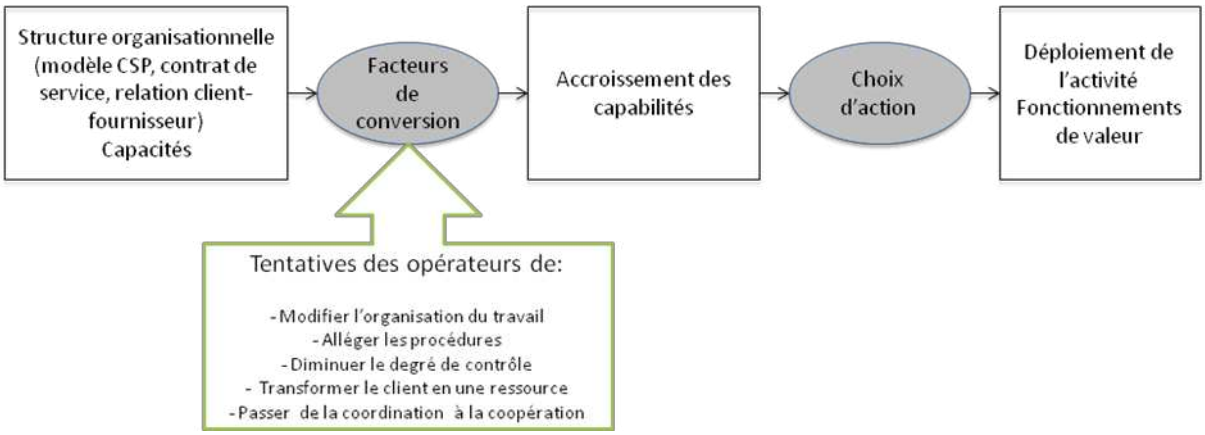

Figure 22 – Tentatives des opérateurs de transformer les caractéristiques de la structure pour accroître les ressources et les convertir en capabilités

Ainsi, l'organisation du travail est remise en question et en particulier la séparation des tâches qui oblige l'attente du travail de l'autre et rend difficile le respect des délais de traitement. L'utilité de certaines procédures est également questionnée et, plus largement, toute tentative de contrôle et d'encadrement du travail susceptible de réduire les espaces de liberté et les possibilités de choix.

Par ailleurs, l'établissement et la protection d'une relation de service avec le client semblent nécessaires pour être réellement en mesure de faire un travail de qualité. Dans cette optique, la règle visant à limiter les appels téléphoniques n'est pas respectée car cet outil de communication favorise l'accès aux clients – considérés comme des ressources – et apparaît comme :

- un moyen de protéger la relation de service, de reconstituer du lien, de se connaître à distance ;

- un moyen d'exposer à l'autre son environnement, ses contraintes et ses difficultés ;

- un lieu de synchronisation cognitive et opératoire ;

- un lieu de négociation visant à discuter l'espace des possibles, à adapter les règles en vigueur.

Les appels permettent également une co-construction du besoin. D'un côté, le client formule une demande, un « désir » (la volonté). De l'autre, le fournisseur a connaissance de la structure réglementaire, technique, sociale qui déterminera, en partie, le cadre des possibles (la faisabilité) (Petit, 2005). L'enjeu de l'interaction est alors de faire surgir conjointement le problème réel transformable pour le gestionnaire en un cas traitable (Falzon & Lapeyrière, 1998). L'importance des séquences « compréhension » et « faisabilité » traduit à la fois les mécanismes d'ajustement nécessaires pour reconstruire la demande et les nombreux « indices » fournis par les gestionnaires quant aux contraintes de la situation.

Les demandes formulées par téléphone dépassent généralement le « cadre » proposé par la structure CSP et ne sont donc pas toujours adaptées à l'« offre CSP » ce qui complique leur résolution. Cependant, de nombreuses discussions sont observables entre les gestionnaires et entre les gestionnaires et les responsables d'équipe. Ces discussions se rapprochent de ce que Caroly (2010) appelle les « concertations » et visent, d'une part, à échanger sur la place du client et, d'autre part, à chercher l'approbation de l'autre avant de répondre à une demande. Ce type d'échanges apparaît important pour parvenir à trouver un compromis entre la demande du client, les contraintes organisationnelles et « soi » (Petit, 2005). La sollicitation possible du collectif de travail peut diminuer les sources de conflits potentiels (cf. Figure 23).

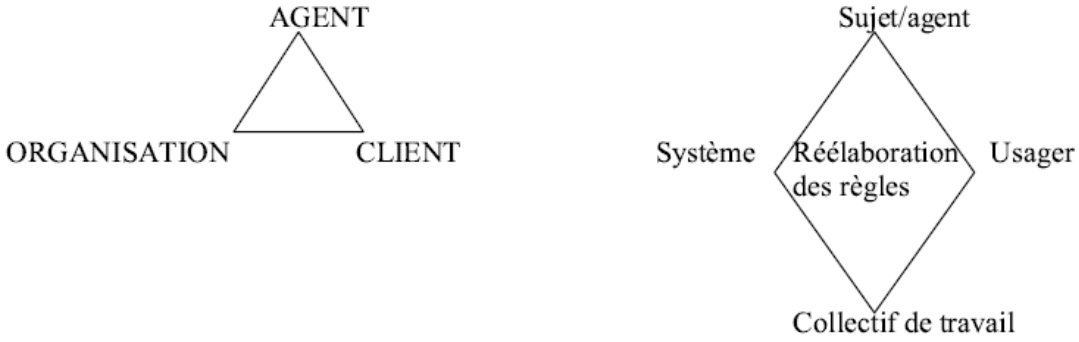

Figure 23 – Elargir la relation de service avec le client par le développement de l'activité collective

D'après Caroly (2010, p. 132)

A travers les concertations, les acteurs de l'organisation CSP vont rechercher un « cadre de référence » permettant d'effectuer des arbitrages entre les besoins du client et les contraintes de l'entreprise (David & Huguet, 1998).

Toutefois, les « clients-usagers » jouent ici un rôle particulier[139] puisqu'ils contribuent à la production de la prestation et aident les gestionnaires à produire un bulletin de paie de qualité pour l'ensemble des salariés. Correspondants et gestionnaires apparaissent davantage comme des partenaires d'une situation de service coopératif, mettant chacun en jeu des activités et des compétences complémentaires. Or cette coopération semble complexe aujourd'hui et ce, malgré les contournements opérés. Les correspondants ne connaissent pas (ou peu) les contraintes de la nouvelle organisation : les nombreux « indices » fournis par les gestionnaires peuvent traduire l'absence d'une culture collective au sens de la présence de tous dans l'activité de chacun (Nascimento, 2009). Cette absence d'une culture collective s'illustre également à travers les nombreuses dissonances observées en « bout de processus » c'est-à-dire au sein des CSP. De manière générale, la réélaboration des règles avec le client-usager reste limitée et la situation ne permet pas aujourd'hui l'atteinte d'un travail « bien fait », la réalisation de fonctionnements de valeur.

[139] Les clients sont également des salariés du groupe Veolia au même titre que les gestionnaires.

3.2 Faibles opportunités de réflexion collective sur l'activité collective conjointe et faibles possibilités de construction d'un collectif transverse

La gestion de la relation de service reste complexe en raison notamment de la relation client-fournisseur instaurée par le contrat de service. Le client/usager est une ressource pour l'activité mais n'a pas été pensé comme tel lors de la conception. L'interdiction des communications orales peut être vue comme un outil de l'intensification permettant d'aller droit au but, d'éviter les zigzags, la délibération, la discussion : « l'intensification du travail produit une mauvaise fatigue, qui n'est pas liée à ce que l'on demande aux salariés de faire, mais à ce que l'on empêche de faire, à ce qu'on l'oblige à ravaler, alors qu'il en aurait besoin pour que son travail soit bien fait » (Clot, 2013, p. 25).

Les tentatives des opérateurs de modifier l'environnement de manière à convertir la relation client-fournisseur en opportunités ne sont pas discutées. L'appel reste considéré comme une perte de temps et les nouveaux outils sont perçus comme des moyens permettant d'annihiler la nécessité des interactions. Les tentatives des opérateurs restent du côté du « créé » sans pouvoir être appuyées ou aidées par le « donné ». Autrement dit, les opérateurs tentent de transformer la ressource « client » en capabilité mais le client n'est toujours pas pensé comme une ressource. Les ressources du milieu et celles de l'individu demeurent disjointes.

Aussi ces tentatives restent-elles insuffisantes pour faciliter une intercompréhension entre les partenaires. De nombreuses dissonances sont relevées et chacun semble avoir des difficultés à trouver du sens dans les actions réalisées : « ça c'est typiquement un tableau qui ne sert à rien (…) mais la gestionnaire le veut, allez savoir pourquoi » (CL2) ; « alors là l'état des congés tous les mois, je ne comprends pas l'utilité, c'est la première fois que je fais ça… c'est une demande du local je ne fais aucun jugement, j'exécute » (GP1).

Certes, certains appels donnent lieu à des débats et renégociations de règles. Toutefois, ces débats concernent avant tout les règles techniques de paramétrage et ont donc lieu avec les responsables d'équipe[140]. Les appels sont rarement l'occasion d'une réflexion collective sur l'amélioration conjointe du « processus paie ». Or ce processus est évalué négativement par chacun des acteurs, avec un sentiment partagé « que l'on pourrait faire mieux ensemble » (Lorino, 2009).

Le retour réflexif sur l'activité conjointe apparaît pourtant comme une condition préalable à la construction d'un collectif transverse. De ce fait, les tentatives restent également insuffisantes pour favoriser l'émergence d'un « collectif transverse » (Motté, 2012 ; Motté & Haradji, 2010) qui repose sur un travail d'articulation et d'ajustement entre les acteurs – ici client et fournisseur – appelés à faire des choses différentes mais de manière coordonnée (Lorino & Nefussi, 2007). Pourtant ce collectif transverse (cf. Chapitre 1, §1.2.2 c), à l'instar du collectif

[140] Les responsables d'équipe sont les seuls à avoir les accès pour modifier le paramétrage des outils. Les appels à ce sujet sont donc transférés par les gestionnaires à leur responsable. Toutefois, nous avons souvent observé les gestionnaires rester auprès de leur responsable pour assister à la résolution du problème et aux modifications du paramétrage de l'outil réalisés souvent au cours même de l'appel.

de travail, pourrait permettre le développement de l'activité collective et faciliter la réalisation d'un travail « bien fait ».

3.3 Restitution des résultats et construction commune d'un dispositif

Des restitutions auprès des équipes de management et de direction au sein du CSP et des unités ont eu lieu. La restitution des résultats de l'analyse de l'activité apparaît ici comme un enjeu essentiel de l'intervention où « l'ergonome va renvoyer à différents agents sociaux une nouvelle interprétation des difficultés rencontrées dans une situation de travail, interprétation portant toujours sur l'activité de travail et ses déterminants » (Daniellou, 1992, p. 71). L'objectif de ces restitutions était de mettre en lumière les tentatives positives d'amélioration, leurs rôles et la persistance de difficultés. En effet, si certaines tentatives ont été entendues entraînant des modifications de l'organisation en interne, la compréhension et la visibilité du travail du partenaire restent, en revanche, insatisfaisantes aussi bien pour les gestionnaires que pour leurs correspondants. Ce faisant, les difficultés persistent : difficultés relationnelles, récits inconciliables, recherche de « responsables »… Pourtant, chacun exprime le souhait de mieux connaître l'autre, son travail, ses besoins. Au sein du service C, des visites sont organisées où les correspondants se déplacent pour venir voir travailler les gestionnaires (cf. Chapitre 6, §2.4.4). Lors des entretiens avec les décideurs-concepteurs, certains évoquent le souhait de se détacher d'une relation client-fournisseur afin d'établir « une relation dans la durée et la confiance » (cf. Chapitre 6, §1.4.5).

Au fil des discussions, l'analyse de l'activité comme « outil de connaissance de l'homme » s'est progressivement transformée en « outil d'action de l'ergonome » (Daniellou, 1992). En effet, à l'issue des restitutions, la construction commune d'un dispositif a eu lieu visant à :

- outiller les tentatives observées ;

- mettre l'organisation en mouvement pour que des facteurs de conversion positifs se mettent en place de façon pérenne.

Une méthodologie particulière, appelée la co-analyse constructive des pratiques (Arnoud & Falzon, 2013) a alors été expérimentée *in situ*. A travers cette pratique réflexive, chacun des acteurs est invité à observer l'activité de son partenaire à un moment clef du processus paie choisi conjointement : le jour de l'envoi des prépaies en local et le lendemain au CSP. Il a été décidé que l'ergonome serait en charge de l'organisation des binômes et serait présent, un temps, pour recueillir les échanges. Les résultats alimenteraient le groupe de travail encore naissant au sein des unités de la division Transport d'Ile-de-France intitulé : « Comment travailler ensemble avec le CSP ? Comment mieux s'articuler ? ».

Plus généralement, l'enjeu est de reconcevoir progressivement une organisation « instrumentalisable » c'est-à-dire qui se prête à l'adaptation d'elle-même, « débattable » en

encourageant les confrontations de points de vue entre les acteurs du processus, et favorable à l'émergence d'un collectif transverse.

Chapitre 8. La co-analyse constructive des pratiques

Les résultats obtenus lors du précédent chapitre tendent à montrer qu'à travers les appels et le non-respect de certaines consignes, les gestionnaires de la nouvelle structure cherchent à convertir le « client » en une ressource pour l'activité. Selon eux, la production d'une paie de qualité ne peut se faire qu'avec l'aide du « client » qui est davantage considéré comme un « partenaire » d'une situation de travail coopératif (Falzon & Lapeyrière, 1998). Les échanges et les négociations avec celui-ci, réalisés par l'intermédiaire du téléphone, permettent d'accroitre le « pouvoir de faire mieux ensemble ». Le client est considéré comme une ressource mais n'a pas été pensé comme tel lors de la conception. La relation reste complexe à gérer comme en témoignent les nombreuses dissonances et les récits inconciliables relevés.

Or, le problème n'est pas tant « l'existence d'une contradiction » mais l'« intériorisation des débats sociaux qui n'ont pas lieu entre différentes visions » (Petit et al., 2011, p. 394). La difficulté pour les acteurs du processus paie d'intégrer l'activité de l'autre dans ses propres pratiques et de comprendre ses attentes traduit la faiblesse du nombre de dialogues et de confrontations entre les acteurs. La relation client-fournisseur, où chacun sait précisément ce qu'il veut ou peut fournir (Sardas, 2002), conduit à ignorer les besoins d'échanges et de rencontres pourtant largement exprimés par les gestionnaires et leurs correspondants lors des entretiens et des observations. La situation empêche la conversion de la ressource « client » en capabilités, c'est-à-dire en possibilités effectives de faire un travail de qualité. Les tentatives menées par les opérateurs pour faciliter cette conversion et reconcevoir l'organisation ne sont ni faciles, ni toujours possibles.

Les restitutions ont conduit à mettre en évidence ces tentatives et leurs rôles et à construire progressivement une méthode : la co-analyse constructive des pratiques (cf. Figure 24). Cette dernière vise, à partir des pratiques et des souhaits des acteurs, à encourager les échanges et la confrontation des points de vue. Elle cherche à « mettre en route » des facteurs permettant de convertir l'activité conjointe en opportunités et réalisations concrètes, en autorisant les acteurs du processus à définir leur propre activité collective et en favorisant ainsi l'émergence d'un collectif transverse.

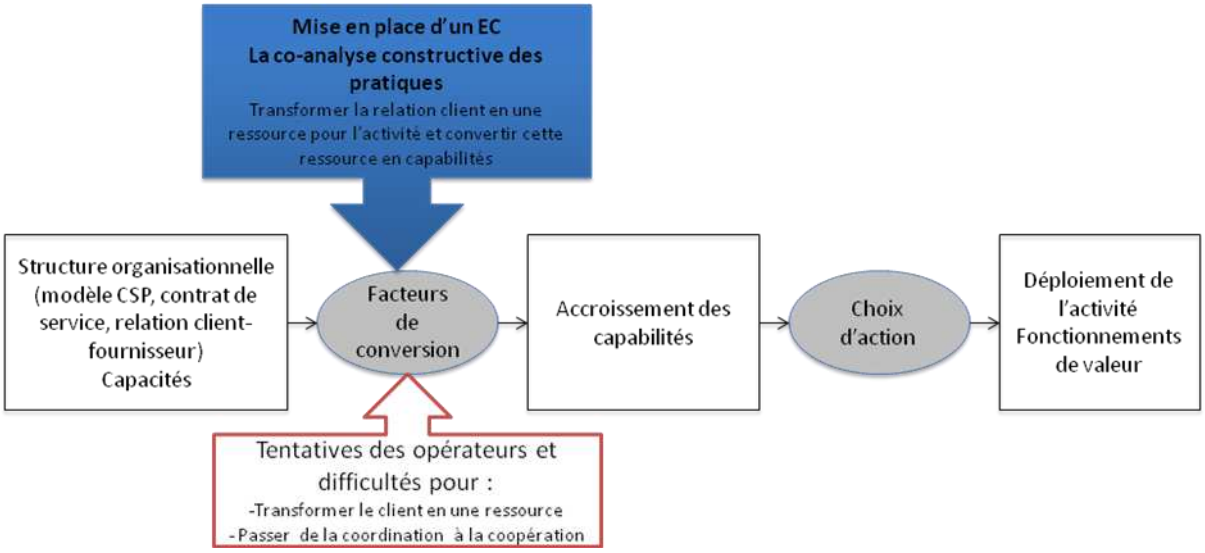

Figure 24 – La mise en route de facteurs de conversion positifs et durables à travers la co-analyse constructive des pratiques

Dans un premier temps, nous allons expliciter le dispositif déployé et détailler son rôle dans la conversion des ressources en capabilités (§1.). Nous allons ensuite analyser les effets concrets de ce dispositif sur l'activité des gestionnaires et des correspondants (§2.).

1. La co-analyse constructive des pratiques

1.1 Objectifs

Les résultats précédemment obtenus ont permis de voir que les acteurs du processus paie – gestionnaires et correspondants – étaient engagés dans une activité conjointe. La fluidité de cette activité est rendue délicate par :

- l'appartenance de chacun à des métiers différents et des systèmes d'activités propres ;

- par l'éloignement géographique et le caractère asynchrone des échanges, les communications électroniques étant majoritaires et encouragées par les décideurs-concepteurs ;

- et par l'« invisibilité » du travail d'articulation qui ne peut avoir lieu que par l'élaboration d'initiatives coûteuses et la violation de certaines règles.

Les ressources allouées pour cette activité conjointe apparaissent insuffisantes et sources de conflits et d'incompréhension entre les acteurs. Dans ce contexte, les possibilités de réaliser des fonctionnements de valeur, autrement dit un travail de qualité, sont faibles.

L'objectif ici est précisément de faciliter l'intercompréhension de différentes professions amenées à faire des choses différentes mais de manière coordonnée. Cette intercompréhension peut favoriser les modes de régulation et les processus de re-création de règles entre les acteurs. La méthodologie construite doit ainsi chercher à créer les conditions d'émergence d'un collectif transverse et un engagement des acteurs dans la (re)conception du processus.

Pour répondre à cet objectif, une méthode de « co-analyse constructive des pratiques » a été mise au point. Elle consiste à mettre en place des espaces de rencontre entre les opérateurs d'une activité collective conjointe visant à :

- rendre compte de l'activité de chacun et permettre la confrontation des pratiques (Caroly & Weill-Fassina, 2007) ;

- faciliter l'évaluation et, éventuellement, la transformation du processus paie par les acteurs (Lorino, 2009, 2013) ;

- encourager l'élaboration d'une « culture collective » au sens de la présence de tous dans l'activité de chacun (Nascimento, 2009) ;

- aider à la construction de pratiques acceptables par tous en vue de reconcevoir l'organisation, autrement dit, rendre possible la création de règles congruentes (Reynaud, 1995).

A travers ces espaces, chacun est tour à tour confronté à l'activité de son partenaire. Cette confrontation est un moyen de comprendre l'activité et les pratiques de l'autre mais également d'analyser sa propre activité à l'aune de celle de son partenaire. Les échanges directs rendus possibles par la recomposition, un temps, d'acteurs habituellement séparés, peuvent favoriser les processus réflexifs. Cette fois-ci, l'opérateur se donne comme objet de travail l'activité collective conjointe.

Le préfixe « co » annonce que les acteurs du processus étudié sont au cœur de la démarche et sont impliqués mutuellement dans l' « analyse des pratiques » du ou des partenaires. Le qualitatif « constructif » indique la prise en compte des « règles d'or » de la pratique réflexive (Mollo & Nascimento, 2013) : la co-analyse constructive des pratiques prend pour objet l'activité réelle de travail, elle est fondée sur la volonté et les tentatives des opérateurs, elle a pour objectif le développement de nouvelles solutions organisationnelles et le soutien du management est une condition préalable à sa mise en place et à sa continuité.

1.2 Description générale : une pluralité de méthodes convoquées

Une fois défini, le dispositif a été expérimenté in situ. Il consiste concrètement à organiser des visites réciproques de sites où des opérateurs, interagissant habituellement à distance et n'étant pas supposés se voir, se rendent visite l'un l'autre. Ce dispositif combine une pluralité de méthodes. Elles sont décrites ci-dessous ainsi que les bénéfices attendus.

1.2.1 La verbalisation conjointe à l'activité

La verbalisation conjointe à l'activité (Ericsson & Simon, 1984 ; Leplat & Hoc, 1984) permet à chacun des acteurs de verbaliser, tour à tour, les tâches qu'il est en train de réaliser devant son partenaire-observateur. Elle permet de rendre visible les activités mentales sous-jacentes aux conduites des acteurs. Les bénéfices de cette méthode sont doubles. D'une part, en verbalisant sa propre activité, en expliquant ses contraintes, ses difficultés, ses critères de qualité etc., le travail est réifié, rendu extérieur à l'opérateur (Falzon, 2005b). D'autre part, la verbalisation est ici « adressée » au partenaire qui peut à tout moment poser des questions : elle encourage la compréhension et le partage d'expériences.

1.2.2 Une méthode de type « allo-confrontation croisée »

Une méthode réflexive de type « allo-confrontation croisée » (Mollo & Falzon, 2004) est également convoquée dans laquelle chacun est confronté à l'activité de son partenaire. Un aspect original est que la pratique réflexive repose ici sur l'activité de l'autre en situation et non, comme classiquement, sur un enregistrement vidéo de cette activité. La co-présence facilite les interactions au cours même de l'activité et la construction partagée de nouvelles façons de faire.

1.2.3 Une conduite d'enquête

Une méthode de type « conduite d'enquête » au sens de Dewey (1938/1967) permet la résolution conjointe de « dissonances » préalables ou de « surprises » occasionnées par l'observation. L'objectif recherché par les partenaires est alors de « mieux agir ensemble ». Des dialogues peuvent avoir lieu où de nouvelles pensées et actions sont discutées afin d'améliorer conjointement le processus. Il s'agit de redonner aux acteurs du processus la

possibilité de mener une enquête (Lorino, 2013). En effet, la mise en place des CSP a conduit à un nouveau type d'interdépendance pourtant ignoré par la structure : dépendants les uns des autres, les gestionnaires et les correspondants ne parviennent cependant pas à coopérer et à reconstruire leurs habitudes. L'enjeu ici est de mettre en place les conditions de l'enquête favorisant le passage d'une dimension de coordination (engagement sur l'ordre des opérations) à une dimension de coopération (solidarité dans les finalités productives).

1.2.4 Les bénéfices attendus

Les bénéfices attendus de la co-analyse constructive des pratiques sont pluriels (Arnoud & Falzon, 2013) :

- pour les opérateurs, la verbalisation permet de « parler sur le travail » et facilite un travail d'extériorisation où l'activité est réifiée, rendue extérieure à l'opérateur (Falzon, 2005b). La verbalisation s'adresse ici à un partenaire ; aussi le travail est-il rendu visible et peut être discuté. Ces discussions peuvent déboucher sur un véritable « travail d'organisation » (de Terssac, 2003b) à travers la reconstruction nouvelle et partagée des procédures, des règles et des façons de faire ;

- pour l'organisation, la méthodologie peut avoir pour effet la création d'une culture collective au sens de la présence de tous dans l'activité de chacun (Nascimento, 2009). Cette culture collective est garante de la qualité et de la continuité du service ;

- enfin, pour l'analyste, la posture adoptée est spécifique : son apport est davantage un accompagnement qu'un enseignement. L'analyste aide les opérateurs à étendre et approfondir leurs investigations sur l'organisation (Argyris & Schön, 1996/2002). Ce faisant, la méthodologie déployée vise à associer les opérateurs à la reconception organisationnelle. Elle s'inscrit dans le champ de la conception participative dont l'intérêt et l'efficacité ont été largement démontrés en ergonomie.

1.3 Recueil de données

Les deux gestionnaires et les deux correspondants observés au cours du mois de mars 2012 (observation du « processus » paie, cf. Chapitre 7) ont été sollicités pour participer à la co-analyse constructive des pratiques. Ces gestionnaires étaient des personnes nouvellement recrutés par le CSP. Nous avons souhaité élargir l'échantillon en proposant le dispositif à deux autres gestionnaires (GP3 et GP4) travaillant anciennement au sein d'entités en local et à leurs correspondants « réels » (CL3 et CL4). Nous posions l'hypothèse que la caractéristique « les gestionnaires proviennent du local » pouvait avoir une influence sur les effets du

dispositif. L'ensemble des opérateurs – gestionnaires et correspondants – avait été rencontré et observé au préalable lors d'observations ouvertes ou systématiques. Ils ont tous accepté de participer au dispositif.

La démarche proposée aux opérateurs était la suivante : dans un premier temps, des visites de site étaient organisées au cours desquelles le gestionnaire et le correspondant qui interagissent habituellement à distance étaient mis en présence. Ces visites avaient lieu à des moments clefs du processus identifiés lors de l'analyse du processus paie, c'est-à-dire le jour de la préparation des prépaies en local et le premier jour de traitement des paies au CSP. Ces moments avaient été identifiés comme nécessitant des besoins forts d'interaction entre les acteurs. Il était demandé à l'opérateur visité de réaliser ses tâches du jour, en verbalisant à voix haute son activité. L'opérateur visitant observait cette activité et intervenait lorsqu'il le souhaitait pour demander plus d'explications, en fournir lui-même, réagir à la situation, etc. Le lendemain la situation était inversée : l'opérateur visité devenait visitant et *vice versa*.

La durée des visites a été très variable, de quelques heures à une journée complète. Notre rôle consistait à observer et enregistrer l'ensemble des interactions : à aucun moment l'ergonome intervenait dans le dispositif de manière à être le plus neutre possible, même si nous n'excluons pas que sa présence ait pu introduire des biais. Les observations menées au préalable auprès de chacun des opérateurs ont toutefois pu créer une relation de confiance et réduire, en partie, ces biais.

Au total, quatre binômes ont participé au dispositif. Un binôme s'est rencontré au cours même de l'observation du « processus » paie. L'objectif était d'observer ensuite les partenaires de manière à identifier les effets possibles du dispositif sur l'activité de chacun (les résultats des effets du dispositif sont présentés plus loin dans ce chapitre, cf. §2). Les trois autres binômes ont été conduits en mai, septembre et octobre 2012. Au total, 24 heures d'échanges ont été enregistrées et intégralement retranscrites. Tous les binômes ont accepté d'être enregistrés et un binôme a accepté d'être filmé[141]. Le tableau ci-dessous (cf. Tableau 49) présente les opérateurs impliqués, les dates, le lieu et la durée des visites :

	Opérateur visitant	**Code**	**Dates**	**Lieu**	**Durée échanges enregistrés**	**Commentaires**
Binôme A	Gestionnaire1	GP1	20/03/2012	Local1	1h50	Visite organisée au cours même de l'observation du processus paie
	Correspondant1	CL1	21/03/2012	CSP	1h50	
Binôme B	Gestionnaire2	GP2	14/05/2012	Local2	1h54	Visite filmée
	Correspondant2	CL2	15/05/2012	CSP	2h00	
Binôme C	Gestionnaire3	GP3	18/09/2012	Local3	2h00	
	Correspondant3	CL3	19/09/2012	CSP	3h22	
Binôme D	Gestionnaire4	GP4	16/10/2012	Local4	5h44	
	Correspondant4	CL4	17/10/2012	CSP	6h00	

Tableau 49 – Caractéristiques des visites organisées

[141] Uniquement en local, la direction du CSP ayant interdit l'utilisation de la vidéo au sein du CSP de Rueil.

1.4 Analyse des données

L'ensemble des échanges a été intégralement retranscrit et a fait l'objet de plusieurs traitements où différentes unités d'analyse ont été considérées.

Concrètement, les enregistrements ont été retranscrits puis intégrés dans un tableau indiquant l'activité réalisée par l'opérateur-visité, les verbalisations concernant cette activité, les relances de l'opérateur visitant et les effets de ces relances (cf. Tableau 50) :

Activité réalisée par l'opérateur-visité	**Verbalisations de l'opérateur-visité**	**Questions de l'opérateur-visitant**	**Effets des relances : réponse simple et poursuite activité ou dialogue-débat**
Problème informatique au cours de la tâche	« Je ne peux plus rien faire… l'assistance FDS a pris la main sur mon ordinateur… »	- Synthèse : - « ben de toute façon on a vu le principal là de ce que tu fais avant… » - « non mais déjà c'est bien pour moi de voir… »	REPONSE SIMPLE CL2 complète « après il y a le bonus métier (…) je te montrerai demain (…) la modulation pour que tu comprennes comment sont payées les heures »
	Expression spontanée du CL2 sur son activité - « le planning fait les prépaies et moi, je vérifie après que quand ils font bien ça, ça génère bien la prime… » - « mais tu as vu la prime assureur juste la catastrophe que c'est pour paramétrer »	- GP fait de nombreux feedbacks de compréhension / réception - GP réagit sur les effets de son côté à elle « donc moi, il faut que je fasse attention de mon côté qu'elle ne sorte pas deux fois, là cette fameuse prime… »	
	- CL2 revient sur la demande de vérification des bulletins par le local avant la date de clôture : désaccord avec l'ancienne GP qui ne voulait pas les envoyer. « Certes c'est votre travail mais tu ne sais pas pourquoi lui il a fait 2 ou 3h donc ça tu ne peux pas le savoir ; nous oui donc on peut vérifier. La paie normalement il n'y a pas de raison qu'il y ait des erreurs… »		DIALOGUE GENERAL SUR LE TRAVAIL DE VERIFICATION (D11) GP2 explique le refus de l'ancienne GP puis discussion autour du travail de récupération d'erreurs de part et d'autre

Tableau 50 – Traitement des données recueillies lors des visites : extrait de la visite de GP2 chez CL2

1.4.1 Unité d'analyse 1 : La verbalisation de l'opérateur-visité

L'opérateur-visité, qui reçoit à son poste de travail l'opérateur-visitant à un moment clef du processus, verbalise sa propre activité. Il « met en mot » ses actions et rend visible les activités mentales sous-jacentes à ses conduites. Cette mise en mot est ici adressée à son partenaire.

Nous faisons l'hypothèse que le dispositif est une occasion pour l'opérateur-visité de réaliser un travail d'extériorisation utile à la fois pour lui (Falzon, 2005b) mais également pour son partenaire. A travers les retranscriptions, l'objectif est alors de repérer au sein des « verbalisations » (cf. Tableau 50) la manière dont l'opérateur « réifie » son travail et « donne à voir » son activité à son partenaire. Nous avons cherché à identifier, au sein des verbalisations, différents éléments :

- les objectifs et les contraintes énoncés ;

- les critères de qualité du travail évoqués ;

- l'énonciation d'activités pénibles, de facteurs de fatigue, de stress, d'échec.

Par exemple, à travers l'extrait présenté dans le tableau ci-dessus, une panne momentanée du système informatique entraîne des verbalisations spontanées de la part de l'opérateur-visité sur ses objectifs (la vérification des prépaies), les difficultés rencontrées (le problème de paramétrage de la prime « assureur[142] ») et la nécessité d'une vérification conjointe des bulletins. Ce sont ces types de verbalisations que nous avons ici relevés.

Plus largement, il s'agit d'analyser les objectifs poursuivis par ce travail d'extériorisation adressé à l'autre, partenaire d'une activité conjointe. Quels sont les « messages » que l'opérateur souhaite faire passer à son partenaire ?

1.4.2 Unité d'analyse 2 : Le questionnement de l'opérateur-visitant

La particularité du dispositif est que le questionnement[143] provient du partenaire : aussi avons-nous choisi d'analyser, dans un second temps, le « questionnement » du partenaire-visitant. Deux questions se posent : que cherche à savoir l'opérateur-visitant de l'activité de l'autre ? Et de quelle manière ?

Reprenons l'exemple présenté dans le précédent tableau où CL2 parlait de son activité et de ses difficultés. Dans ce cas, GP2 intervient à plusieurs reprises : elle énonce sa satisfaction

[142] Les assureurs désignent des anciens conducteurs de bus en charge du bon déroulement du trafic.
[143] Le questionnement n'est pas nécessairement à la forme interrogative. Plus largement, il s'agit des prises de parole de l'opérateur-visitant au cours de l'observation du partenaire.

« de voir » ce que fait l'autre, repère les difficultés de son correspondant et leurs conséquences sur son activité « donc moi il faut que je fasse attention de mon côté qu'elle ne sorte pas deux fois cette fameuse prime [prime assureur] » (GP2), et échange avec son partenaire sur la vérification commune des bulletins (dialogue n°D11).

Au total, nous avons isolé les 876 questions formulées par les opérateurs-visitant au cours des huit visites et nous les avons classées au sein de cinq catégories (écoute active, relance, reformulation, synthèse et autres) elles-mêmes divisées en sous-catégories. Nous avons ensuite cherché à classer les effets des questionnements sur l'opérateur-visité et nous avons identifié trois types d'effets :

- l'opérateur-visité répond à la question et poursuit l'activité qu'il est en train de réaliser (R) ;

- la question provoque un changement d'activité : l'opérateur-visité reprendra un peu plus tard son activité initiale (A) ;

- la question entraîne un dialogue entre le visité et le visitant : cette catégorie sera analysée plus finement dans le paragraphe suivant (D).

Le tableau ci-dessous (cf. Tableau 51) est un extrait de la classification effectuée et donne un exemple pour chacune des catégories et sous-catégories identifiées :

Contexte: l'activité de l'opérateur-visité	**Questions de l'opérateur-visitant**	**Classification des questions**		**Effets des questionne-ments**
		CATEGORIE	SOUS CATEGORIE	
La gestionnaire paie poursuit l'importation et verbalise sur les fichiers qu'elle est en train de rechercher "j'ai besoin que du fichier .vb"	"le .ev tu…"	Ecoute active	Relève un élément	D13 (dialogue sur l'utilité des fichiers envoyés et notamment le fichier .ev)
Le correspondant s'exprime spontanément sur son activité et ses contraintes	"pour voir si ça passe oui" "relancer ton calcul" "ça prend du temps" "ben oui"	Ecoute active	Feedbacks de compréhension / réception	R
Le correspondant explique les compteurs de la prépaie "entre 26h et 43h ça rentre dans le compteur de modulation, tout ce qui est au-dessus de 43h c'est payé directement à 125"	La gestionnaire note sur un cahier "c'est payé direct" "23 à 46 ?" "oui de 26 à 43 et au-delà ?" "supérieur on les paie euh…" "sinon ça c'est dans la modulation…"	Relance	Répète un mot / une phrase	R
La gestionnaire s'exprime spontanément sur son activité en fin de mois : "quand tout est bon, après on a toute une liste de GA donc on fait des extractions"	"d'accord et après tu signes tout?" "après une fois que c'est signé, ça part à la banque ?"	Relance	Demande des informations complémentaires, des précisions	R
Le correspondant recherche des remplaçants pour couvrir 3 services : "là c'est pareil après tu as les conducteurs qui conduisent les articulés et ceux qui ne conduisent pas…"	"articulé c'est-à-dire?" "je ne sais pas ce que c'est"	Relance	Demande des éclaircissements	R

Le correspondant montre par la fenêtre un "bus articulé" à la gestionnaire	"ah les accordéons !"	Reformulation	Reformulation pour s'assurer de la compréhension mutuelle	R
Le correspondant vérifie ses prépaies	"pourquoi quand ils sont en maladie euh… ça ne déduit pas une journée et pourquoi ça déduit 1/35 ou…"	Reformulation	Rebondit sur fait nouveau	A (le responsable sort de la prépaie et va sur un autre fichier)
Le correspondant finalise son explication des compteurs de la prépaie à la gestionnaire	« non mais c'est bien de savoir comment ça fonctionne tout ça là, (…) le faire sans savoir à quoi ça correspond ce n'est pas… »	Synthèse	Synthèse / Exprime une satisfaction	R
Le correspondant s'aperçoit d'un souci dans sa prépaie	« il faut appeler ma responsable »	Autre	Conseil	R

Tableau 51 – Classification des questions de l'opérateur-visitant et exemples

1.4.3 Unité d'analyse 3 : Les dialogues entre les partenaires

Les questions ou remarques formulées par les opérateurs-visitant peuvent avoir pour effet d'enclencher un dialogue entre les partenaires.

Nous avons appelé « dialogue » tout échange initié par un événement lors de l'activité qui va au-delà de la simple question-réponse et qui suscite une discussion plus ou moins longue entre les partenaires. Dans la plupart des cas, l'opérateur-visité interrompt alors sa verbalisation en cours de l'activité pour se tourner vers son partenaire et interagir avec lui.

Ces dialogues sont initiés à partir de certains types de questions de l'opérateur-visitant que nous identifierons.

Au total, 147 dialogues (numérotés de D1 à D147) ont été identifiés, isolés et ont fait l'objet d'un traitement thématique manuel. Nous avons, dans un premier temps, listé l'ensemble des thèmes abordés au cours des échanges. La liste ainsi établie a servi de grille d'analyse pour la totalité des 147 dialogues. Dans un second temps, nous avons repris l'ensemble des dialogues de façon à définir les thèmes contenus dans chacun d'eux (par exemple pour le dialogue 1 (D1), les thèmes T6 (S'informer de la situation) et T9 (Renégocier / réélaborer les règles) sont présents ; dans le dialogue 2 (D2) seul le thème T9 est présent, etc.).

Une liste de 11 thèmes a ainsi été obtenue. Ces derniers sont repris dans le tableau ci-dessous (cf. Tableau 52) ainsi que le nombre total de dialogues contenant chacun des thèmes (par exemple, deux dialogues comprennent le thème T1, quatre le thème T2 et ainsi de suite).

Thèmes		**D1**	**D2**	**…**	**Total**
T1	Annoncer un changement	Non	Non		2
T2	Contester un point de vue	Non	Non		4
T3	Coopérer au cours du dispositif	Non	Non		8
T4	Avoir accès aux règles de paramétrage / de paie	Non	Non		10
T5	Discuter/évaluer la nouvelle organisation CSP	Non	Non		16

T6	S'informer de l'état de la situation et/ou se coordonner	Oui	Non		25
T7	Rendre les conflits vivants, les récits conciliables	Non	Non		26
T8	Enoncer les difficultés de son quotidien	Non	Non		28
T9	Renégocier / réélaborer les règles quotidiennes du travail, les modes de fonctionnement	Oui	Oui		41
T10	Discuter les manières de faire	Non	Non		43
T11	Analyser son activité à l'aune de celle de son partenaire	Non	Non		67

Tableau 52 – Grille d'analyse indiquant les thèmes abordés au sein des dialogues entre les partenaires

Un tableau plus complet avec une illustration de chaque thème par des extraits de dialogues est disponible en Annexe 5.

1.5 Résultats

1.5.1 Le travail d'extériorisation de l'opérateur-visité

a) Les contraintes exprimées

Le traitement des verbalisations a mis en évidence différents types de contraintes énoncées par les gestionnaires et/ou correspondants au cours des visites (cf. Tableau 53) :

Types de contraintes	**Sous-types**	**Verbatims**	GP 1	GP 2	GP 3	GP 4	CL 1	CL 2	CL 3	CL 4
Logiciel	Lenteur	« c'est au moins 2 ou 3heures le calcul et tu ne peux plus rien faire pendant »					x	x	x	x
	Panne	« j'ai un souci… ça a mis des primes réserve à tous le salariés ce n'est pas bon ça… »					x	x		x
	Rigidité	« un salarié a travaillé le matin et est tombé malade dans l'après-midi, ça je ne peux pas l'indiquer dans le logiciel »	x						x	x
	Paramétrage	« tu as vu la prime assureur juste la catastrophe que c'est pour paramétrer »		x				x		
Salariés - Conducteurs	Mécontente-ments et interruptions fréquentes	« tu vois, on est toujours interrompu » « quand ça ne va pas, c'est moi qui les ai dans mon bureau ! »					x	x	x	x
	Questions des salariés et sollicitations du CSP	« je vous appelle car je ne sais pas toujours bien leur répondre »							x	x

Variabilité	Portefeuilles	« je gère deux portefeuilles très différents, parfois j'ai peur de me tromper d'un dossier à l'autre ce ne sont pas les mêmes règles »		x	x	x				
	Cas spécifiques	« ah oui M. X on lui a retiré son permis donc il est conducteur la moitié du mois puis agent (…) il faudra faire deux bulletins… »						x		x
Lourdeur procédures	Lourdeur des procédures en fin de mois	« avec les procédures en bout de chaîne on doit tout noter quand je reçois les acomptes, quand je les envoie, quand je fais ci ça… que des trucs comme ça »	x			x				
	Lourdeur du « tout par mail »	« quand j'envoie des mails j'applique le règlement… parfois ça peut être mal interprété mais je ne cherche pas à blesser qui que ce soit »	x				x			

Tableau 53 – Grille de traitement des contraintes énoncées

Les contraintes les plus fréquemment évoquées lors du dispositif concernent les logiciels utilisés, leur paramétrage et les problèmes d'interface[144]. Ces problèmes sont essentiellement évoqués par les correspondants qui mentionnent la lenteur des logiciels et leur caractère peu malléable. L'expression de cette contrainte permet de rendre compte d'une activité de vérification et de « reprise en main » du système par les acteurs, d'alerter l'autre sur les dysfonctionnements des logiciels et de justifier certaines erreurs et retards de traitement : « c'est ça qui est bien c'est quand je m'aperçois qu'il y a un problème sur la paie comme maintenant, tu vois, il faut que je t'envoie la paie à midi, il faut que l'assistance FDS soit là c'est pour ça que des fois c'est plus long… parce que le paramétrage de FDS on n'a pas trop le droit d'y toucher. Et puis dès que l'assistance modifie un élément, je suis obligé de refaire tourner les paies, c'est deux heures à chaque fois… » (CL2).

L'ensemble des correspondants au sein des unités évoque également, à plusieurs reprises, les contraintes liées au contact direct qu'ils ont avec les salariés. Dans une certaine mesure, les correspondants se retrouvent dans une position de *front office* vis-à-vis du bénéficiaire du service, le salarié qui reçoit son bulletin de paie à la fin du mois. Cette position entraîne des interruptions fréquentes. Par ailleurs, le salarié ne pouvant entrer directement en contact avec le CSP, il appartient au « correspondant » d'appeler pour savoir où en est le dossier : « quand ils ne comprennent pas, quand ils sont malades, quand il y a des prélèvements, des indemnités journalières spéciales je t'appelle pour que tu m'expliques mais c'est vrai que, parfois, pour leur expliquer à mon tour ce n'est pas toujours simple… » (CL3). Les gestionnaires se retrouvent alors en situation de *back office* pour traiter les dossiers – un traitement indispensable pour résoudre les problèmes des salariés : « ici ils grognent, ils ne sont jamais contents donc pour les calmer je leur dis que je vous envoie un mail mais je sais que, parfois, ce n'est pas le moment… » (CL4).

Afin de limiter les réclamations des salariés, les correspondants rappellent toute l'importance des vérifications autour des prépaies et des paies : cette vérification minutieuse devient un

[144] L'interface désigne le passage et la transformation des éléments de paie des unités dans le logiciel paie du CSP.

objectif « commun » aux acteurs du processus. Lors des visites, l'unité rappelle le rôle joué par chacun pour atteindre cet objectif (cf. Tableau 54) :

Contraintes	Objectif
« c'est moi qui les reçois dans mon bureau (…) s'il y a un truc qui n'est pas normal, c'est mieux que l'on s'en aperçoive avant qu'ils aient la fiche de paie » (CL2)	« La vérification c'est le travail du CSP. Mais tu ne peux pas tout vérifier tu ne sais pas pourquoi lui il a fait 2 ou 3 heures donc ça tu ne peux pas le savoir ; donc nous, ici, on vérifie aussi » (CL2)
« Un conducteur il va venir crier tout de suite si sa paie n'est pas bonne : moi je travaille et on ne me paie pas mes heures ? » (CL4)	« Donc il faut bien contrôler et bien vérifier toutes les deux » (CL4)

Tableau 54 – Extraits de verbatims illustrant la crainte des réclamations conducteurs et l'objectif commun de vérification

Pour réaliser au mieux le travail de vérification, les gestionnaires rappellent l'importance d'avoir les informations « le plus tôt possible » parce que « quand on a tout à la dernière minute ce n'est pas évident » (GP2). Les gestionnaires précisent également les contraintes liées à la gestion de plusieurs portefeuilles et à la disparité des modes de fonctionnement des unités : « même une prime identique, une prime repas par exemple, elle peut ne pas avoir la même rubrique chez vous et sur un autre site alors que finalement c'est la même chose » (GP4). La lourdeur des procédures, notamment en bout de chaîne, est énoncée par deux gestionnaires sur quatre et une gestionnaire s'excuse auprès de sa correspondante de devoir « toujours passer par les mails » (cf. Tableau 55) :

GP1 – Quand j'envoie des mails, j'applique le règlement que l'on me dit… bon des fois, ça peut peut-être être mal interprété mais c'est… je ne cherche pas à blesser qui que ce soit sauf que… j'essaie d'arranger comme je peux tout le monde mais…
CL1 – On t'a demandé explicitement de limiter les appels et privilégier les mails
GP1 – Oui les mails ben il faut une trace
CL1 – Moi, je préfère le téléphone : j'appelle c'est plus direct !
GP1 – Oui mais nous ils disent il faut que ce soit…
CL1 – Oui vous c'est voilà… moi j'ai encore le moyen de dire bon voilà j'appelle !

Tableau 55 – Extrait d'un échange autour des moyens de communication

b) Les objectifs poursuivis

Chacun leur tour, les opérateurs-visités énoncent leurs objectifs : le respect des délais et des engagements est fréquemment évoqué. La rencontre offre une occasion pour chacun d'exposer ses difficultés vis-à-vis de cet objectif et de justifier certains écarts à la règle (cf. Tableau 56) :

Objectifs	Sous-objectifs	Verbatims	GP1	GP2	GP3	GP4	CL1	CL2	CL3	CL4
Respect délais et engagements		« je fais de mon mieux » « on s'est vachement amélioré depuis le début »	x	x	x	x	x	x	x	x
… mais difficultés	Beaucoup d'interlocu-teurs en local	« j'ai 10 personnes qui valident les prépaies au total, je cours après les renseignements »					x			x
	Problèmes logiciel	« dès que j'ai un problème sur le logiciel je perds un temps fou »						x		
	Documents non fournis par les salariés	« j'ai des salariés qui étaient malades ce week-end et je ne sais pas s'ils vont me fournir un arrêt maladie »					x		x	
	Procédures	« on doit faire le STC en 48h mais après quand il faut récupérer les chèques tout ça ce n'est plus de notre ressort… »	x	x						
Préoccupations communes	Le nombre important d'arrêts maladie	« tu as vu tous les arrêts ça c'est comment réduire la dette de la France ! » « s'ils étaient moins malades tu aurais moins de travail »	x	x		x	x	x		x
	Le respect des délais par les salariés	« il faut les obliger à ramener leurs arrêts sous 48h »	x			x	x			x
	La diminution des régularisations	« s'il y a un truc qui n'est pas normal c'est mieux que l'on s'en aperçoive avant les bulletins »		x	x	x		x	x	x
Rassurer l'autre		« on vérifie ça… » « ça je recontrôle moi »	x	x		x	x		x	

Tableau 56 – Grille de traitement des objectifs et préoccupations communs

Pour l'unité, le respect des délais est difficile, compte tenu, d'une part, des contraintes informatiques et, d'autre part, de l'organisation du travail dans certaines unités qui oblige l'attente du travail de plusieurs collègues. Par exemple, au sein de l'unité A, le correspondant doit attendre la validation des prépaies de plus de 10 interlocuteurs différents avant de les envoyer au CSP : « et après il faut attendre le retour de tout le monde, chose qui est parfois longue… » (CL1). Le retard des salariés pour apporter certains documents est également évoqué par deux correspondants pour justifier les écarts et dissonances.

De leur côté, les gestionnaires énoncent également des objectifs en termes de délais notamment « pour traiter les soldes de tout compte, j'ai 48h » (GP2) tout en rappelant à l'unité que le respect de cet engagement dépend :

- des informations transmises : « on doit le faire en 48h à partir du moment où on a toutes les données » (GP2) ;

- et du travail des autres acteurs en raison de la parcellisation des tâches et de l'attente des signatures des responsables : « après quand il faut récupérer les chèques tout ça ce n'est plus de notre ressort parce que l'on doit passer par la comptabilité, il faut faire signer des papiers donc ça c'est sûr, ce n'est jamais 48h, c'est toujours plus » (GP2).

La rencontre permet également de discuter de préoccupations communes : le nombre croissant d'arrêts maladie dans les unités inquiètent les acteurs du processus et occasionnent de

nombreux échanges. Les retards des salariés pour apporter les arrêts de travail font également l'objet de plusieurs discussions.

L'objectif de « diminution des régularisations » apparaît commun aux acteurs et deux gestionnaires et un correspondant évoquent l'importance de traiter équitablement tous les salariés : « ce que je veux avant tout, c'est que personne ne soit lésé par rapport à d'autres ou d'autres favorisés par rapport à certains » (GP4). Par ailleurs les acteurs se rassurent les uns les autres quant au soin apporté au traitement des paies.

c) Les critères et les conditions d'un travail de qualité : la mise en évidence d'une activité « cachée »

En effet, chacun des acteurs met en évidence au cours des visites son engagement pour réaliser une paie de qualité et limiter les erreurs. L'activité de vérification est fortement valorisée de part et d'autre et détaillée lors des rencontres (cf. Tableau 57) :

Travail de qualité Et conditions favorables		**Verbatims**	GP 1	GP 2	GP 3	GP 4	CL 1	CL 2	CL 3	CL 4
Mise en évidence d'une activité de vérification	Dire ce que chacun contrôle et la place de cette activité	« le plus gros de mon activité c'est le contrôle »	x	x		x	x	x	x	
	Vérifier ce que l'autre contrôle	« Vous faites une vérification complète de toutes les prépaies ? »			x	x				x
	Inciter l'autre à contrôler / vérifier	GP3 explique à CL3 comment vérifier le document d'interface envoyé tous les mois			x	x		x		x
	Emettre un bilan positif sur la récupération commune des erreurs	« il y a très peu de rappels je trouve quand même »		x	x	x			x	x
Rappel des conditions favorables pour réaliser des paies de qualité	Avoir un interlocuteur unique	« le fait d'avoir qu'un seul interlocuteur c'est bien »		x		x				
	S'appeler / se dire les choses « entre nous »	« ce n'est pas grave quand il y a une erreur on se le dit discrètement et on le refait »	x			x	x			x
	Respecter délais envoi des éléments	« non il n'y a pas le temps nous après on doit respecter les délais au CSP »	x							
	Etre au courant / communiquer	« il faut me tenir au courant parce que si c'est une procédure d'inaptitude moi de mon côté… »	x	x						
	Paramétrer le plus d'éléments possibles	« et celle-ci on ne peut pas la paramétrer aussi ? »		x						

	Diminuer les dissonances et notamment rendre lisibles les documents	« il ne faut pas que ce soit trop petit sinon on ne voit rien »		x	x					

Tableau 57 – Grille de traitement des critères et conditions d'un travail de qualité

Le dispositif a ainsi permis de mettre en évidence une activité souvent « cachée ». Nos résultats précédents ont, en effet, permis de voir que :

- l'unité, comme le CSP, a tendance à penser que l'autre ne « vérifie pas » ;

- par ailleurs, les délais impartis par l'organisation pour cette activité sont de plus en plus courts de part et d'autre. Chaque correspondant doit envoyer ses prépaies très rapidement après la fin de la période de paie. Les gestionnaires, de leur côté, disposent d'un laps de temps court pour réaliser cette activité dans une période fortement contrainte par les procédures et les délais comptables.

Les rencontres permettent de rendre compte de cette activité de vérification et d'identifier ce que chacun contrôle au cours du processus (cf. Tableau 58) :

GP4 - ben je vais saisir par exemple ça : les cartes oranges alors si on prend par exemple tiens il n'en a jamais lui c'est la première fois CL4 - Oui c'est ce que je vois GP4 - Alors en général ce que je fais c'est que je regarde quand même où ils habitent : je ne sais pas si vous contrôlez ça ? CL4 - Ah non pas du tout GP4 - Alors je regarde quand même où ils habitent pour voir si ça correspond les zones CL4 - Bien sûr GP4 - Parce que c'est déjà arrivé qu'il y ait des coupons qui ne correspondent pas à la zone

Tableau 58 – Extrait d'un échange où le gestionnaire vérifie les contrôles effectués par son partenaire

Différentes conditions sont énoncées de part et d'autre pour faciliter ce travail de vérification dans des délais très courts : des informations reçues en temps et en heure permettant d'anticiper au mieux, un interlocuteur unique pour gagner du temps, un paramétrage de qualité pour éviter des saisies d'éléments et se consacrer davantage à la vérification, etc. Par ailleurs, la qualité de la communication et la relation de confiance permettant de « se dire les choses sans alerter les responsables » sont présentées comme des éléments importants pour la production d'une paie de qualité : « oui j'ai vu l'erreur il n'y avait pas sa reprise d'ancienneté sur son nouveau contrat de travail. Ce n'est pas grave on se le dit discrètement et vous changez son contrat » (GP4). Parfois, l'opérateur-visité incite son partenaire à vérifier des éléments utiles pour le bon déroulement du processus : deux gestionnaires demandent à leurs correspondants de vérifier le fichier d'interface pour s'assurer que ce sont bien les éléments du mois qui y figurent.

d) L'expression de difficultés

Les opérateurs-visités, en verbalisant leur activité, expriment leurs difficultés notamment à tenir les délais et à produire une paie de qualité (cf. Tableau 59) :

Difficultés		**Verbatims**	GP 1	GP 2	GP 3	GP 4	CL 1	CL 2	CL 3	CL 4
A tenir la qualité / les délais		« maintenant c'est productivité-productivité… »				x	x			x
A comprendre les signes de l'autre		« je ne connais pas vos termes, vous avez un sacré jargon »	x	x	x	x				
A comprendre les effets des actions d'un acteur sur l'autre	Comprendre les effets de son action sur l'autre	« le fait que je vous ai fait 3 fichiers ça va ce n'est pas… »	x			x	x	x	x	
	Comprendre l'utilité d'une action pour l'autre	« les prépaies tu les lis ? Tu t'en sers ? »		x			x	x		
	Savoir s'il est possible de procéder autrement	« est-ce que c'est possible quand tu as fait un STC de ne pas nous renvoyez les prépaies (…) ça écrase tout »		x				x		
Problèmes de fatigue et de concentration	Difficulté de contrôler sur écran et de lire	« quand on passe 3h à contrôler des fois il y a des trucs qui passent à la trappe »		x	x				x	
	Interruptions fréquentes	« on est tout le temps interrompu » + interruptions par mail mentionnées				x	x		x	x
	Bruits	« il y a du bruit j'ai dû mal à me concentrer alors j'arrive tôt ou je rentre tard »			x	x				
	Fatigue	« j'ai dû mal à réfléchir il y a des moments comme là où j'ai un coup de barre c'est un truc de fou »					x			
Autres	Flou sur l'avenir (vente Veolia Transport)	« c'est le flou total, on ne sait pas ce que l'on va devenir au CSP »			x	x				
	Question de la reconnaissance en local	« tu vois on fait autre chose que de la saisie »	x	x		x				
	Correspondant : une autre tâche en plus	« je n'ai pas que ça à faire »					x			x

Tableau 59 – Les difficultés exprimées par les correspondants et les gestionnaires lors des visites

Les quatre gestionnaires évoquent également les difficultés à comprendre les signes utilisés par leurs correspondants c'est-à-dire les abréviations, la signification de certaines primes, la compréhension des métiers, etc. Les changements de portefeuilles ou l'évolution des codes au sein des unités engendrent ces même difficultés de la part des gestionnaires ayant déjà travaillé au sein des unités (GP3 et GP4). Les rencontres sont, nous allons le voir, des moments privilégiés pour mieux comprendre ces signes et, ainsi, donner sens à sa propre activité. De la même manière, chaque acteur du processus cherche, à travers ces rencontres, à identifier les effets de sa propre activité sur l'activité du partenaire. Nous y reviendrons.

Des difficultés en termes de fatigue ou de concentration sont évoquées de part et d'autre. Le travail sur écran est source d'expressions spontanées des opérateurs-visités : « c'est écrit petit, on s'abîme les yeux c'est incroyable… » (GP2). Certains gestionnaires indiquent à leur correspondant que le fait de travailler au sein d'un « open space » empêche de se concentrer. Certains énoncent alors le fait d'arriver plus tôt ou partir plus tard lors de la période de paie pour pouvoir mieux se concentrer. Au sein du local, les interruptions fréquentes (notamment par les salariés) obligent certains correspondants à « vérifier les prépaies à la maison » (CL3) ou à s'enfermer à clef dans leur bureau (CL4). Ces difficultés sont mentionnées et permettent d'exposer aux partenaires les contraintes et le fait que, de part et d'autre, des erreurs peuvent être faites. Plus largement, la crainte de l'avenir liée à la fusion en cours de Veolia Transport avec Transdev est exprimée par deux gestionnaires. Les visites sont également l'occasion, pour les gestionnaires, d'être reconsidérés par les unités en local : « tu vois on fait autre chose que de la saisie, on n'est pas des opérateurs de saisie ! » (GP2).

Ainsi, les rencontres autorisent l'opérateur-visité à verbaliser son activité. Cette verbalisation entraîne un double effet :

- non seulement, pour l'opérateur lui-même qui voit dans le dispositif une occasion de « réifier » le travail en le rendant extérieur à lui : cela lui permet d'identifier les facteurs de fatigue, de stress, d'échec de son activité et de la relation de service, tout en les rendant indépendants de lui. Le fait que les deux acteurs jouent successivement le rôle de l'opérateur-visité est primordial pour que chacun puisse réaliser ce « travail d'extériorisation » (Falzon, 2005b) ;

- mais aussi, ce travail a un effet sur l'autre, c'est-à-dire sur le partenaire du processus : ce dernier perçoit mieux les exigences et les contraintes de l'autre et cette perception peut aboutir à une prise en compte de l'activité de l'autre dans sa propre action. Aussi le dispositif pose-t-il les bases de la construction d'une culture collective au sens de la prise en compte de tous dans l'activité de chacun (Nascimento, 2009).

1.5.2 Les questionnements : l'opérateur-visitant « observateur »

Le traitement des questionnements des opérateurs visitants affiche une certaine proximité avec la technique de questionnements habituellement pratiquée par les ergonomes. Dans le type d'écoute, la plupart du temps, les opérateurs visitants laissent parler les opérateurs visités notamment après les relances. Les opérateurs visitants notent également des éléments dans un carnet et font fréquemment des feedbacks de compréhension / réception traduisant une écoute active.

a) Analyse quantitative des questionnements de l'opérateur visitant

L'objectif est d'identifier dans un premier temps les types de questionnements les plus fréquents : la sous-catégorie qui arrive largement en tête est celle des « feedbacks de compréhension / réception » avec 233 questions de ce type (sur les 876 questions repérées lors des échanges). Toutefois, nous avons décidé de retirer les feedbacks composés uniquement du mot « d'accord » ou « ok » soit 212 feedbacks qui traduisent uniquement une écoute active.

Ainsi, parmi les 664 questions formulées par les opérateurs visitants (hors feedbacks simples), la distribution suivante est obtenue (cf. Figure 25) :

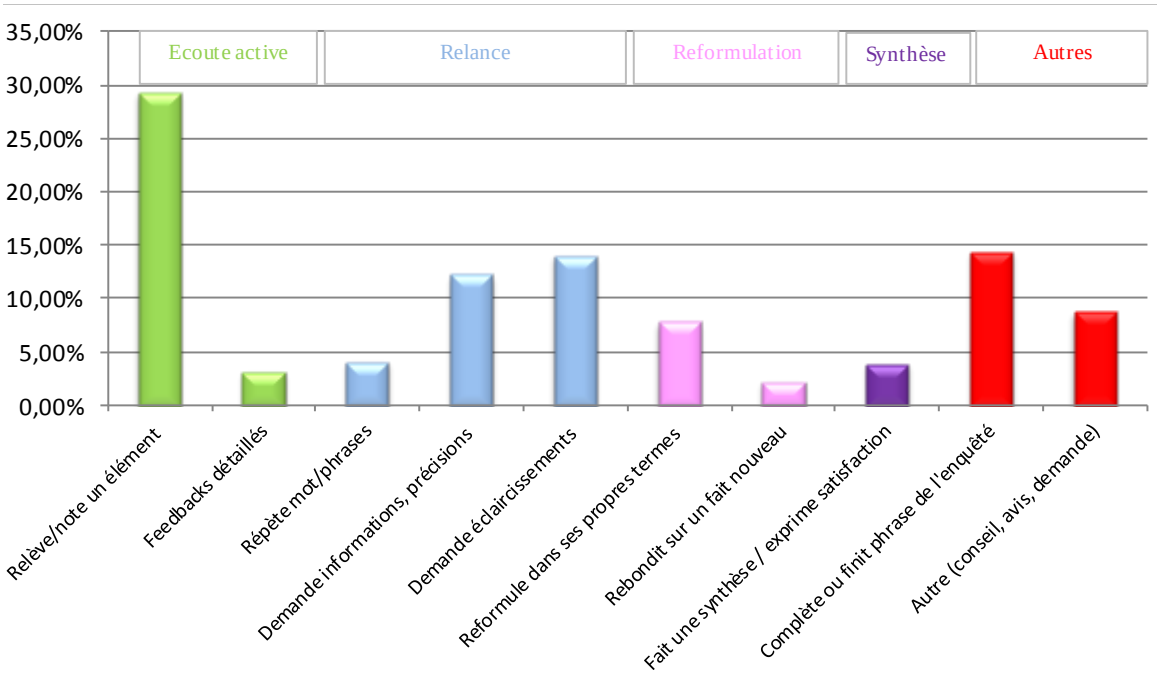

Figure 25 – Fréquence des types de questionnements des opérateurs visitants

Les catégories « écoute active » (relève un élément, formule des feedbacks) et « relance » (demande des informations, des éclaircissements et répète un mot ou une phrase) représentent plus de 60% des questionnements. Ces deux catégories montrent l'implication des acteurs dans le dispositif et le fait que les opérateurs visitants souhaitent aller plus loin dans l'explicitation. L'importance des reformulations (7,4% des questions posées) témoigne de la faiblesse d'un langage commun et de la nécessité de reformuler le propos de l'autre, non seulement pour le rendre intelligible pour soi, mais également pour s'assurer d'une compréhension mutuelle. Les synthèses exprimées (4% des questionnements) permettent aux opérateurs visitants de résumer la visite, d'exprimer une satisfaction et de revenir sur des représentations. Nous allons analyser plus en détails le contenu de chacune de ces catégories.

b) Analyse qualitative des questionnements

- Relever un élément dans la situation du partenaire

29% des questions posées par les opérateurs visitants au cours des rencontres relèvent de cette catégorie. Parmi ces questions :

- environ la moitié porte sur un élément relevé par l'opérateur visitant au cours de l'observation : les contraintes, les possibilités ou impossibilités de faire, les aléas, les façons de faire, les règles appliquées… peuvent surprendre le visitant et l'amener à poser des questions : « ce n'est pas normal ça, la prime devrait être interfacée » (CL2). A travers ces questions, l'opérateur visitant s'intéresse à l'activité de l'autre et cherche à mieux la comprendre, à modifier ses représentations et à identifier les effets de son activité sur celle de son partenaire ;

- à la différence d'une observation menée par un ergonome, l'opérateur visitant peut également alerter son partenaire sur un élément qui lui paraît inadéquat : « euh tu mets 16 mais sa maladie c'est à partir du 15… » (CL3). L'opérateur visitant participe à l'activité de son partenaire. Dans certains cas, le correspondant récupère des erreurs et poursuit son travail de vérification au cours de la visite. Ce faisant, il s'aperçoit que le gestionnaire n'a pas toujours les informations ou que des informations erronées ou incomplètes lui ont été transmises. Dans ces cas, le correspondant s'engage parfois à agir pour améliorer la situation ;

- l'opérateur visitant est souvent amené à relever un élément dans la situation de l'opérateur visité pour rappeler ses contraintes, ses besoins, ses possibilités : « moi c'est le genre de chose à la limite je ne peux pas vraiment le voir ça » (GP3) ; « apparemment là les sauts de page ont l'air bien mais il y a des fois où ils ne sont pas bien, je suis obligée de regarder… » (GP3) ; « il me faut son RIB, il me faut tous les documents derrière parce que sinon, moi, je ne peux pas le créer » (GP4).

24% de ces questions aboutissent à des dialogues entre les deux opérateurs portant essentiellement sur les besoins de chacun et les effets du travail de l'un sur l'autre. Leur rôle dans le dispositif est important : non seulement ces dialogues peuvent avoir un effet sur les représentations mais aussi et surtout ils facilitent la prise en compte des difficultés de l'un par l'autre. Par exemple, l'opérateur visitant cherchera à modifier le paramétrage d'une prime pour éviter une double saisie, il s'interrogera sur la nécessité d'envoyer un fichier qui n'est pas utilisé, il comprendra certains retards ou certains aléas, etc.

- Faire des Feedbacks détaillés de compréhension / réception

A 212 reprises, les visitants vont attester la bonne réception des propos tenus par l'opérateur visité par le mot « d'accord » ou « ok » (feedbacks simples). Parfois, ces feedbacks sont plus détaillés et attestent la bonne compréhension des contraintes et difficultés de l'autre, des effets

de son activité sur celle de son partenaire, et de l'utilité des façons de faire de l'opérateur visité (cf. Tableau 60) :

CL3 – donc si, je le vois ce fichier mais tu vois quand je traitais ce fichier moi je… GP3 – oui, je comprends, ce n'était pas parlant pour toi

Tableau 60 – Extrait d'une visite chez le correspondant et feedback du gestionnaire

A la différence des feedbacks simples, ces types de feedbacks donnent lieu dans 14,3% des cas à des dialogues entre les opérateurs.

- Demander des éclaircissements

14% des questions formulées visent à demander des éclaircissements à l'opérateur visité. Ces demandes sont générées à partir de quatre éléments.

- 1. Les observations visuelles des faits et gestes. L'opérateur visitant cherche à en savoir plus et incite l'opérateur visité à compléter ses verbalisations : « que se passe-t-il ? » (GP1), « tu es obligée de les rentrer à la main ? » (CL2), « donc là [l'opérateur visitant montre l'écran du doigt] tu as tous les compteurs ? », [l'opérateur visitant s'aperçoit que X, pourtant malade, n'apparaît pas à l'écran] « donc là tu as absence maladie par contre dans absence il n'y était pas ? » (CL2) ;

- 2. Le vocabulaire utilisé par l'opérateur visité et que le visitant ne comprend pas. Dans ce cas, l'opérateur visitant cherche à comprendre le jargon de l'autre. Cette catégorie est particulièrement présente lorsque les opérateurs visitants sont des gestionnaires nouvellement recrutées qui n'ont jamais travaillé au sein d'une exploitation transport. Les demandes portent alors :

  - sur le codage des primes sur les paies : « TTE c'est quoi TTE », « PAA c'est quoi ? », « CL c'est quoi CL » (GP2) ;

  - les métiers et les rôles de chacun : « assureur c'est ? des conducteurs ? des administratifs ? » « les régulateurs ce sont des conducteurs ? », « AE c'est quoi, comme les chefs de secteur ? » (GP1) ;

  - et le matériel de l'exploitation : « articulé, c'est-à-dire ? » (GP1) ;

Les changements de portefeuilles fréquents au sein du CSP et les disparités entre les unités conduisent les gestionnaires en provenance des exploitations à poser également ce type de questions : « PN c'est quoi pour vous ça ? » (GP3).

- 3. Les propos sur un élément qui a des effets sur soi : « oui mais ça je ne m'en occupe pas si ? » (GP2) ; « et personne ne vérifie que c'est la bonne prépaie avec la bonne

paie ? » (CL2), « et ce salarié tu ne peux pas le retirer ? » (GP2). Dans ce cas, l'opérateur visitant cherche à être rassuré en essayant de comprendre les façons de faire de son partenaire.

- 4. Les modes de calculs et des règles de paie en vigueur : « cette prime elle se calcule comment ? » (GP2) ; « tu appliques ça car ce sont des apprentis ? » (GP4) ; « la formule c'est la même que quand on était au trimestre ? » (CL4). Pour les correspondants ces questions leur permettent de mieux pouvoir répondre aux réclamations fréquentes des conducteurs.

En entendant les mots ou en observant l'activité de l'autre, l'opérateur visitant va solliciter son partenaire pour obtenir des éclaircissements. L'étude de cette catégorie révèle, dans un premier temps, l'absence d'un « langage opératif » commun entre les partenaires. Il permet au chercheur de voir que, jusqu'alors, certains gestionnaires traitaient des « codes » sans signification pour eux : « je traite bêtement des codes » (GP1). Dans un deuxième temps, ces types de questionnements ont pour conséquence de mettre les gestes en mot et de mieux comprendre les effets de sa propre activité sur celle du partenaire. La sous-catégorie « demande d'éclaircissements » remplit donc un rôle important au sein du dispositif. Dans la grande majorité des cas, l'opérateur visité va répondre simplement à ces demandes et poursuivre son activité (R).

- Demander des informations complémentaires, des précisions

12% des questions posées visent à obtenir des informations complémentaires.

En premier lieu, ces demandes visent à obtenir des informations sur l'activité de l'autre ou le processus paie dans sa globalité. Ces relances visent alors à préciser :

- le « temps » c'est-à-dire l'ordre des opérations : « et après une fois que c'est signé, ça part à la banque ? » (CL2), « les bulletins de paie, vous les scannez une fois qu'ils ont été imprimés ? » (CL2);

- la durée des opérations : « et quand je te demande de faire une prépaie ça met longtemps à tourner ? » (GP1) ;

- leur fréquence : « ah donc ça [la feuille des événements] tu le rentres tous les jours ? » (GP1) ; [à propos d'une altercation observée entre le correspondant et un conducteur] « c'est comme ça tous les jours ? » (GP1) ;

- le rythme : « tu travailles le samedi, dimanche? » (GP1) ; « Tu commences à quelle heure ? » (GP1), etc.

- les « moyens matériels » utilisés : « le planning, c'est un planning Excel ? » (GP1) ;

- les personnes (et leur nombre) à l'origine des opérations : « et qui c'est qui met les prépaies avec le bulletin de salaire? » (CL2), « Donc c'est toujours toi qui rentres toutes les absences dans FDS ? » (GP3), « Et c'est les chefs de service qui te donnent ça ? » (GP1), « Et tu as combien de valideurs comme ça ? » (GP1).

Ces types de demandes suscitent des réponses simples (R) de la part de l'opérateur visité.

En second lieu, les demandes d'informations complémentaires visent à inciter l'opérateur visité à aller plus loin dans les explications fournies : « d'accord il te les doit et ça, ça va dans un compteur ? » (GP2) ou à fournir des exemples précis : « ça c'était pour monsieur… » (GP4). Là encore ces types de demandes suscitent la plupart du temps des réponses simples.

Enfin, le gestionnaire demande parfois des informations utiles pour les paies à venir : « pourquoi qu'est-ce qu'il a ce monsieur ? » (GP1) ; « il finit vendredi donc j'aurai les éléments pour lui la semaine prochaine ? » (GP2). Ces informations, on l'a vu, ne sont pas toujours faciles à obtenir ou alors transmises « à la dernière minute ». Les visites apparaissent comme une occasion de saisir des informations permettant d'être au courant et de pouvoir éventuellement s'avancer. Les demandes à ce sujet occasionnent des dialogues entre les partenaires autour des cas à traiter, du rappel des délais et de l'importance d'obtenir les informations en temps et en heure, des conséquences des retards, etc.

- Répéter un mot / une phrase

Dans 4% des cas, l'opérateur visitant répète un mot ou un bout de la phrase prononcée par l'opérateur visité de manière à l'inciter à poursuivre ses explications ou encore, à faciliter la prise de note (l'opérateur visitant répète en notant sur une feuille). Cette technique permet de s'assurer d'une compréhension mutuelle entre les partenaires (cf. Tableau 61).

Echanges	**Comportements**
CL2 - c'est le total des heures à 125 qui leur sont payées donc ici le système il est… entre 26h et 43h ça rentre dans le compteur de modulation, tout ce qui est au-dessus de 43h c'est payé directement à 125	CL2 lâche la souris pour l'explication et fait des gestes
GP2 - C'est payé directement…	
CL2 - En attendant c'est dans le compteur	CL2 reprend la souris et fixe l'écran
GP2 - …de 23 à 46 ?	GP2 note dans son carnet
CL2 - non, 26 à 43	CL2 regarde le carnet de GP2
GP2 - oui de 26 à 43 pardon et au-delà…	GP2 parle à voix haute en écrivant sur son carnet

Tableau 61 – Extrait d'un échange filmé où le gestionnaire répète les explications de son correspondant et prend des notes

- Compléter ou finir la phrase de l'opérateur visité

Compte tenu de l'importance de cette catégorie, nous l'avons finalement isolée de la catégorie « Autres ». Dans 14% des cas, l'opérateur visitant complète ou finit la phrase de l'opérateur visité pour s'assurer d'une compréhension mutuelle ou éviter au partenaire la poursuite de l'explication.

- Reformuler les propos de l'opérateur visité dans ses propres termes

7,8% des questionnements concernent des reformulations dans les propres termes de l'opérateur visitant :

- afin de s'assurer d'une compréhension mutuelle *:* « donc dans les conducteurs, il y a les voltigeurs, les régulateurs, les adjoints » (GP1), « alors attend, dans le jargon paie, les heures complémentaires ce sont des heures que l'on paie à des gens qui sont à temps partiel » (GP2) ;

- mais aussi pour traduire les conséquences des propos du partenaire sur sa propre activité : « donc moi il faut que je fasse bien attention de mon côté qu'elle ne sorte pas deux fois cette fameuse prime » (GP2), « donc je les passe en absences payées… » (GP2).

Ces reformulations sont parfois à l'origine de dialogues (dans 9,6% des cas) qui visent à mieux comprendre l'activité de l'autre et les effets sur soi.

- Rebondir sur des faits nouveaux

2,3% des questionnements permettent à l'opérateur visitant de rebondir à tout moment sur des faits nouveaux. Les thèmes abordés sont alors divers mais les questionnements de ce type aboutissent dans la majorité des cas à des dialogues sur des sujets relatant des « conflits », des « non-dits ». Ce type de questionnement permet :

- de revenir sur des conflits passés : l'envoi de mails où sont listés les écarts entre les prépaies et les éléments possédés par les gestionnaires, le retour sur des erreurs passées ;

- ou sur les paradoxes de l'organisation : le fait de devoir privilégier les mails, de traiter des codes sans comprendre, de ne pas pouvoir assister aux réunions de retour d'expériences entre les deux structures, etc.

Ils ne sont pas directement liés à l'observation ni à la verbalisation de l'opérateur visité mais le dispositif, permettant une rencontre en face-à-face entre les deux partenaires, facilite ce type d'échanges.

- Formuler une synthèse et exprimer sa satisfaction

Dans 4% des questionnements, l'opérateur visitant fait une synthèse :

- après une longue explication, l'opérateur visitant résume : « donc là les primes bonus tout ça on a fait le tour je pense donc je reprends… » (GP2) ;

- ou à propos de l'observation : « c'est vrai que j'aurais plutôt eu tendance à penser qu'il y avait plus de choses faites en automatique au CSP » (CL3). Dans ce cas, l'opérateur revient sur ses représentations.

L'opérateur visitant exprime sa satisfaction au cours ou à la fin de la rencontre : « oui mais ça tu me montreras demain comme ça… non mais déjà c'est bien pour moi de voir… » (GP2) ; « non mais c'est bien de savoir comment ça fonctionne tout ça là, parce que moi, il y a des fois où (…) il faut que j'aille modifier ces choses-là ou entrer des éléments mais le faire sans savoir à quoi ça correspond ce n'est pas... » (GP2). Ces synthèses permettent au chercheur d'obtenir une première évaluation « à chaud » du dispositif et de son utilité. Certains opérateurs expriment également le souhait de revenir plus longuement : « c'est bien de voir et puis effectivement après, à une période plus creuse, j'aimerais bien revenir pour voir toutes les étapes après le pointage… » (CL4).

- Donner un avis, un conseil, formuler une demande

Dans 8,8% des questions posées, l'opérateur visitant formule un conseil, donne un avis ou émet un souhait ; ces questions sont à l'origine de nombreux dialogues plus généraux autour des pratiques, des « abus » des conducteurs…

c) Synthèse et analyse des « traces » des rencontres

Le tableau ci-dessous (cf. Tableau 62) résume l'ensemble des types de questionnements et leurs effets :

Effets sur : / Types de question-nements :	Eclairer les propos, l'observation et aller plus loin dans les explications	Traduire les propos en conséquence pour sa propre activité	Obtenir des infos pour les paies à venir / anticiper	Comprendre / se comprendre	Faire évoluer les représentations	Débattre sur des conflits sous-jacents entre les partenaires ou des conflits vivants en chacun d'eux	Ces questionne-ments occasionnent-ils une activité dialogique ? (dans x% des cas : oui)
Relever ou noter un élément surprenant	X	X			X		24%
Feedbacks détaillés				X			14,3%
Demandes d'éclaircissements	X	X		X			10,7%
Demandes d'informations complémentaires, de précisions	X		X	X			12,3%
Répétition d'un mot/ d'une phrase	X			X			7,4%
Compléter ou finir la phrase				X			3%
Reformuler dans ses termes		X		X			9,6%
Rebondir sur des faits nouveaux						X	53,3%
Synthèses				X	X		11,5%

Tableau 62 – Synthèse des types de questionnements et de leurs effets

Lors des rencontres, certains opérateurs ont pris des notes : elles ont été directement recopiées lors des rencontres ou reconstituées à posteriori à partir des enregistrements. Ces notes constituent pour les opérateurs visitant un aide-mémoire. Pour le chercheur, elles peuvent être assimilées à des « traces » du dispositif et leur contenu est ici analysé :

- la plupart d'entre elles concernent des éléments particuliers de la paie en cours : l'opérateur visitant note les particularités du mois, les manipulations exceptionnelles à réaliser. Par exemple, un salarié doit avoir deux bulletins ce mois-ci car il a été agent d'accueil les 15 premiers jours du mois et conducteur de bus les 15 derniers jours : le gestionnaire l'inscrit sur son cahier ;

- les opérateurs écrivent à plusieurs reprises des éléments sur lesquels ils doivent être vigilants tous les mois : cas de salariés mécontents, rubriques pour lesquelles le paramétrage n'est pas fiable, etc. ;

- les notes synthétisent également des explications plus générales reçues au cours des rencontres autour de certaines règles ou modes de calculs : le bonus métier, le tableau des modulations… Dans ces cas précis, l'opérateur visitant endosse un temps le rôle d' « apprenant » et la prise de notes lors de la « formation » est conséquente ;

- les opérateurs créent des listes de choses à faire ou à demander pour faciliter le travail du partenaire : « je vais noter ce problème de paramétrage FDS sur ma liste pour voir

comment on peut modifier ça… » (CL4) ; « je vais demander à ma collègue de changer son tableau » (CL4) ;

- enfin, la prise de note s'apparente parfois à un glossaire des nouveaux mots appris lors du dispositif et qui vont permettre de donner du sens, nous le verrons, à l'activité des gestionnaires.

Ainsi, à travers les différents questionnements, l'opérateur visitant cherche à « voir » le travail de son partenaire, à mieux le comprendre et à l'insérer au sein d'un processus global dans lequel il est lui-même impliqué. Ces questions débouchent à plusieurs reprises sur des dialogues entre les opérateurs que nous allons maintenant analyser.

1.5.3 La confrontation des acteurs à travers les dialogues

Nous avons appelé « dialogue » tout échange initié par un événement lors de l'activité qui va au-delà de la simple question-réponse et qui suscite une discussion plus ou moins longue entre les partenaires. Nous avons identifié trois « déclencheurs » qui incitent l'opérateur-visité à interrompre sa verbalisation en cours de l'activité pour se tourner vers son partenaire et interagir avec lui :

- des questions issues d'une situation de « surprise » ou d' « étonnement » que provoque l'observation et/ou l'écoute du partenaire ;

- des questions qui visent à rebondir sur un fait nouveau pas directement ou explicitement en lien avec la verbalisation en cours ;

- des demandes d'éclaircissement ou d'informations complémentaires qui nécessitent d'aller plus loin dans les explications fournies et qui dépassent le cadre de l'observation.

Au total, 147 dialogues ont été identifiés où l'opérateur visité interrompt le cours de son action et la verbalisation associée. Une liste de 11 thèmes a ensuite été établie : cette liste, ainsi que des extraits de dialogues pour illustrer chacun des thèmes, est présentée en Annexe 5.

a) Analyse quantitative et qualitative des thèmes abordés lors des échanges

La fréquence des thèmes abordés au cours des dialogues est la suivante (cf. Figure 26) :

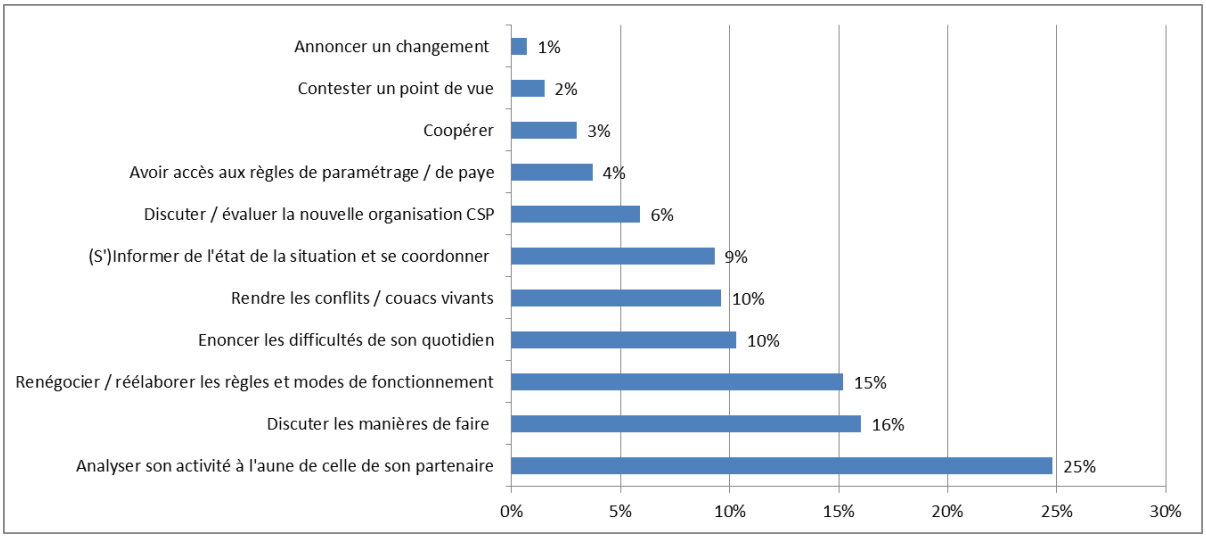

Figure 26 – Fréquence des thèmes abordés lors des dialogues entre les partenaires

Nous avons ensuite analysé plus finement le contenu des dialogues. Pour la clarté du propos nous allons procéder à des regroupements de thèmes par grande catégorie dont les effets sont proches :

Catégorie 1 - Enoncer les difficultés de son quotidien et discuter/évaluer la nouvelle organisation CSP

Les thèmes « Enoncer les difficultés de son quotidien » et « Discuter/évaluer la nouvelle organisation CSP » ont été regroupés. Les dialogues apparaissent comme des moments privilégiés pour énoncer ses contraintes : la charge de travail, les changements fréquents du cadre réglementaire, la rigidité des logiciels, les réclamations des conducteurs, l'absence de sens donné à son travail : « je traite bêtement des codes » (GP1), etc. L'organisation CSP, sa rigidité et les attentes en termes de productivité font également l'objet de discussions entre les interlocuteurs. A travers ces dialogues, les correspondants cherchent à mieux comprendre le fonctionnement de la nouvelle organisation, les différents acteurs et leurs rôles, les modalités de remplacement en cas d'absence du gestionnaire, etc.

Catégorie 2 - Discuter les manières de faire, les pratiques, les règles en vigueur, les changements

Cette catégorie regroupe les thèmes suivants : « Annoncer un changement » ; « Avoir accès aux règles de paramétrage/paie » ; « Discuter les manières de faire » et « Contester un point de vue ». Au sein de ces dialogues, les protagonistes discutent :

- des pratiques et/ou des changements de pratiques : l'attribution des congés, des avances, des RTT : « il y a que chez vous où l'on régularise comme ça des retards sur des RTT » (GP4) ;

- des comportements des conducteurs et des « abus » : « ce n'est pas normal qu'ils donnent les coupons de carte R si tard » (GP4) ;

- les règles de paie, les modes de calculs et l'organisation du travail.

Ces discussions permettent à chacun d'exprimer ses opinions mais également de rappeler les critères partagés d'un travail bien fait : ne pas « léser » les salariés, appliquer les mêmes règles pour tous, faire en sorte que les bulletins soient lisibles pour les salariés.

Ces dialogues permettent également à chacun de « donner à voir » ses façons de faire (par exemple, le fait de travailler avec les matricules) et cette visibilité peut aider l'autre à travailler en intégrant ces besoins : CL4 s'engage, par exemple, à noter les matricules sur le tableau d'attribution des tickets restaurants.

Catégorie 3 - Coopérer lors du dispositif ou se coordonner

Cette catégorie regroupe les thèmes « Coopérer » et « (S') informer de l'état de la situation et se coordonner ». Au cours du dispositif, les opérateurs peuvent être amenés à résoudre un problème ensemble ou à s'informer de l'état d'une situation. Par exemple, une gestionnaire ne peut pas créer un salarié car il manque une information, un salarié aura deux paies ce mois-ci, etc. Ces informations nécessitent ensuite de se coordonner : « je te refais ça en arrivant » (CL4), « tu m'appelles jeudi à ce sujet » (GP4), etc.

Remarque :

Ces trois premières catégories regroupent des dialogues proches de ceux identifiés au cours des appels. Les partenaires échangent et :

- énoncent les difficultés de leur quotidien et leurs contraintes (16% des dialogues) ;

- discutent de leur manière de faire, des pratiques et règles de paie (23%) ;

- et se synchronisent pour des actions futures ou inhabituelles (12%).

La présence des opérateurs visitants au sein de la situation de travail du partenaire permet d'enrichir ces échanges et de les rendre plus signifiants. Chaque opérateur cherche à « donner à voir » ses pratiques, ses contraintes. Cette visibilité peut aider l'autre à intégrer les besoins et contraintes du partenaire dans ses propres pratiques. Les connaissances mutuelles sur la paie et les procédures de chacun s'accroissent également.

Catégorie 4 - Rendre les conflits vivants, les récits conciliables

Au sein de cette catégorie, les échanges permettent de rendre les conflits ou les « dissonances » identifiées lors du précédent chapitre « vivants ». Au cours de ces dialogues, les « loupés » sont passés en revue, expliqués : par exemple, les interlocuteurs expliquent pourquoi le mois précédent certains jours du mois n'avait pas été intégrés dans les prépaies, pourquoi le montant d'un solde de tout compte était erroné, etc. Des conflits sous-jacents sont mis à plat comme l'ambiguïté autour de la récente demande des unités de vérifier les bulletins avant les virements, le fait de passer par les communications électroniques pour laisser des traces et l'obligation de mettre les responsables en copie. Parfois de nouveaux modes de fonctionnement découlent de ces récits : les acteurs décident de privilégier les appels ou de « se dire discrètement quand on récupère une erreur » (GP4).

Remarque :

La catégorie 4 regroupe des dialogues où, là encore, les partenaires échangent mais sur les dissonances ou les conflits sous-jacents qui ne sont pas abordés lors des appels. Le face à face semble faciliter la résolution des conflits.

Catégorie 5 - Analyser son activité à l'aune de celle de son partenaire et renégocier les règles et modes de fonctionnement de l'activité conjointe

Ces deux thèmes sont présents dans près de 40% des dialogues[145]. Leur rôle est double :

- dans 25% des cas, les dialogues permettent à chacun d'analyser son activité à l'aune de celle du partenaire : chacun tente ainsi d'appréhender globalement le processus et, en fonction des effets de son activité sur l'autre, à envisager des transformations de pratiques. Par exemple, le correspondant est surpris lors de l'observation : « c'est long de devoir saisir toutes les primes, je croyais qu'elles étaient interfacées » (CL3) et une discussion s'amorce sur les possibilités d'interfacer cette prime pour faciliter l'activité de la gestionnaire ;

- dans 15% des cas, les dialogues permettent aux acteurs du processus de renégocier les règles et les modes de fonctionnement de l'activité conjointe : « si tu pouvais ne pas faire plusieurs tableaux ça m'arrangerait, parce que moi après ça me complique tout » (GP1).

Remarque :

La catégorie 5 nous intéresse ici plus particulièrement car elle dépasse le simple échange entre les partenaires : les dialogues ont alors pour objet l'activité collective conjointe et sa transformation. La section suivante est dédiée au traitement de ces dialogues et certains d'entre eux seront reproduits.

[145] Tout binôme confondu c'est-à-dire que ces dialogues se produisent dans tous les cas que la gestionnaire provienne du local ou soit nouvellement recrutée.

b) Identification d'un processus réflexif sur l'activité collective conjointe

Les propos tenus par un correspondant (CL3) lors du départ de la gestionnaire, et la veille de sa visite au CSP, donnent un premier aperçu de l'effet du dispositif et des attentes des participants (cf. Tableau 63) :

« Tu as vu, elle, **son travail dépend du mien** c'est-à-dire si moi, en amont, je ne lui donne pas tous les éléments, toutes les bonnes choses elle, elle ne pourra pas finaliser sa paie correctement. Enfin moi, demain, c'est intéressant pour moi aussi parce que je vais voir quelles sont ses problématiques… **parce que moi peut-être quand je fais quelque chose, quand j'envoie quelque chose voilà je ne me dis pas que le fait de ne pas lui mettre ça ou de ne pas lui dire ça, ça va créer un problème** sur son édition de paie alors que peut-être que si… parce que pour moi c'est un truc banal que je peux faire rapidement et que pour elle le fait de ne pas avoir cet élément ça a une incidence. Déjà, elle, ce matin ce qu'elle attendait de moi par rapport aux fichiers bs et vb je pense que **je regarderai comme ça** un ou deux conducteurs »

Tableau 63 – Extrait d'un verbatim d'un correspondant après la venue de sa gestionnaire et la veille de sa visite au CSP

Cet extrait permet d'identifier les attentes des acteurs : comprendre le processus paie dans sa globalité, les besoins de chacun, les effets des uns sur les autres. Chacun est prêt à modifier ses façons de faire de manière à faciliter l'activité conjointe. Car, nous l'avons vu, chacun émet un doute sur le processus avec une conviction floue que l' « on pourrait faire mieux ». Aussi les acteurs ne se contentent-ils pas d'observer l'autre mais d'observer l'autre pour agir, c'est-à-dire évaluer et transformer l'activité conjointe. Dans l'extrait, le correspondant est prêt à vérifier de nouveaux fichiers (bs et vb) sous les conseils de sa gestionnaire. Si nos résultats ont déjà pu montrer le besoin de comprendre l'autre, ses attentes, ses contraintes et le besoin d'analyser les effets de sa propre activité sur celle de son partenaire, les dialogues vont aller au-delà en enclenchant une réflexion collective sur l'activité collective conjointe (Lorino, 2009).

En premier lieu, les échanges sont initiés par une surprise, un étonnement provoqués par l'observation. Comme nous l'avons vu précédemment, les questionnements du type « relever/noter un élément » sont les plus nombreux et révèlent des situations où l'opérateur visitant est surpris. Ces questionnements donnent lieu à des dialogues entre les partenaires. Aussi un nombre important de dialogues est-il initié par une phrase du type : « c'est bizarre », « c'est dingue », « ce n'est pas normal ça », « ça te fait du bazar » ou des interrogations telles que : « mais tu saisis tout manuellement ? », « tu ne récupères pas toutes les données ? », « à chaque fois, tu es obligé de faire un commentaire manuel ? », « mais tu n'as pas cette information ? ». La situation observée apparaît aux acteurs non conformes à leurs attentes ou croyances et provoquent un échange visant à mieux comprendre les effets de chacun sur le processus paie et les possibilités d'amélioration.

Par ailleurs, plusieurs échanges sont initiés par des questions visant à savoir :

- ce qu'il est possible concrètement de faire : on trouve alors des questions du type : « est-ce que toi tu es capable de forcer un montant ? » (CL2) ; « est-ce que toi ça te parle de pouvoir rentrer cette information comme ça ? » (CL1) ; « est-ce que tu peux faire deux prépaies pour un même salarié ? » (CL3) ; « est-ce que c'est possible quand tu fais un STC dans le mois de ne pas renvoyer la prépaie ? De mon côté ça écrase tout mon travail » (GP2), etc. L'interlocuteur répondra sur les possibilités effectives et ouvrira ainsi le champ des possibles ;

- s'il est utile de continuer à faire quelque chose ou s'il est préférable de faire les choses autrement : « tu t'en sers encore de ce tableau ? » (CL2) ; « j'ai quand même besoin de te l'envoyer ce fichier ? » (CL2) ; « ça ne sert à rien que je te mettre en copie alors ? » (GP2) ; « je pensais qu'il était juste utile de le faire ainsi mais je vois que si je ne te mets pas tout sur le cumul ça t'oblige à refaire un calcul, ça ne sert à rien » (CL3), etc. L'interlocuteur répondra en indiquant ce qui est « bien » / « mieux » pour lui, ce qu'il « aime bien » ou « préfère » ;

- s'il est possible de faire les choses d'une manière plus simple ou plus pratique pour l'autre : « je suppose que c'est plus simple si l'on fait les choses ainsi » (CL2) ; « il faut que je le fasse paramétrer par FDS ce serait moins compliqué pour toi » (CL2) ; « ah bon le plus simple pour vous c'est que l'on embauche les personnes au 1er ? Ah bon je pensais que c'était plus simple après la date de clôture de paie… » (CL4) ; « en général quand quelqu'un revient travailler il vaut mieux reprendre son ancien matricule ? Tu préfères ? » (CL4) ; « c'est embêtant que je t'envoie le bonus métier en décalé par rapport aux paies ou tu préfères tout en même temps ? » (CL4), etc. L'objectif ici est de recueillir le souhait du partenaire et notamment du gestionnaire en bout de processus de manière à lui faciliter son travail au quotidien.

Ces différentes questions permettent d'évaluer le processus paie dans sa globalité et, progressivement d'amorcer des échanges visant à le transformer. Une réflexivité collective s'engage entre les acteurs à travers des échanges dont l'objet est le processus lui-même et qui sont destinés à régler des affaires précises : « au moins mettre quelque choses pour ne pas l'oublier en fait ou mettre tu sais là, en bas, tu ne peux pas faire apparaître sur son pointage un petit ''attention il a une prime'' ? » (GP2) ; « ce que tu peux faire c'est quand quelqu'un est malade et que tu n'as pas l'arrêt moi je préfère oui voilà avoir la modification après » (GP3) ; « si on voit mal la date du médecin tu peux me remettre la date et surtout n'oublie pas d'indiquer le dernier jour travaillé sur tous les arrêts c'est très important » (GP3) ; « si tu peux à l'avenir m'enlever les intérimaires parce que ce n'est pas nécessaire pour moi » (GP3)…

Au cours du dialogue, les acteurs examinent la faisabilité des transformations ; des solutions peuvent être discutées au cours de l'échange, certaines être retenues, d'autres non en raison des difficultés ou des contraintes que leur application engendrerait.

Analysons plus en détails trois dialogues que nous reproduisons dans les encadrés ci-dessous.

Echange n°1 (cf. Tableau 64). Au cours de cet échange, le gestionnaire explique à son correspondant sa manière d'enregistrer les contrats de travail reçus. Le correspondant

s'aperçoit alors que le fait de scanner les contrats les uns à la suite des autres gêne le travail du gestionnaire. Le correspondant s'engage à changer ses pratiques en incitant le gestionnaire à ne pas hésiter à lui remonter ce genre d'informations pour en prendre compte dans son activité au quotidien.

GP1	Par contre ce que j'aimerais bien c'est si au niveau des scans… c'est que nous parfois… par exemple vous m'envoyez un contrat moi à la limite je prends le scan et je vais le… parce que l'on a des dossiers salariés et je vais le mettre tout de suite dans le dossier enfin je vais créer le dossier du salarié et je vais le mettre dedans mais par contre
CL1	Alors il ne faut pas que je vous en scanne deux contrats d'affilée alors
GP1	Voilà
CL1	Parce que sinon vous allez avoir du mal à le couper en deux !
GP1	Enfin je dis rien du coup je vais…
CL1	Ah mais il faut le dire il n'y a pas de problème
GP1	Les photocopier et je les scanne et je les mets dans les dossiers
CL1	Non ça fait double travail c'est sûr
GP1	Mais c'est une perte de temps
CL1	Non mais sachant que vous en avez besoin vous après je pensais que vous aviez un dossier spécifique
GP1	Non non on les scanne et on les classe
CL1	Maintenant je le sais !

Tableau 64 – Dialogue (D102) entre GP4 et CL4 au sujet des contrats de travail scannés

Echange n°2 (cf. Tableau 65). Dans cet échange, la gestionnaire relate un écart constaté chaque mois entre les prépaies et les bulletins de paie au sujet des congés d'ancienneté. Ces deux documents sont pourtant envoyés chaque mois au salarié qui n'aura donc pas le même montant inscrit pour cette même rubrique. Or, nous l'avons vu, la lisibilité et la clarté des informations données aux salariés sont des objectifs partagés par les acteurs du processus. Plusieurs solutions sont proposées au cours de l'échange : revoir le paramétrage du logiciel FDS mais rien ne garantit que l'écart disparaisse ou faire en sorte que cette rubrique n'apparaisse plus sur la prépaie mais la gestionnaire craint que les responsables syndicaux s'y opposent. Toutefois, la gestionnaire a observé, lors de sa venue la veille, le « pouvoir » de décision de sa correspondante et l'encourage à résoudre le problème déjà remonté à plusieurs reprises. Pour la correspondante, cet écart est source de plausibles réclamations de la part des conducteurs. Elle exprime sa satisfaction d'avoir pu discuter avec la gestionnaire et d'avoir ainsi compris la source de l'écart permettant de fournir des explications aux salariés. Elle s'engage à rappeler ce problème à son responsable et le note sur son cahier.

GP2	Et vous vous en avez que 7… c'était quand ? Mois d'octobre donc c'est normal il vient d'acquérir 3 jours ce mois-ci… sur FDS ce n'est pas paramétré
CL2	Ça veut dire que ça fait bien les 10… faudra que je fasse la régule…
GP2	En fait vous n'avez pas paramétré l'acquisition des congés d'ancienneté c'est ça ?
CL2	C'est pénible ça veut dire que l'on sera toujours en décalé
GP2	Ah on sera toujours en décalé bon les salariés le savent
CL2	On leur a dit de tenir compte de la feuille de salaire
GP2	Ce qu'il faut c'est que vous le paramétrez
CL2	Ils tiennent compte de leur salaire sauf que si je lui saisis 10 jours il va être à -3 sur FDS alors que ce n'est pas bien

GP2 Ben soit à la limite vous n'aurez pas dû mettre les congés d'ancienneté sur la prépaie
CL2 Oui c'est ça
GP2 Mais à partir du moment où c'est renseigné sur la prépaie, ça doit être juste
CL2 Oui il faudrait que je leur demande de les enlever parce que ce n'est pas possible parce que ça change tout le temps
GP2 Oui mais bon vous ne pouvez pas leur demander d'enlever comme ça… si les représentants ne sont pas d'accord
CL2 Oh ils ont les soldes sur leur fiche de paie
GP2 Après faut voir avec votre responsable moi ça me…
CL2 Je lui en parlerai
GP2 Mais il le sait de toute manière parce qu'on en a déjà parlé
CL2 Non mais lui dire, lui rappeler
GP2 Et en plus j'ai vu hier que bon c'est vrai que vous commencez des fois à faire des choses par vous-même donc maintenant il y a peut-être des trucs le paramétrage et tout
CL2 Bon je lui en parle pour…
GP2 Oui c'est normal
CL2 [CL2 note] A supprimer car ça change tout le temps
GP2 Mais des fois il faut peut-être accélérer le mouvement pour qu'il y ait des choses qui se fassent
CL2 Oui de toute manière mon responsable me dit le correspondant FDS c'est toi... je me débrouille toute seule
GP2 Oui ben j'ai vu ça hier donc c'est peut-être le moment à la limite puisque bon c'est vrai on a amélioré pas mal de choses mais
CL2 Oui c'est pour éviter d'avoir des risques d'erreur : un conducteur, il va venir me voir il va me dire je ne comprends pas j'ai 10 sur ma paie et 7 sur ma prépaie… c'est un contrôle
GP2 Ah bien sûr c'est un contrôle
CL2 Alors moi là ça va je suis avec vous j'ai compris pourquoi il avait 3 d'écart je n'aurais pas été avec vous j'aurais dit hein ? J'aurais fait une recherche et ça me fait perdre du temps en fait le fait c'est que de par sa date d'ancienneté je sais que cette année il vient de changer d'une année il récupère 3 de plus mais je n'aurais pas pensé ça me fait perdre du temps…

Tableau 65 – Dialogue (D132) entre GP2 et CL2 au sujet d'un problème de paramétrage

Echange n°3 (cf. Tableau 66). Au cours de ce troisième échange, la gestionnaire souhaite que sa correspondante lui envoie un mail en précisant les personnes en arrêt maladie à la fin de la période de paie. Si elle est en avance, la gestionnaire pourra alors traiter ces arrêts dans les délais ou notera qu'une régularisation est à faire le mois suivant. Cette demande a été formulée par une autre gestionnaire lors des rencontres : elle apparaît importante pour éviter l'oubli du traitement d'arrêts envoyés autour de la date de clôture. Aucune solution n'a été trouvée au cours de l'échange car les propositions de la gestionnaire semblent contraindre la correspondante « je suis obligée de réimprimer les fiches… pour chacun » (CL4).

CL4 et puis par contre lui il est en maladie au lieu d'être en absence ben ça je vous le marque sur le mail ?
GP4 Oui si vous pouvez tous les mois parce que moi le problème c'est que ça passe d'abord par une collègue mais elle n'a pas forcément… voyez demain elle n'est pas là donc elle ne va pas avoir le temps de me les enregistrer parce que c'est elle qui me les enregistre et dans ces cas-là tous les mois si ce n'est pas trop contraignant me faire un mail quand vous recevez des arrêts comme ça en fin de période qui concernaient la période de prépaie et puis me mettre voilà
CL4 Je comprends
GP4 Telle personne, telle personne même si vous me le faites après coup ce n'est pas grave
CL4 Ah je ne savais pas moi je pensais que, je pensais que euh en général ce n'est jamais aussi proche que la clôture des paies mais bon… je marque « modification paie octobre » [objet mail que CR4 prépare] comme ça vous saurez ce que c'est où…
GP4 Oui mais il ne faut pas qu'il y en ait 50 non plus
CL4 Non mais là de toute manière ça va être aujourd'hui, demain je ne suis pas là donc jeudi terminé ça sera de la régule le mois prochain
GP4 A la limite même si je ne les prends pas en compte au mois le mois euh vous me faites un mail en me disant voilà telle personne est en arrêt maladie de telle date à telle date comme ça le mois d'après moi je régularise l'absence et je le mets en maladie parce que comme après il y a aussi l'impact éventuellement savoir si la personne est garantie sur ces jours-là ou pas et là c'est vrai que quand je suis en fin de paie je ne peux pas, je ne peux pas
CL4 Par contre je suis obligée de réimprimer leur fiche
GP4 Oui c'est ce que j'allais dire et après
CL4 Pour chacun…
GP4 Me renvoyer les prépaies c'est pour ça à la limite vous le faites après quoi systématiquement vous me… je ne sais pas il faut trouver une solution éventuellement pour me signaler quand…

Tableau 66 – Dialogue (D106) entre GP4 et CL4 à propos des arrêts maladie de fin de mois

Au cours de ces différents dialogues, une analyse réflexive a lieu entre les acteurs sur leur propre activité collective pour, d'une part, l'analyser et l'évaluer, et, d'autre part, la discuter et la transformer. Les possibilités de transformation sont discutées et les acteurs peuvent alors s'engager à modifier les façons de faire afin d'améliorer le processus paie dans sa globalité. La satisfaction du salarié (D132 et D106) apparaît au cœur des enjeux et les gestionnaires, en bout de processus, cherchent à gagner du temps (D102) afin de se consacrer à la vérification des bulletins et produire une paie de qualité c'est-à-dire juste, équitable et dans les délais.

2. Les effets de la co-analyse constructive des pratiques : vers l'émergence d'un collectif transverse ?

2.1 Objectifs

La co-analyse constructive des pratiques est une méthode centrée sur les acteurs leur ouvrant la possibilité de mener une enquête visant à améliorer le processus paie dans sa globalité. L'objectif ici est d'analyser les effets concrets des visites sur l'activité des gestionnaires et des correspondants au quotidien. Autrement dit, il s'agit de voir si des transformations s'opèrent après la visite et d'analyser la nature de ces transformations.

Une fois les effets observés, l'enjeu est de mettre en évidence et de discuter les résultats obtenus à partir de cette méthode. Plus largement, il s'agit d'amorcer une discussion avec le management et la direction (Davezies, 2010) de manière à encourager les décisions de changement et, pour reprendre les termes d'Argyris & Schön (1996/2002), un apprentissage en double boucle où la stratégie même de l'organisation est interrogée. Cette discussion est également l'occasion d'aborder la généralisation de la méthode et les conditions favorables pour cela.

2.2 Recueil et analyse des données

Les premières visites ont été organisées au cours de l'analyse du processus paie au mois de mars 2012 (cf. Chapitre 7, §1.2.1). La gestionnaire (GP2) et son correspondant (CL2) se sont rencontrés tour à tour (J11 et J12). Chacun des acteurs a ensuite été observé à la suite de cette rencontre (J12 après-midi pour CL2 et de J13 à J19 pour GP2). Lors de ces observations, le correspondant et la gestionnaire ont fait référence à cette rencontre sans aucun questionnement de notre part à ce sujet. L'ensemble des verbatims recueillis mentionnant « la rencontre » a été isolé et repris ici.

2.3 Résultats

2.3.1 Evaluation des effets au cours même des rencontres

Avant d'analyser les effets post-dispositif, précisons qu'au cours même du dispositif, les opérateurs expriment leur satisfaction ; « ça c'est vraiment bien, je n'avais pas l'explication » (GP2) ; « c'est bien pour moi de voir » (GP2) ; « c'est intéressant de le savoir » (GP1) ; « merci pour les explications, ça me permettra de pouvoir expliquer à mon tour aux conducteurs » (CL4). Chacun semble satisfait des échanges et si les acteurs du dispositif possèdent des connaissances complémentaires, la rencontre a permis d'échanger certains savoirs susceptibles d'augmenter les capabilités collectives et de fluidifier le processus paie.

Le dispositif permet d'analyser le processus, de statuer dessus, et de définir, le cas échéant, des transformations nécessaires à son évolution. Pour que ces transformations aient lieu certains opérateurs n'hésitent pas à profiter de la visite pour rencontrer les responsables des unités / du CSP et relater les principaux échanges qu'ils ont eus avec leur partenaire. Par exemple, GP3 va voir la responsable de l'unité à la fin de sa visite et l'alerte des difficultés d'obtenir certaines informations, notamment les attestations de congés paternité. La responsable écoute la gestionnaire et annonce à la fin de l'échange : « vous avez raison, il faut que ce soit davantage centralisé, je vais faire en sorte que, progressivement, une seule personne vous envoie les documents » (Responsable unité C).

L'organisation du travail dans les unités est donc parfois interrogée : au sein de l'unité A, les responsables souhaitent changer le correspondant « officieux » en un correspondant « officiel » ; au sein de l'unité C, une centralisation de l'envoi des documents est décidée pour assurer un meilleur suivi.

Par ailleurs, le dispositif est prolongé par les acteurs eux-mêmes. Des visites s'organisent entre les gestionnaires et les responsables où entre les acteurs eux-mêmes en demandant l'accord des responsables (cf. Tableau 67).

La gestionnaire (GP3) invite la responsable de l'unité C (RespC) à venir l'observer lors du traitement des prépaies	**La gestionnaire (GP4) demande à la responsable d'activité (RA) si sa correspondante (CL4) peut venir l'observer plus longtemps**
GP3 - vous n'êtes jamais venu au CSP ? RespC – non mais j'aimerais venir, je viendrai juste en observatrice comme ça, je viendrai une autre fois car demain je ne peux pas accompagner CL3 GP3 - vous connaissez ma responsable ? RespC - ben oui ils sont venus dans l'unité où je travaillais auparavant après le passage en CSP. On avait organisé une rencontre… Il y a toujours des problèmes… dans ce centre, c'est	RA - alors ça se passe bien ? GP4 - oui oui ben on n'aura pas le temps de tout regarder puisqu'il faudrait presqu'elle vienne pour une paie complète pour voir comment ça se passe mais on a un peu dégrossi CL4 – non mais c'est bien et puis je comprends certaines choses que je peux expliquer mieux aux salariés RA – bien sûr CL4 – pour éviter d'embêter GP4 à chaque

compliqué… RespC – à partir du moment où CL3 m'envoie les prépaies, l'interface à ce moment-là vous, vous êtes là et je vous montre comment ça fonctionne mon contrôle, mon interface… avant de procéder au… RespC – oui je viens en observatrice, visite amicale ! [discussion et date fixée au 19 octobre]	fois : pourquoi ils n'ont pas touché ça ? pourquoi il y a ça ? si si ça aide quand même beaucoup un petit peu plus maintenant – un petit peu plus plus tard peut-être ? J'aimerais revenir RA – ben on verra oui pourquoi pas CL4 – on verra si c'est faisable un mois plus calme à la rigueur. On en rediscutera…

Tableau 67 – La volonté des acteurs de prolonger la méthode

Toutefois, les expressions spontanées au cours du dispositif traduisent une amorce de changement mais à partir des seules intentions individuelles des opérateurs. Les changements restent alors de l'ordre de la projection : « d'accord, je te ferai un seul tableau dorénavant » (CL2) ; « d'accord, je mettrai le cumul, je ne savais pas que c'était utile » (CL3). Nous avons donc souhaité prolonger l'analyse des effets du dispositif par le traitement des observations de l'activité de chaque partenaire du binôme 1 (mars 2012).

2.3.2 Un changement des représentations et un accroissement du sens donné aux actions

Après le dispositif, le correspondant semble être rassuré de l'activité de vérification de la gestionnaire. Pour l'unité, bien souvent, le gestionnaire est assimilé à un simple opérateur de saisie. Or la vérification des paies est un objectif commun largement abordé lors du dispositif. La rencontre a permis de voir concrètement l'activité de vérification du gestionnaire et de changer certaines représentations. Chacun semble rassuré du travail de l'autre et les récits deviennent peu à peu conciliables. Par ailleurs, le correspondant réalise aujourd'hui certaines tâches (envoi de tableaux, transformation de documents en PDF, etc.) dont il ne voyait pas toujours l'utilité jusqu'alors (cf. Tableau 68) :

« Tu as vu, elle a l'air de tout pointer, je ne pensais pas » « J'envoie là des trucs pour confirmer (...) normalement dans les récaps, elles sont censées tout avoir mais j'ai demandé à GP tout à l'heure et tu as vu elle les voulait oh c'est quatre clics ça va... ça ne me dérange pas du tout »

Tableau 68 – Exemple de verbatims de CL2 après la venue de GP2

Au sein du CSP, cette activité de vérification apparaît simplifiée à la suite des rencontres (cf. Tableau 69). Auparavant GP2 traitait des « codes » : aujourd'hui, ces codes ont une signification. La gestionnaire consulte fréquemment le tableau d'explication des prépaies où la signification des codes est précisée. Ce tableau avait été donné par le correspondant lors de la venue de la gestionnaire (un tableau similaire a été demandé par GP4 lors de sa visite). Par

ailleurs, les explications au sujet de la modulation effectuées par le correspondant lors de sa venue au CSP apparaissent très utiles :

« Tu sais c'est ce qu'il nous expliquait hier [tableau modulation paiement 125%] c'est bien de le savoir pour moi, ça me donne plus d'assurance au niveau du pointage, c'est bien de savoir ce que je fais. Avant je vérifiais juste le chiffre, je ne comprenais pas »
GP voit une prime nettoyage négative sur un bulletin : « -11 tu te rappelles il a dit un mois de décalage pour cette prime donc c'est normal »
« HS 106,22 qu'est-ce que c'est que ça ? » La GP recherche dans le document imprimé par le correspondant qui explique les rubriques : « ah c'est le montant qui correspond aux heures exonérées »
« La prime nettoyage c'est bon, les heures complémentaires c'est bon, les heures sup, il y en n'a pas des heures sup avec son fameux tableau de modulation… »

Tableau 69 – Exemples de verbatims illustrant les effets du dispositif en termes de sens pour l'activité de la gestionnaire

Globalement, la gestionnaire observée est satisfaite de la rencontre et finit sa paie dans les temps : « ce mois-ci je suis bien, je me suis bien débrouillée avec un jour de RTT en plus et ma visite chez CL2 mais c'était très utile cette visite, maintenant je comprends mieux ce que je fais » (GP2).

2.3.3 La modification des façons de faire : vers une culture collective ?

La visite du correspondant a aussi orienté l'activité de la gestionnaire. A titre d'exemple, lors de la vérification des compteurs en bas de la prépaie, GP2 verbalise alors : « CL et CL CUMUL c'est ce qu'il disait toujours bien vérifier ça ». La gestionnaire oriente aujourd'hui sa vérification vers des compteurs importants dont elle connaît aujourd'hui la signification.

On observe aussi le fait que la gestionnaire hésite beaucoup moins à solliciter son correspondant. La rencontre semble avoir également eu un effet sur l'aspect relationnel et la proximité des acteurs (cf. Tableau 70) :

« Une naissance ? Ah oui, je voulais demander ce que c'était ce « Congés familiaux » je ne suis pas au courant en fait, on va demander ». La gestionnaire envoie un mail à son correspondant. « par contre j'aurais pu demander à CL2 y a pas des histoires de caisse ou des machins comme ça… je pourrais appeler CL2 tiens, lui dire bonjour » [la GP essaie de le joindre] « J'appellerai CL2 tout à l'heure pour la modulation de M. X. »

Tableau 70 – Extraits de verbatims montrant que la gestionnaire hésite moins à contacter son correspondant

Le dispositif a également permis de mieux comprendre les rôles de chacun dans l'unité ; cette connaissance permet à la gestionnaire d'adresser les éléments aux personnes directement intéressées (cf. Tableau 71) :

Lors de l'envoi des documents pour le solde de tout compte d'un salarié, la gestionnaire précise : « je mets en copie Mme C., maintenant je sais qu'il lui envoie » Lors de l'envoi d'un tableau de reportings pour l'unité : « je vais mettre Mme C. en copie… de toute façon j'ai appris lors de la visite que le directeur lui donnait… »

Tableau 71 – Extraits de verbatims : la gestionnaire adresse les documents aux personnes directement concernées

Enfin, le correspondant a indiqué qu'il souhaitait paramétrer le logiciel au cours du mois afin de diminuer les saisies manuelles observées lors du dispositif et qui l'ont surpris : « il faut que l'on évite de saisir la même chose deux fois, on perd tous les deux notre temps » (CL2).

La rencontre semble ainsi aider ce binôme à convertir les ressources de l'activité conjointe en opportunités réelles : des savoirs sont échangés, chacun connaît mieux les attentes et contraintes de l'autre, le sens du travail émerge. Progressivement, une culture collective, une confiance et des connaissances mutuelles s'établissent. Le regroupement de ces qualités est susceptible de poser les bases d'un collectif transverse efficace. Toutefois, l'analyse de l'activité post-dispositif doit être élargie à l'ensemble des binômes afin d'affiner l'analyse (par exemple, observera-t-on des effets identiques pour les gestionnaires en provenance du local ?) et confirmer les premiers effets observés. En fonction des résultats, le management sera plus enclin à reconduire et relayer le dispositif et à offrir les conditions organisationnelles favorables à la construction d'un collectif conjoint renouvelé.

2.3.4 Restitution, poursuite et généralisation de la co-analyse constructive des pratiques

Les résultats ont fait l'objet d'une restitution auprès des décideurs et managers du CSP. Une première restitution intermédiaire avait eu lieu auprès de ces mêmes acteurs et des

responsables en local. Cette restitution avait permis d'obtenir l'autorisation d'organiser les visites après avoir exposé les difficultés des acteurs et leurs stratégies visant à transformer l'activité conjointe en ressources mobilisables. Lors de cette deuxième restitution, l'objectif était de montrer non seulement les effets de la co-analyse constructive des pratiques mais aussi, et surtout, d'encourager les managers à prendre le relais dans la poursuite du dispositif. En effet, deux questions émergeaient : de quelle manière les effets du dispositif pouvaient-ils être élargis à l'ensemble des opérateurs ? Comment assurer la pérennité du dispositif mis en place ?

A la première question, nous avons répondu par la proposition de mettre en place des réunions d'équipe régulières au sein du CSP, de manière à capitaliser au mieux les nouvelles pratiques qui résultent de ces différentes rencontres. Des réunions où chacun discute des transformations apportées à l'issue des visites peuvent aider à la diffusion des « bonnes » pratiques, à l'élargissement du champ des possibles et à la transformation progressive de l'organisation dans son ensemble.

La seconde question porte plus largement sur la contribution du management dans le dispositif. Lorino (2009) répond en partie à cette question : selon lui, le management a un rôle à jouer pour reconnaître les formes naissantes d'activités réflexives et légitimer leur importance en leur allouant « le temps, l'espace et les ressources nécessaires à leur épanouissement » (Ibid., p. 106). Les managers peuvent avoir un rôle dans la détection des dissonances et le déclenchement des visites. Lors des restitutions, la responsable d'activité exprimait sa satisfaction et le souhait de renouveler le dispositif : « le gestionnaire parle de ses problèmes, le centre parle de ses problèmes et puis, finalement, ils trouvent une solution ensemble, je pense que l'on devrait généraliser cette chose, c'est nécessaire les gestionnaires devraient y aller plus souvent c'est vraiment bien » (Responsable d'activité service B). Les managers (responsables d'équipe et d'activité) ont ainsi exprimé la volonté de poursuivre le dispositif en encourageant les visites lors des « phases critiques » où les dissonances sont nombreuses et tendent à se multiplier, à l'arrivée de nouveaux gestionnaires et/ou correspondants ou à la demande de ces derniers. Le dispositif est ainsi appréhendé comme un facteur de conversion de l'activité conjointe en ressources et réalisations concrètes[146]. Deux visites ont eu lieu après notre départ.

[146] Précisons toutefois que la portée du dispositif a été difficile à évaluer après notre départ. Le service étudié a connu quelques mois plus tard de profonds bouleversements. La fusion s'est précisée et les gestionnaires ont signé de nouveaux contrats avec « Transdev », issu de la fusion des entités Veolia Transport et Transdev. Il est aujourd'hui envisagé que les gestionnaires retournent travailler au sein des unités. Nous reviendrons plus largement sur ce point dans la partie discussion.

3. Synthèse

Les premiers effets de la co-analyse constructive des pratiques semblent montrer que le dispositif permet l'augmentation de capabilités collectives. L'activité de production conjointe de nouvelles règles et façons de faire, qui a débuté lors de la rencontre, conduit peu à peu à l'émergence d'un collectif transverse qui constitue une ressource disponible pour chacun des acteurs.

3.1 Du développement de l'activité…

Au cours même de la rencontre, les acteurs échangent sur leurs règles et pratiques, redéfinissent ensemble leur propre activité collective. Le travail qui s'en suit porte les traces de cette réflexion et devient collectif : il entraîne des actions coordonnées où chacun a dorénavant conscience de l'activité de l'autre et de ses contraintes. La mise en œuvre d'une activité collective conjointe, inscrite dans un travail collectif d'acteurs appartenant à un même processus, peut avoir des effets sur la santé :

- non seulement en augmentant la palette des ressources mobilisables concrètement ;

- mais aussi en augmentant le « pouvoir d'agir » (Clot, 2005) par le développement de l'activité conjointe et l'affectation de l'organisation du travail par une initiative commune.

Cette augmentation du pouvoir d'agir se traduit par l'augmentation des opportunités de faire un « travail bien fait » et de renforcer les possibilités d'action des opérateurs (Falzon, 2005b), le champ des possibles. Ce champ des possibles est utile pour l'individu qui en est porteur et l'organisation qui peut en profiter (Fernagu-Oudet, 2012a).

Les marges de liberté pour réaliser un travail de qualité s'accroissent en raison :

- de la réduction de la dépendance cognitive des acteurs (de Terssac & Chabaud, 1990) : d'une part, les correspondants travaillent en « adressant » leur activité aux gestionnaires et se sentent plus à l'aise pour répondre aux salariés mécontents ; d'autre part, les gestionnaires reçoivent des informations dont la pertinence et le sens augmentent ;

- de la transmission de compétences de part et d'autre permettant une meilleure appréhension globale du processus : la co-analyse constructive des pratiques facilite la genèse d'une « compétence collective » puisque les informations s'échangent davantage, les représentations évoluent, les savoir-faire s'articulent, les raisonnements et les stratégies s'élaborent en commun (de Montmollin, 2001). La compétence collective (cf. Chapitre1 §1.2.1 c) nécessite différents attributs (Retour & Krohmer, 2006) que la méthode déployée semble offrir aux acteurs : référentiel commun, langage partagé, etc. ;

- de la construction de nouvelles habitudes et de la possibilité d'opérer des régulations interindividuelles : chacun connait les contraintes, les périodes de charge de l'autre et peut ajuster son activité et faciliter ainsi l'atteinte d'une performance globale.

3.2 …à l'émergence d'un collectif transverse

L'ensemble de ces conditions apparaît favorable à l'émergence d'un collectif transverse, sous réserve de transformations organisationnelles favorables et de la présence d'acteurs-relais. A partir des premiers résultats obtenus, la rencontre semble permettre à chacun de trouver des ressources pour l'action et de lever les contradictions et conflits sous-jacents. Le collectif transverse, à l'instar du collectif de travail, défend la santé de ses membres dans la mesure où le débat social porte sur l'organisation du travail (Caroly, 2010) et la recherche de solutions visant à « faire mieux ensemble ». La co-analyse constructive des pratiques amorce ces débats et joue le rôle de facteur de conversion de l'activité conjointe en réalisations concrètes.

De façon générale, les espaces d'échanges et de réflexion ainsi créés, outils de développement du collectif transverse, constitueraient des éléments d'un environnement capacitant (Falzon, 2013 ; Pavageau et al., 2007). L'environnement capacitant est ici posé comme condition de l'activité collective conjointe pour que celle-ci permette le développement des individus, des collectifs et de l'organisation dans son ensemble. A travers cet environnement, le nombre d'options disponibles augmente pour chacun des acteurs, des espaces de liberté quant aux buts des tâches et aux critères sont donnés, et les équipes de travail définissent leur propre activité collective (Falzon, 2005b). Les capabilités individuelles et collectives augmentent permettant la réalisation d'un travail de qualité. Là encore, les préceptes de l'organisation – préceptes déjà questionnés par le dispositif lui-même (cf. ci-dessous) – doivent pouvoir être remis en question et débattus.

3.3 L'esquisse d'une organisation capacitante

Le dispositif ici conduit pose les bases de la construction progressive d'une organisation capacitante :

- petit à petit, l'organisation se prête à l'adaptation d'elle-même : les préceptes de la nouvelle organisation sont remis en question, et notamment l'aspect fonctionnel qui diminue progressivement au profit de la prise en compte des impératifs d'intelligibilité et d'actionnabilité mutuelles entre acteurs appartenant à des fonctions différentes (Lorino, 2013) ;

- l’organisation autorise les débats et la confrontation des points de vue des acteurs en institutionnalisant la méthode de co-analyse constructive des pratiques. Reste à mettre en place des espaces de discussion pérennes (Detchessahar, 2001, 2011) impliquant le management et permettant d’élargir les débats à différents niveaux de l’entreprise et à diffuser plus largement les effets des rencontres ;

- par la poursuite de la co-analyse, l’organisation offre la possibilité aux acteurs de construire leur propre activité collective permettant la mise au point d’un système sémiotique de l’activité « paie » où le répertoire des habitudes de chacun s’adapte progressivement (Lorino, 2013). De cette manière, l’organisation crée les conditions favorables à l’émergence d’un collectif transverse. Ce collectif apparaît indispensable pour convertir les ressources de la nouvelle organisation en « capabilités », c'est-à-dire en possibilités effectives « de faire » et « de faire bien ».

Discussion générale

Nous souhaitons introduire cette discussion par un retour sur le déroulement de cette recherche dans un contexte complexe (§1.). Puis, au-delà de ce contexte, nous souhaitons discuter de propositions « pour » des interventions capacitantes (§2). Plus largement, une réflexion générale sur la pratique de l'ergonomie dans une perspective développementale est esquissée (§3.).

1. Une recherche en contexte

Compte tenu du contexte particulier dans lequel s'inscrit notre travail, la recherche menée n'a pu remplir l'ensemble des conditions de ce que les travaux sur la pratique en ergonomie qualifient aujourd'hui d'« intervention ergonomique » (Petit & Dugué, à paraître b). Rappelons que Veolia constitue notre terrain de recherche, pas le « demandeur » d'une intervention. La recherche menée n'est pas non plus une « recherche-action » qui impliquerait une forme de contrat particulière avec l'entreprise. Ce qui a été fait combine analyse diagnostique, focalisée sur les effets du modèle CSP (Chapitre 6) et sur les tentatives d'adaptation des agents (Chapitre 7), et ce que l'on pourrait appeler une « recherche-expérimentation » où une méthodologie de changement – la co-analyse constructive des pratiques – est expérimentée (Chapitre 8).

Nous souhaitons revenir ici sur la conduite de cette recherche en contexte dynamique qui traduit aussi la difficulté d'intervenir « sur » l'organisation, objet à la fois singulier et problématique (Hatchuel, 2012).

1.1 La délicate « construction » de l'intervention

L'une des principales difficultés rencontrée a été de construire « socialement » l'intervention et, plus spécifiquement, d'impliquer l'ensemble des parties prenantes sur toute de la durée de notre présence sur le terrain (de septembre 2010 à octobre 2012).

En 2010, la nouvelle organisation suscitait déjà de vives critiques au sein du groupe Veolia Environnement, à tel point que des rumeurs de fermeture des CSP circulaient. Des premières demandes d'accompagnement avaient été formulées, mais le turn over important des équipes de direction du CSP n'a pas toujours permis le renouvellement de celles-ci. Les nouvelles équipes de direction étaient appelées par le Siège national afin de surmonter les difficultés économiques et sociales qui tendaient à se multiplier. Des enjeux « politiques » étaient alors évoqués pour justifier l'accès limité au terrain, d'autant plus que nous étions rattachés à une

autre entité du groupe, le Campus Veolia Environnement[147]. Les équipes de direction souhaitaient contrôler l'ensemble des informations pouvant être diffusées à propos du CSP afin de ne pas accentuer le retard, déjà enregistré, du transfert des services paie et comptabilité au sein de la nouvelle organisation. Les unités opérationnelles étaient en effet de plus en plus critiques vis-à-vis de cette dernière et freinaient les projets de transfert. Quant au Siège national, insatisfait de la tournure prise par ce changement, il était difficile d'identifier et d'accéder aux personnes concernées par le projet CSP.

Nous avons toutefois pu conserver ce terrain de recherche en raison des demandes et du soutien :

- d'une part, des directeurs et responsables des unités en local (entités où le transfert avait déjà eu lieu) qui étaient à la recherche de solutions pouvant améliorer les relations et l'articulation entre les deux structures ;

- d'autre part, des responsables d'activité et d'équipe des services paie des CSP favorables à un projet d'accompagnement des équipes, ces dernières ayant des difficultés à trouver une « place » et à reconstruire leurs habitudes au sein de ce nouvel environnement.

Les réticences des équipes de direction[148] du CSP ont toutefois empêché une démarche d'intervention permettant d'associer l'ensemble des acteurs et la mise au point d'un comité de pilotage[149] (Petit, 2005). Par ailleurs, la vision « mécaniste » de l'organisation et de son changement, marquée par un degré de spécialisation et de formalisation élevé et une centralisation forte de la prise de décisions, n'a pas facilité la rencontre « des mondes » (Béguin, 2005).

Seules les restitutions ont été des moments privilégiés de rencontres entre divers acteurs, principalement les responsables d'activité / d'équipe et les décideurs. Le soutien des responsables a facilité les échanges et l'obtention des accords permettant la poursuite du dispositif, notamment l'organisation des visites. Par ailleurs, ces restitutions ont été l'occasion de renvoyer aux décideurs « une nouvelle interprétation des difficultés rencontrées » (Daniellou, 1992, p. 71) portant ici plus spécifiquement sur l'activité collective conjointe et ses déterminants. Les décideurs-concepteurs étaient invités à « dépasser l'idée selon laquelle les opérateurs ne sont qu'un élément parmi d'autres qui composent le dispositif de production » (Darses & Wolf, 2006 in Dugué et al., 2010, p. 5) et « ces changements de représentation (…) sont une partie essentielle de la transformation de l'organisation » (Petit, 2005, p. 236). Les interprétations proposées allaient parfois dans le sens des remises en question de certains acteurs décisionnels autour notamment de la relation « client-fournisseur ». Toutefois, des résistances étaient perceptibles et certains éléments de la

[147] Travailler au sein d'un réseau d'organisations interroge aussi la question de la compétence de l'ergonome : celui-ci bénéficie-t-il de compétences stratégiques et politiques suffisantes ? Cette question a déjà été posée à propos des activités de service nécessitant un élargissement des interventions (Cerf & Falzon, 2005, p. 231).
[148] On a donc ici une « presqu'intervention » ; l'intervention aurait supposé l'implication de la strate supérieure.
[149] Un comité de pilotage permet de fournir des informations sur l'état du projet local, de définir l'évolution de l'intervention en fonction des perspectives globales de l'entreprise et de réaliser des arbitrages (Petit, 2005 ; Petit & Dugué, à paraître b). A défaut de pouvoir mettre en place ce comité, plusieurs restitutions ont eu lieu visant des objectifs proches.

situation étaient volontairement « minimisés » par les responsables lors des réunions, notamment les écarts entre l'organisation-cible et la réalité du quotidien. La direction restait avant tout persuadée que la situation s'améliorerait grâce à la mise en place d'outils plus performants – outils[150] qui annihileraient les besoins d'échanges et de visites.

1.2 La révision des projets initiaux

Les projets initiaux et notamment la méthodologie d'intervention proposée (cf. Chapitre 4) ont alors été progressivement révisés. Pour reprendre une phrase de Leplat (1997) à propos de l'analyse du travail, nous dirions que nous avons cherché à « déterminer (…) ce qu'on peut faire de mieux avec ce dont on dispose » (Leplat, 1997, p. 98). Nous disposions alors du soutien du management, des décideurs en local et, rapidement, de celui des opérateurs. Dans ce cadre, nous avons choisi :

- d'analyser la nouvelle organisation, ses règles prescrites et leurs conséquences sur l'activité des opérateurs concernés : cette première étape a permis de caractériser la structure organisationnelle et a mis en évidence la présence de facteurs de conversion négatifs[151] ;

- d'identifier les processus de reconception dans l'usage : les opérateurs ont en effet mis progressivement en place des facteurs de conversion positifs en adaptant certaines règles et en contournant certaines consignes dans le dessein de réaliser un travail de qualité. Ce processus positif de reconception a été discuté lors de premières restitutions afin de mettre en débat une nécessaire évolution organisationnelle et réfléchir aux modalités d'une éventuelle expérimentation ;

- cette expérimentation a été centrée sur les acteurs à l'origine de la reconception de l'organisation dans l'usage, en suivant les principes énoncés par Davezies (2012) : ce sont les travailleurs qui ont, au premier chef, besoin de confronter, d'élaborer et d'enrichir leurs points de vue et la hiérarchie est le destinataire privilégié des analyses du travail.

L'objectif était alors de reconquérir des espaces où les gens puissent parler et de « construire avec les salariés des capacités d'analyse, de débat et de prise en charge collective des questions et des conflits autour de l'organisation du travail » (Davezies, 1999, p. 112). Selon cet auteur, ce qui compte c'est davantage la distance du discours entre le personnel et son activité plutôt que la distance du discours entre le personnel et la direction. Il convient donc de mettre en place des « espaces d'élaboration » avant des « espaces de discussion » avec la hiérarchie.

[150] Pour autant, le service C (CSP de Lyon) où la plupart des outils cibles sont aujourd'hui mis en place connaît les même difficultés et besoins que le service B (CSP de Rueil) doté d'outils plus anciens (cf. Chapitre 6).
[151] Le fait d'élargir les entretiens aux premières équipes de direction a permis d'appréhender l'organisation à une échelle plus « macro » et de recueillir ainsi les documents prescripteurs (le contrat de service).

Ainsi, la « co-analyse constructive des pratiques » a été définie et expérimentée in situ. Ce dispositif visait à créer des « espaces d'élaboration » destinés ici plus spécifiquement à outiller une pratique réflexive dans le cadre d'activités collectives conjointes. Tandis que la majorité des méthodes de ce type repose soit sur une confrontation aux traces d'une activité passée (Mollo & Falzon, 2004) soit sur la simulation de l'activité (Béguin, 2003), la co-analyse constructive des pratiques fait de l'activité « ici et maintenant » un objet de dialogues entre les partenaires de l'activité conjointe.

La restitution des résultats du dispositif auprès du management et des décideurs visait à rendre compte de cette expérimentation et de ses premiers effets et à encourager une prise de relais par le management. L'objectif était de trouver un équilibre entre les préceptes de la nouvelle structure organisationnelle et les besoin de ses « usagers ». Autrement dit, il convenait de réintroduire des possibilités de choix dans la situation de travail :

- le choix de s'appeler, les communications téléphoniques étant propices aux échanges, à la synchronisation des acteurs et à la protection de l'activité conjointe ;

- et le choix de se voir afin de faciliter un « travail d'organisation » favorable à l'élaboration de règles acceptables par tous.

Le rôle du management apparaît crucial dans l'accroissement de ces possibilités de choix. En plaçant cet accroissement au cœur de ses objectifs, le management peut ainsi faire son « retour dans l'activité » et dans la régulation locale de celle-ci (Detchessahar, 2010). En effet, les nouvelles organisations contraignent bien souvent le management à s'éloigner de la scène du travail et à se concentrer sur une instrumentation gestionnaire très souvent dénuée de sens (Ibid.). Le soutien apporté par le management tout au long de notre présence sur le terrain peut être interprété de la façon suivante : soutenir les expérimentations peut permettre au management de retrouver une place au sein de l'organisation en facilitant la mise en discussion du travail en local – une mise en discussion potentiellement source d'effets positifs pour les acteurs et l'organisation dans son ensemble. Nous pensons que l'intervention a redonné implicitement au management des marges de manœuvre sur l'organisation. Cette finalité peut devenir un objectif à part entière de l'intervention.

Quoi qu'il en soit, le management peut (doit ?) prendre le relais de l'ergonome. Au sein du CSP, les responsables ont souhaité poursuivre la méthodologie expérimentée et la généraliser lors de « phases critiques » c'est-à-dire dans trois cas de figure :

- lorsque les dissonances sont nombreuses et tendent à se multiplier ;

- lors de l'arrivée de nouveaux gestionnaires et/ou correspondants ;

- lorsque les gestionnaires et/ou correspondants émettent le souhait de se voir.

Ce faisant, les managers contribuent ainsi à reconnaître et encourager les pratiques réflexives permettant aux acteurs de l'activité conjointe de « toujours faire mieux ensemble » (Lorino, 2009). Deux visites ont été organisées après l'expérimentation mais là encore le contexte a

compliqué l'évaluation de la démarche à plus long terme[152] et la volonté de mettre en place des espaces de discussion au sein du CSP (cf. §2.3.2). En effet, quelques mois après notre dernière expérimentation (binôme 4), le service paie a été repris[153] par le nouveau groupe Transdev né de la fusion du groupe Transdev et de la division Veolia Transport. La question se pose aujourd'hui de savoir la manière dont les équipes paie des deux sociétés seront organisées...

Toutefois, à partir de la spécificité de la situation analysée, une visée « généralisante » peut être extraite même si certains éléments n'ont pu être testés ici et restent donc hypothétiques.

[152] Nous avions convenu initialement de venir observer l'activité des gestionnaires impliqués au sein des binômes 2, 3 et 4 quelques mois après les visites et de mener des entretiens avec chacun des binômes pour recueillir leurs avis. L'objectif était de voir si le dispositif avait encouragé l'émergence d'un collectif transverse et si l'organisation avait évolué de sorte à favoriser des transformations effectives et permettre l'accroissement des capabilités.

[153] Les gestionnaires et responsables du service paie du CSP de Rueil (service B) ont signé, début 2013, un nouveau contrat « Transdev » et n'appartiennent plus à l'unité « VE CSP ».

2. Propositions : « pour » des interventions capacitantes

Le schéma ci-dessous (cf. Figure 27) formalise notre méthodologie de recherche et d'expérimentation. Cette section se propose de la discuter et de la développer au-delà du cadre nécessairement limité de cette recherche de thèse.

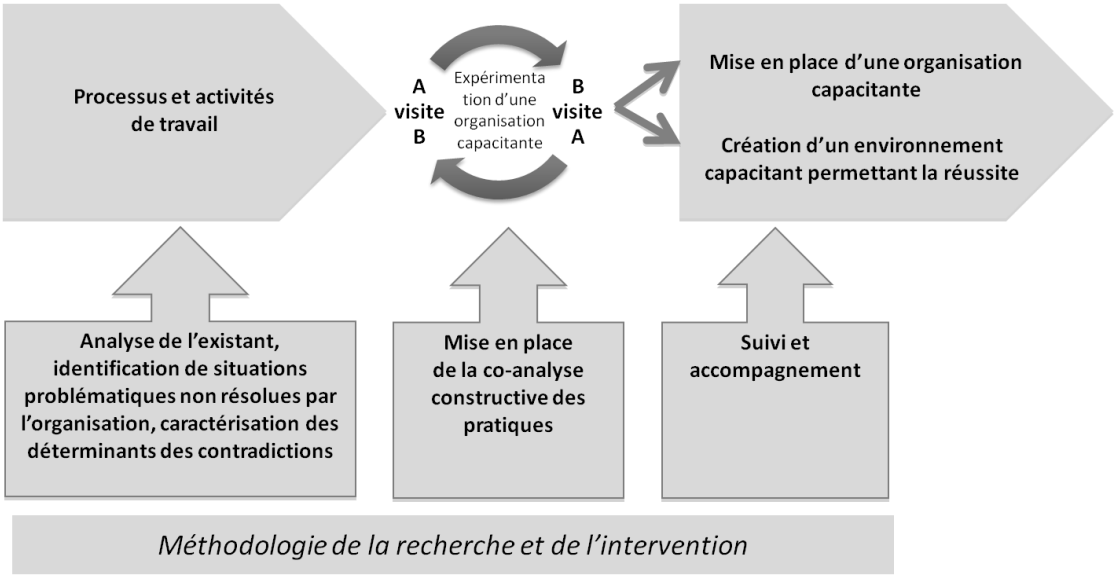

Figure 27 – Présentation générale de la démarche adoptée

2.1 Etape 1 : Appréhension de l'organisation à travers une approche processus

2.1.1 Evaluer le changement à travers les facteurs de conversion

Dans la situation étudiée, les transformations organisationnelles avaient déjà eu lieu. Il a « suffi » alors, comme souvent, de constater les effets du changement sur l'activité (Petit, 2005) à travers l'analyse de l'activité de travail, au centre de la pratique ergonomique (Daniellou, 1999). Cette analyse s'est ici plus spécifiquement centrée sur les « facteurs de conversion », autrement dit l'identification de mécanismes de transformation des ressources en capabilités. Ces mécanismes sont facilités (ou empêchés) par la nouvelle configuration organisationnelle et peuvent être activés par les opérateurs au prix de régulations plus ou moins coûteuses. L'objectif pour chacun est l'accroissement des capabilités individuelles et collectives, autrement dit l'accroissement des possibilités réelles de réaliser un travail de qualité. L'identification de ces facteurs traduit le caractère plus ou moins capacitant des situations de travail étudiées. Cette identification provient à la fois de l'étude de la structure

organisationnelle, de ses possibilités et des interactions entre les acteurs susceptibles d'engendrer de nouveaux usages, d'établir une « organisation spontanée ». En effet, « il n'y a pas (…) d'un côté l'entreprise avec son diagramme, son programme de production, ses études de marché, de l'autre ses problèmes de relations humaines, de personnel, de relations publiques. Les deux processus sont inséparables et interdépendants » (Morin, 1990, p. 116). Cette considération simultanée de la structure et des interactions permet :

- d'identifier les possibilités « données » et « créées » de transformation des ressources en capabilités ;

- de construire l'intervention en cherchant à accroître et pérenniser ces possibilités et conjoindre les ressources du milieu et celles de l'individu.

Dans la situation étudiée, nous avons pu voir la nécessité pour les acteurs de transformer le client en une ressource et de transformer cette ressource en capabilité de « faire » et de « faire bien ». Cependant, la structure pré-établie et la relation client-fournisseur instaurée ne facilite guère cette transformation. La structure étudiée tend à adopter des formes de rationalisation déjà mises en évidence dans les banques, assurances, centres d'appel, etc. avec cette même idée que « le travail se laisse facilement quantifier, prescrire, enfermer dans les procédures… pour peu que l'on arrive à supprimer les variabilités » (Dugué, 2006, p. 102). Ces rationalisations se manifestent aussi par « la volonté de séparer les services considérés comme directement productifs, créateurs de valeur ajoutée, des services administratifs et des services supports, dits de back office » (Ibid., p. 103). Ce faisant, chaque service devient alors le « fournisseur » du suivant qui est son « client » et qui manifeste donc des exigences, impose des contraintes, etc. (Daniellou, 2006). Des relations de service s'instaurent entre acteurs auparavant « collègues ». Or les formes de rationalisation sous-estiment voire ignorent ces relations, sources de variabilités. Une croyance forte est attribuée aux outils pour « canaliser » l'activité. Le travail est pensé comme la succession de tâches discrètes et individuelles, la tradition fonctionnelle reste forte dans l'entreprise (Lorino, 2013) et la dimension de coordination prime sur celle de coopération.

2.1.2 Rendre compte des initiatives des opérateurs et de leur rôle

Il est alors fréquent de constater que les opérateurs vont construire, malgré tout, cette coordination nécessaire pour garantir une qualité et une continuité du service (Petit, 2005). Cependant, ces initiatives sont le plus souvent perçues comme des « violations » et sont alors ignorées voire même combattues (Falzon et al., 2012). Dans notre situation, certains décideurs-concepteurs semblent avoir conscience, lors des entretiens, des effets négatifs induits par la relation client-fournisseur et souhaitent développer davantage des liens de « partenariat ». Pour autant, la structure, pensée par d'autres, semble immuable et intouchable et la théorie d'usage (ce que l'on fait en réalité) reste tacite, non débattue (Argyris & Schön, 1996/2002). Or, l'ergonomie a mis en évidence, d'une part, que ces initiatives doivent être

discutées car elles ont un sens, et, d'autre part que le travail est toujours inscrit dans un collectif quel qu'il soit. L'individualisation du travail et de son évaluation, la prééminence de la tradition fonctionnelle, la valorisation d'une dimension de coordination minimisent la dimension collective du travail, laissant les acteurs démunis pour construire et développer une activité collective souvent essentielle à la réalisation de la production. Dans notre étude, les modalités de fonctionnement organisationnel et les préceptes du contrat de service ne facilitent guère la coopération des acteurs pourtant nécessaire. Des résultats similaires ont été récemment obtenus au sein d'une mutuelle (Petit, 2005) et au sein d'une grande entreprise énergétique (Lorino, 2013) où les acteurs, éloignés par diverses réorganisations, ne parvenaient plus à travailler ensemble, à construire de nouvelles habitudes et à retrouver un sens à leur travail. Or « l'engagement de l'opérateur au travail n'a de sens pour lui qu'à travers l'activité d'autrui, comme par exemple, le client ou les collègues. Lorsque le cadre de travail empêche les opérateurs de maintenir ou de développer cette relation avec autrui, à coups d'efforts pour maintenir certains aspects de la qualité, cela peut se traduire par des atteintes à la santé » (Petit & Dugué, à paraître a).

2.1.3 Favoriser une approche processus

Les résultats obtenus ici rejoignent les enjeux des nouvelles formes d'organisation soulevés dans le cadre théorique (cf. Chapitre 1), et notamment la reconfiguration de l'organisation par processus. Cette reconfiguration implique l'analyse d'un agencement d'activités situées dans des entités organisationnelles multiples et faisant intervenir divers profils professionnels (Lorino, 2009). Une « approche processus » est alors nécessaire pour réaliser un diagnostic global. Celle-ci oriente l'analyse vers les logiques interactionnelles – les formes d'interactions entre les acteurs impliqués au sein du processus – et transactionnelles – la « transaction » réalisée par l'intermédiaire des interactions à l'œuvre au sein des organisations (Ibid.). Elle oblige à adopter une vision davantage systémique, « holistique » (Carayon & Smith, 2000 ; Wilson, 2012) et suppose, bien souvent, de ne pas réduire l'intervention à un travail au niveau d'un seul service et/ou d'une seule organisation[154]. Les analyses menées au sein de services paie avant/après le changement et au sein des unités « clientes » ont permis de caractériser l'activité collective conjointe, ses entraves et à mettre en évidence l'existence de facteurs de conversion aussi bien positifs que négatifs.

[154] « The study of interactions between different entities and work systems is becoming increasingly important in work organization and ergonomics (Wilson, 2000) » (Carayon & Smith, 2000, p. 659). « L'étude des interactions entre différentes entités et systèmes de travail est en train de devenir un sujet de plus en plus important pour l'organisation du travail et l'ergonomie (Wilson, 2000) » (Carayon & Smith, 2000, p. 659, notre traduction).

2.1.4 Déconstruire les discours généralisateurs

Cette première étape d'analyse de l'existant doit ensuite faire l'objet de restitutions auprès d'une diversité d'acteurs visant à mettre en circulation les descriptions du travail, le « point de vue du travail » (Guérin et al., 2007), utiles pour déconstruire les discours généralisateurs (Daniellou, 1998/2003). Dans la présente recherche, ces restitutions, d'abord réalisées auprès des opérateurs, puis des managers et décideurs-concepteurs, ont permis de mettre en évidence les tentatives des opérateurs cherchant à faire leur travail du mieux possible et le coût des régulations opérées au sein d'un environnement « incapacitant ». Plus largement, l'enjeu est alors de « mettre en débat » un nouveau point de vue sur le travail issu de l'analyse de l'activité et de savoirs généraux, et de transformer les « outils de connaissance » en « outils d'action » (Daniellou, 1992). Il s'agit de démontrer que des ressources existent dans « le microscopique de l'activité et des interactions quotidiennes » (Daniellou, 1999) et que ces ressources peuvent – et doivent – être transformées durablement en capabilités concrètes. Cette transformation implique des évolutions organisationnelles, nécessaires pour assurer les objectifs d'efficacité et de santé.

2.2 Etape 2 : Mise en mouvement de l'organisation et expérimentation d'une organisation capacitante

Un dispositif a ensuite été mis en place visant à mettre l'organisation en mouvement et aider les acteurs à pouvoir penser et inventer de nouvelles façons de faire.

2.2.1 Remettre l'organisation en mouvement

Cette mise en mouvement apparaît nécessaire compte tenu de la manière dont le changement organisationnel a été ici mené :

- une démarche « top-down » axée sur les procédures où la qualité de la prescription importe avant toute chose (Daniellou, 2006 ; Dugué, 2006) ;

- une conception déterministe du changement perçu comme « inéluctable » et où la modification de la seule structure apparaît suffisante (Daniellou, 1999 ; Pesqueux, 2008) ;

- une « conduite » du changement proche d'un problème simple de transformation d'état où la situation B et le processus pour y parvenir sont connus par avance (Darses, Falzon, & Munduteguy, 2004 ; Petit, 2005).

Ces modalités[155] se sont rapidement révélées infructueuses conduisant à des résultats économiques et sociaux décevants. Le triptyque Pouvoir agir – Pouvoir débattre – Pouvoir penser, illustré dans la figure ci-dessous (cf. Figure 28), s'est fragilisé :

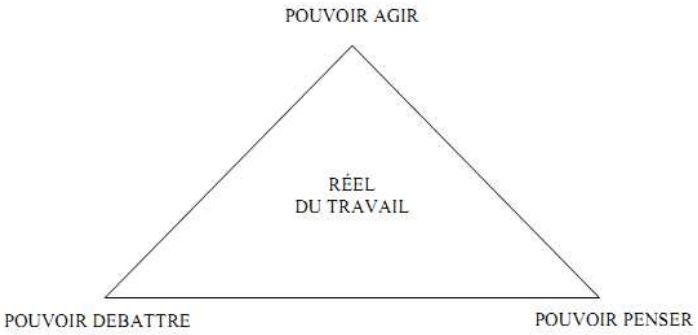

Figure 28 – Pouvoir penser, pouvoir agir et pouvoir débattre

D'après Daniellou (1998/2003, 1999)

Les réalités du travail ont été ignorées puisqu'il a suffi qu'un consultant « passe » pour construire la nouvelle organisation (Daniellou, 1999). La conduite du changement s'est caractérisée par l'absence de débats et de confrontation de logiques entre les différentes parties prenantes. Le changement a été « le fait de décideurs installés au sommet de l'entreprise, qui, forts d'une vision globale, ont pour tâche d'en mettre en œuvre les conséquences organisationnelles » (Sardas & Guénette, 2005, p. 11). Les premières observations et les comparaisons menées avant et après le changement ont permis d'identifier une diminution progressive de la capacité d'agir et du pouvoir faire sur la situation de travail. Dans ce contexte, les opérateurs ont eu à construire une nouvelle activité de travail dont il était prévisible qu'elle serait source de difficultés et de régulations coûteuses (Barcellini et al., 2013) et défavorable au processus de construction de la santé.

Le processus d'intervention s'est alors construit à partir de la volonté de « contribuer à remettre en mouvement, pour les différents acteurs de l'entreprise, la possibilité de penser les situations avec d'autres mots, d'autres « théorèmes », d'autres concepts que ceux qui nous inondent ; augmenter le « pouvoir-agir » des mêmes acteurs, grâce à des méthodologies d'analyse et de conception, en relation avec une construction sociale qui favorise les occasions de débats et de négociations, alimentés par les descriptions du travail réel et les simulations du travail futur » (Daniellou, 1998/2003, p. 8).

Il s'agissait alors de mettre en mouvement la dynamique du triptyque présenté ci-dessus en articulant deux formes de rationalité (Dugué, Petit & Daniellou, 2010) :

- une rationalité *en valeur* où les modes d'action visent à associer les acteurs concernés à la détermination du changement, ici « après-coup » ;

[155] Ces modalités se retrouvent par ailleurs dans la majorité des changements organisationnels menés aujourd'hui. Ce point a été mis en évidence dans le Chapitre 1, §3.2.

- une rationalité *en finalité* où l'objectif est le développement conjoint des individus et des organisations. Cette rationalité vise à dépasser celle, purement formelle, mesurée à partir de quelques indicateurs quantitatifs (en termes ici de nombre de paies par personne).

2.2.2 Expérimenter une organisation capacitante

Le dispositif mis au point et expérimenté pour (re)mettre l'organisation en mouvement vise :

- d'une part, à aider les acteurs à produire de nouvelles règles de fonctionnement et, ainsi, un système mieux « adapté » ;

- d'autre part, à expérimenter une autre façon de fonctionner où les règles peuvent être débattues, l'organisation reconfigurée, etc.

Dans notre situation, la « co-analyse constructive des pratiques » a permis de recomposer, un temps, une activité physiquement éclatée, afin de favoriser la constitution d'espaces de dialogues et de confrontation et de faciliter une pratique réflexive collective sur le processus (Lorino, 2009). L'objectif était de créer des espaces d'élaboration commune et de négociations entre les dénommés clients et fournisseurs. Ensemble, les acteurs du processus pouvaient ainsi débattre de conflits et de questions diverses, accroître l'intercompréhension et l'intelligibilité réciproque et définir de nouvelles pratiques conjointes. De ce fait, le processus paie était évalué et, éventuellement, transformé visant à « construire de l'ordre à partir du désordre » (Petit, 2005, p. 263).

Le dispositif porte en lui les prémices du futur. Il peut être appréhendé comme un « micro-monde » au sein duquel de nouvelles règles du jeu, de nouveaux principes organisationnels vont être élaborés. De cette façon, le dispositif expérimente une organisation capacitante temporaire : les débats entre les opérateurs sont encouragés, des adaptations de la structure organisationnelle peuvent être envisagées, et les opérateurs ont la possibilité de construire leur propre activité collective.

L'objectif général poursuivi est d'accorder le temps et l'espace nécessaires aux processus d'exploration, ouverts aux « expérimentations et aux cogitations collectives de toute sorte[156] » (Moisdon, 2005). Il s'agit de donner aux acteurs la possibilité de réaliser des expérimentations sur l'organisation (Petit, 2005) et de favoriser ainsi un travail d'organisation (de Terssac, 2006). Les travailleurs ont alors l'opportunité de (Dugué et al., 2010) :

- découvrir et débattre des représentations de chacun ;

- acquérir une connaissance précise de leur travail et de celui de son collègue / partenaire ;

[156] A cet égard, le fait que le dispositif se poursuive (cf. § 1.2 de cette Discussion) est encourageant.

- accroître les possibilités d'agir sur sa propre situation de travail ;

- faire perdurer l'apport des ergonomes après la fin de l'intervention.

Ce qui se joue c'est bien aussi « une forme de rééquilibrage des rapports sociaux, par une volonté clairement affirmée de légitimer, et donc de mettre en débat, la parole des travailleurs et de leurs représentants[157] » (Dugué et al., 2010, pp. 4-5). Ceci est d'autant plus vrai lorsque le changement consiste à « appliquer » une structure (Daniellou, 1999).

Ces espaces de construction de la coordination conduisent inévitablement à une action sur les règles existantes (Petit, 2005). En ce sens, ils amorcent une transformation progressive des pratiques et de l'organisation dans son ensemble. Toutefois, cette transformation n'est possible et pérenne que si les espaces d'élaboration s'institutionnalisent et que des espaces de discussion, incluant la hiérarchie, se mettent en place. En effet, l'objectif est ensuite de faire discuter les « mondes professionnels », ceux des concepteurs et des utilisateurs afin de faire « œuvre commune » (Béguin, 2013) et d'adapter progressivement la structure aux besoins et interactions des acteurs.

2.2.3 Quelle(s) implication(s) pour l'ergonome ?

Au cours de cette étape, le rôle d' « expert[158] » de l'ergonome diminue au profit du registre de l'accompagnement (Argyris & Schön, 1996/2002) et au profit d'un rôle de « cheville ouvrière » de la démarche participative (Falzon, 2013). Ainsi, au-delà de la transformation des représentations de l'ensemble des acteurs, il convient de produire une situation permettant la poursuite du développement (Ibid.) et l'élaboration de nouvelles alternatives organisationnelles (Petit, 2005). Ceci implique un positionnement favorable et la possibilité de participer aux « situations de gestion » où les retournements se révèlent et se dessinent (Lorino, 2010 ; Petit et al., 2007). Les conditions sociales de l'intervention doivent être réunies et l'ergonome doit, à travers l'intervention, prendre en compte la diversité des logiques, encourager la controverse et la confrontation des points de vue, souligner l'importance d'une participation effective des acteurs, etc.

En raison de l'évolution rapide des organisations aujourd'hui, il apparaît pour l'ergonome nécessaire de ne pas se contenter de construire des systèmes adaptés mais d'élaborer, par l'intervention, des systèmes adaptables permettant le passage d'une représentation de l'organisation comme structure à celle d'organisation-instrument (Petit & Dugué, à paraître

[157] Dans le cas des Centres de Services Partagés étudiés, les élections des représentants ont eu lieu tardivement et ces acteurs n'ont donc pas été associés, la direction y étant par ailleurs défavorable.

[158] Ceci ne signifie en aucun cas que l'ergonome doit abandonner ce qu'il sait, autrement dit ses savoirs généraux, ses savoirs sur la situation, ses expériences passées, etc. La mise en place du dispositif a été guidée de toute évidence par ces savoirs. Le fait de dire que son rôle d'expert diminue signifie ici que l'ergonome n'est plus là pour dire comment les choses doivent être. Il a plutôt un rôle de « maïeuticien » : il aide les opérateurs à « accoucher » d'une nouvelle organisation.

a). La conception de systèmes adaptables n'est autre que la conception de formes évolutives permettant des adaptations fréquentes à des environnements instables et changeants (Petit, 2005).

2.3 Etape 3 : Suivi et accompagnement

2.3.1 Créer un environnement capacitant et mettre en place une organisation capacitante

L'intervention, ainsi construite, peut avoir des effets sur :

- *le travail et les règles de fonctionnement* facilitant ainsi la création d'un environnement capacitant permettant d'accroître les possibilités d'acquérir ou construire des savoir-faire, des connaissances, des compétences et de réaliser un travail de qualité. La création d'environnements capacitants permet des améliorations significatives (pouvoir faire) mais n'affectent pas nécessairement la « logique organisationnelle globale » (Daniellou, 1999) ;

- et sur *l'organisation* par la remise en question de ses règles de fonctionnement et notamment (a) la prise en compte des impératifs d'intelligibilité et d'actionnabilité mutuelles entre les acteurs (Lorino, 2013) ; (b) la possibilité donnée aux acteurs de parler de leur travail, de pouvoir « continuer à penser », (c) la possibilité de réaliser continuellement un « travail d'organisation », avec l'appui du management. Ce faisant l'organisation capacitante expérimentée lors du dispositif peut perdurer, facilitant le renouvellement, dans le temps, d'environnements capacitants évolutifs, conformes aux attentes des individus et aux impératifs des organisations[159].

2.3.2 Rôle des espaces de discussion

Afin de faciliter l'atteinte de ces effets, la mise en place d'espaces de discussion entre les opérateurs et la hiérarchie apparaît comme un moyen efficace. Ces espaces visent à enclencher des débats réguliers sur les règles et pratiques. Dans notre situation, ces espaces auraient pu permettre de discuter collectivement des visites de chacun et d'élargir ainsi les effets de ces visites à d'autres binômes, en enclenchant des situations de réflexivité permettant

[159] La réflexion menée aujourd'hui sur le devenir des équipes paie Transdev peut être guidée par ce deuxième aspect où les responsables et les opérateurs ont pu « tester » un nouveau fonctionnement organisationnel et peuvent ainsi « penser » autrement l'organisation et son changement.

une distanciation avec l'action (Mollo & Nascimento, 2013). L'importance des espaces de discussion animés par le management intermédiaire est aujourd'hui largement explorée en sciences de gestion (Bertrand & Stimec, 2011 ; Detchessahar, 2001, 2003). L'hypothèse selon laquelle ces espaces favoriseraient la construction de la santé[160] au travail est actuellement testée et semble se confirmer (Detchessahar, 2010). Cependant, pour que ces espaces puissent être reliés avec une santé positive au travail, différentes conditions doivent être réunies. Le travail et les problèmes liés au travail concret des salariés de l'entreprise doivent être au cœur des discussions, la fréquence de ces discussions doit être soutenue, les débats doivent être animés par un manager du métier, les échanges doivent faire l'objet de traces écrites facilitant la remontée des informations vers la direction, une confiance doit être établie entre tous les participants, et des transformations concrètes doivent se produire (Ibid.).

Le rôle de ces espaces est :

- de reconnaître le travail d'organisation et son rôle (Clergeau et al., 2006) ;

- d'accroître le champ des possibles ; dans notre situation, ces espaces auraient pu permettre de discuter des « élaborations » construites au cours des visites et d'ouvrir ainsi le champ des possibles permettant que chacun puisse « faire mieux » ou « autrement » (Perrenoud, 2001) ;

- de débattre des critères de qualité du travail et de délibérer sur les contradictions quotidiennes entre efficacité et éthique (Daniellou, 2009/2013) ;

- de soulever des paradoxes et contradictions : « les paradoxes peuvent constituer un véritable levier managérial à condition que l'organisation s'en saisisse et engage un travail (1) d'identification du paradoxe, ce qui suppose de le mettre en mots (…) (2) de recherche des origines et des causes du paradoxe ; et enfin (3) d'exploration des pistes de résolution » (Clergeau et al., 2006, pp. 7-8) ;

- de redonner un rôle au management de proximité – et, selon nous, au management intermédiaire – fréquemment « happé » par la direction et le suivi d'outils de gestion de plus en plus abstraits et éloignés de la réalité du travail (Daniellou, 2009/2013 ; Detchessahar, 2010). Ce qui est en jeu est que « les managers retrouvent la mission, les moyens et le goût de faire vivre à chaque niveau et dans les deux sens l'articulation entre les orientations de l'entreprise et la réalité du terrain » (Daniellou, 2009/2013, p. 10) ;

- de délibérer de l'articulation entre la production de règles et la production d'activités autonomes et d'adopter collectivement de nouvelles règles acceptables par tous dans le but

[160] Les études citées ici cherchent à analyser les déterminants proprement organisationnels de la santé au travail. La santé des salariés serait alors « directement fonction de la capacité de l'organisation à lever les contradictions entre ce qui est demandé aux salariés, les moyens mis à leur disposition et l'évaluation des résultats. Lever les contradictions perçues par les salariés – et notamment par les opérationnels (…) – suppose l'existence d'espaces au sein desquels ces contradictions s'expriment, se discutent et se dépassent » (Clergeau et al., 2006, p. 8).

d' « équiper les opérateurs et non de les contrôler » (Cuvelier, 2011, p. 215) et de favoriser la transformation des ressources en capabilités[161].

Afin de garantir l'efficacité de ces espaces, il apparaît nécessaire que la direction les institutionnalise et les structure de manière à ce que « les produits des discussions trouvent des déclinaisons concrètes dans les modes d'organisation » (Clergeau et al., 2006, p. 10).

Le fonctionnement d'une organisation capacitante doit permettre et encourager un travail d'organisation, favoriser les débats et confrontations, et être propice à la construction de collectifs de toute sorte. Les espaces d'élaboration et de discussion peuvent, sous certaines conditions ici précisées, aider à cette production en autorisant la discussion des règles du jeu et leur évolution au fur et à mesure des besoins. Au-delà des améliorations significatives de court-terme, l'enjeu est celui de la modification des relations entre les acteurs et notamment du « droit au débat », du « droit au jeu » de chacun d'entre eux (Daniellou, 1999). L'orientation n'est plus uniquement productive mais constructive.

[161] On retrouve ici les conclusions des travaux de Mhamdi (1998) portant sur l'analyse de réunions collectives réunissant les opérateurs et la hiérarchie au sein d'une grande entreprise de production, de transport et de distribution d'énergie. Selon cet auteur, la qualité des réunions étudiées est liée au fait qu'elles : (a) s'appuient sur le réel ; (b) permettent la participation active et effective des salariés et de l'encadrement ; (c) reposent sur un certain comportement de la hiérarchie propice à une parole libérée et (d) aient des conséquences effectives sur le travail.

3. Réflexions générales sur la pratique de l'ergonomie dans une perspective développementale

3.1 Le développement : moyen et finalité de l'intervention

La conception de systèmes adaptés et adaptables passe par une double action de l'ergonome :

- encourager le développement : le processus d'intervention a alors pour finalité le développement. On s'intéresse ainsi aux conditions et entraves du développement et les facteurs de conversion peuvent devenir une cible pertinente de l'intervention ;

- organiser une situation de développement : le processus d'intervention a lui-même comme moyen le développement et doit donc se transformer en un processus de développement. Autrement dit, il doit devenir l'occasion d'une dynamique d'expérimentation et d'apprentissage (Sardas & Lefebvre, 2005). Les outils deviennent des outils développementaux qui encouragent notamment la pratique réflexive. Idéalement, les processus de développement construits lors des interventions peuvent être intégrés dans les organisations elles-mêmes comme, par exemple, la poursuite de la co-analyse constructive des pratiques.

En poursuivant cette double action, l'ergonome s'inscrit résolument dans une approche constructive (ou développementale) de l'ergonomie (Falzon, 2013). Ce nouveau courant oriente la pratique de l'ergonomie (Petit & Dugué, à paraître a) et marque le passage d'une ergonomie de l'activité centrée sur la réussite des personnes à une ergonomie constructive centrée sur la capacité des personnes à apprendre et, surtout, à se développer dans leur travail (Falzon, 2013). Au-delà des objectifs classiques de santé et de performance, l'objectif général devient le développement conjoint des individus, des collectifs et de l'organisation (Ibid. ; Petit & Coutarel, 2013).

3.2 L'intervention : un acte pédagogique et démocratique

L'intervention devient un acte pédagogique et permet la production, d'une part, d'un environnement capacitant et, d'autre part, d'une organisation capacitante.

Par « acte pédagogique » on entend un acte poursuivant deux finalités (Dugué et al., 2010) :

- rendre les individus « capables » en situation ;

- permettre le développement personnel de ces mêmes individus, la transmission de valeurs et le développement d'une culture spécifique.

Différents moments de l'intervention – lors de la préparation des entretiens / observations, lors des restitutions et de la validation du diagnostic, etc. – peuvent être considérés comme une source potentielle d'apprentissage et être interrogés sous l'angle de la pédagogie « dans le sens où chacun d'entre eux permettrait l'acquisition de connaissances ou encore le développement de l'agir » (Dugué et al., 2010, p. 7).

Dans notre situation, les facteurs de conversion, cibles de l'intervention, sont centrés sur le développement de l'agir. Le caractère pédagogique tient également au fait qu'au cours même de l'intervention, un modèle expérimental de développement continu est testé. La co-analyse constructive des pratiques vise à mettre en place un environnement meilleur et à produire un modèle expérimental où les débats et les confrontations de points de vue sont encouragés, l'activité collective conjointe est facilitée, et la structure organisationnelle est questionnée. Autrement dit, de nouveaux fonctionnements organisationnels sont expérimentés par les opérateurs eux-mêmes puis discutés au sein des restitutions et, idéalement, au sein d'espaces de discussion dédiés. L'ergonome devient un « catalyseur » d'échanges et nous avons vu précédemment que le manager de proximité pouvait (devait ?) ensuite prendre le relais[162].

Plus largement, l'ergonome se retrouve alors porteur d'une conception nouvelle de la gouvernance d'entreprise favorisant, sous des formes diverses, la participation des différents acteurs dans les prises de décision et l'émergence d'une forme de « démocratie provisoire » laissant la place au respect et aux débats de logiques (Clot, 2013 ; Daniellou, 2009/2013 ; Dugué et al., 2010). La démocratie est ici définie comme « la croyance en la capacité de l'expérience humaine de générer des buts et méthodes qui permettront à l'expérience ultérieure d'être riche et ordonnée » (Davezies, 2012).

L'opérateur est alors considéré non seulement comme un « travailleur » mais également comme une « personne » et comme un « citoyen » (Clot, 2013). La décision se délocalise alors partiellement par rapport au fonctionnement habituel de l'entreprise (Dugué et al., 2010). A ce propos, l'application du principe de « subsidiarité » aux organisations a récemment été proposée (Petit et al., 2011) et faciliterait cette « délocalisation » des processus de décision. Ce principe, fondamental de l'Union européenne, régit la relation entre l'Union et les Etats membres. Le bienfondé de la réalisation d'une action ou d'une mission à un niveau supérieur doit être justifié ; à défaut cette mission ou action sera réalisée au niveau inférieur. De la même manière, toute structuration organisationnelle doit interroger ce principe : « qu'est-il préférable de traiter à chacun des niveaux de la hiérarchie, pour assurer l'efficacité productive, développer l'autonomie et la responsabilité, ne pas encombrer la hiérarchie avec des questions gérables à un niveau inférieur, ou encore, faciliter une plus grande réactivité ? » (Petit et al., 2011, p. 402). Selon ces auteurs, le principe de subsidiarité au sein de

[162] La question de la manière dont le relais peut être efficacement pris se pose toutefois. Cette question renvoie à la formation d'« acteurs ergonomiques » (Rabardel, 2003) au sein des organisations : les managers pourraient être des bénéficiaires privilégiés.

l'organisation consiste à « ne pas faire à un niveau hiérarchique donné ce qui peut l'être avec plus d'efficacité à un niveau inférieur » (Ibid., p. 404).

L'intervention devient une « démonstration des bénéfices d'une meilleure implication des acteurs à la détermination des solutions techniques ou organisationnelles » (Falzon & Mas, 2007, p. 8). Par la mise en place de démarches participatives, les acteurs peuvent définir collaborativement une nouvelle organisation et la tester (Ibid., Petit, 2005). Les modes de gestion des ressources humaines peuvent être également questionnés (Clergeau et al., 2006), par exemple, une gestion trop individuelle et quantitative ou des modalités d'évaluation inadaptées. Ces connaissances « d'expériences, des corps et des collectifs » sont à articuler en permanence avec les connaissances « descendantes, d'experts » (Daniellou, 2009/2013). De ce fait, l'intervention peut alors être vue comme une « session de formation pour les organisations » (Falzon & Mas, 2007, p. 8). La démonstration des possibilités d'action sur les conditions et l'environnement de travail peut conduire à des développements ultérieurs qui dépasseront largement le cadre de l'intervention (Coutarel & Petit, 2013 ; Falzon, 2013) et faciliteront la mise en place progressive d'une organisation capacitante. Par l'intervention, la capacité de l'organisation à conduire et pérenniser des démarches efficientes est développée.

Ce faisant, l'intervention peut devenir une situation d'apprentissage mutuel (Béguin, 2008) entre l'intervenant, l'individu (et le collectif) et l'organisation. Pour qu'un apprentissage ait lieu, l'ergonome-intervenant doit être perçu comme un « partenaire » dans la relation qui le lie avec l'organisation-cliente et non comme un simple fournisseur chargé de livrer une prestation pré-définie, sans renégociation possible du cahier des charges initial (Falzon, 2005a ; Sardas, 2002).

3.3 La question de l'évaluation de l'intervention dans une perspective développementale

Nous souhaitons aborder, dans ce dernier paragraphe, la question de l'évaluation de l'intervention menée dans une perspective développementale. Cette question sera traitée selon trois niveaux d'analyse : les effets de la structuration même de l'intervention sur le développement (§3.3.1), l'évaluation de l'intervention a posteriori (§3.3.2) et, à plus long terme, la place occupée par l'ergonomie dans la stratégie globale des organisations (§3.3.3).

3.3.1 Structurer l'intervention de façon à développer un axe constructif

La manière de conduire l'intervention ergonomique « peut produire des effets durables, au-delà du temps et du périmètre de l'intervention » (Falzon, 2013, p. 13). Aussi la question de l'évaluation se pose-t-elle dès la structuration de l'intervention. L'approche ergonomique doit alors être pensée et construite selon une approche par les capabilités visant « à donner du

pouvoir aux personnes et aux organisations, [à] leur donner des outils additionnels permettant de progresser » (Falzon, 2005b, p. 8).

Toute intervention produit des effets tangibles – des productions ergonomiques : contributions à la conception, élaborations de préconisations, etc. – et des effets intangibles, à plus long terme – démonstration que les choses peuvent changer, que des évolutions positives sont possibles, que les personnes peuvent améliorer les situations, que de nouvelles compétences peuvent être acquises (Falzon, 2005b). L'analyse de l'activité de travail, au centre de la pratique ergonomique (Daniellou, 1999), produit également des effets intangibles : par la réification et l'extériorisation du travail et des connaissances, le partage d'expériences, de nouvelles connaissances sont acquises, des compétences se développent (Falzon, 2005b). De tels effets peuvent devenir « le centre de l'intervention de l'ergonome et pas seulement un effet secondaire » (Ibid., p. 9). L'enjeu est alors de mettre en place des méthodes encourageant le développement individuel et collectif : le développement est pensé simultanément comme un moyen et une finalité de l'intervention ergonomique (Falzon, 2013). La co-analyse constructive des pratiques a été construite dans cette perspective. L'intervention est ainsi structurée de façon à développer un axe pédagogique et développemental qui apparaît comme gage d'efficacité (Dugué et al., 2010). L'objectif est de penser et de structurer l'intervention dans une visée de long terme afin que le projet ne se réduise pas à une parenthèse dans la vie des organisations. Dans ce cas, des moyens sont donnés aux organisations de se projeter et de pouvoir ainsi répondre au mieux aux nouveaux enjeux et à l'environnement concurrentiel, complexe et turbulent auquel elles doivent aujourd'hui faire face.

L'évaluation de l'intervention, à long terme, ne peut pas uniquement porter sur les changements tangibles – la création d'un environnement capacitant – mais sur des facteurs comme le comportement de l'organisation en termes de participation des travailleurs, de la nouvelle place accordée au travail, etc. (Falzon, 2005b). Autrement dit, l'évaluation doit aussi porter sur la mise en place effective d'une organisation capacitante.

3.3.2 Evaluer l'intervention et choisir des critères pertinents

Deux questions peuvent alors être posées afin d'évaluer l'intervention ergonomique à plus long terme :

- l'intervention a-t-elle permis de : rendre les individus capables ? permettre aux individus de se développer ? initier une nouvelle culture ? (Dugué et al., 2010) ;

- l'accroissement des opportunités est-il devenu une priorité ? Autrement dit, les organisations réalisent-elles des actions conjointes sur les ressources et les facteurs de conversion et respectent-elles la liberté réelle des personnes ? (Bonvin & Farvaque, 2007).

Plus largement, la question qui se pose est la suivante : le travail est-il devenu une valeur pour l'entreprise ? (Falzon, 2005a, 2005b). L'enjeu général de l'intervention est de redonner une place centrale au travail dans les débats au sein de l'entreprise et de permettre ainsi (Daniellou, 2009/2013, p. 12) :

- d'alerter sur le coût humain de la performance et les atteintes à la santé des travailleurs que provoque l'organisation du travail ;

- de retisser les liens entre le micro et le macro, montrer comment la valeur se crée dans le détail de la gestion de la variabilité (…) ;

- de faire la preuve de ce qu'il y a à gagner à prendre au sérieux les connaissances des corps et des collectifs et à favoriser leur interaction avec les connaissances générales des experts.

Ainsi, il convient de compléter les indicateurs habituellement utilisés pour évaluer les effets des interventions avec des questions en suspens : comment apprécier le développement des activités et des acteurs ? Comme apprécier la plasticité d'une organisation et son adaptation (Coutarel, 2011) ? Comment apprécier la pérennité et le bénéfice des facteurs de conversion introduits ou mis en route par l'intervention ?

Au sein de notre situation, la question qui se pose est de savoir de quelle manière l'expérience ici menée, complétée par les connaissances générales et des cas similaires, pourrait constituer une « bibliothèque de références » (Petit, 2005) – bibliothèque utile à la fois pour la nouvelle réorganisation du service paie étudié au sein de Transdev et des services paie des autres CSP au sein de Veolia Environnement. Cette bibliothèque permettrait d'enrichir les réflexions sur le changement, de souligner les bénéfices d'une implication de l'ensemble des parties prenantes, de faire des hypothèses sur les conséquences de dynamiques collectives, de prouver l'intérêt à la fois des méthodes réflexives individuelles et collectives mais aussi de l'institutionnalisation de lieux de débats et d'échanges sur le travail.

3.3.3 Renforcer la place de l'ergonomie dans la stratégie même de l'organisation

Puisque la compétitivité des entreprises passe, nous l'avons vu dans le cadre théorique, par l'innovation, l'investissement immatériel, la créativité et le développement des compétences, tout concourt à ce que l'ergonomie se mette au service de la stratégie de développement des entreprises (Falzon & Mas, 2007) en proposant la construction d'environnements capacitants et la mise en place d'organisations capacitantes.

Ainsi l'évaluation de l'intervention vise, dans une perspective plus macroscopique, à évaluer l'influence de l'ergonomie sur la stratégie et les valeurs directrices de l'entreprise. Il convient ainsi de regarder de quelle manière les résultats obtenus permettent de faire évoluer l'organisation, c'est-à-dire permettent de transformer simultanément les stratégies, les

paradigmes et les valeurs. On retrouve ici les caractéristiques de l'apprentissage en double boucle proposé par Argyris & Schön (1996/2002) et illustré ainsi (cf. Figure 29) :

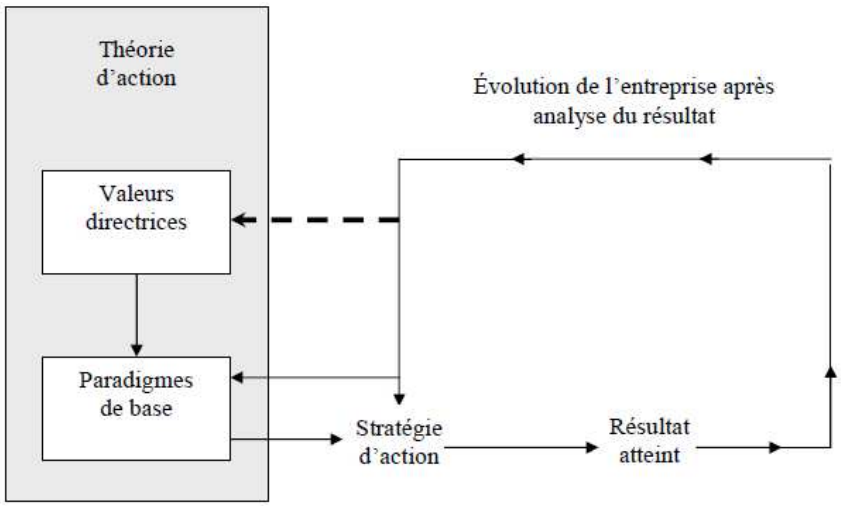

Figure 29 – L'apprentissage en double boucle : suite à l'expérience vécue, l'entreprise peut être amenée à questionner les valeurs directrices mêmes sur lesquelles elle se fondait

D'après Argyris & Schön (2002, p.45)

L'ergonome peut ainsi être perçu comme un véritable « contributeur stratégique » en bousculant les mentalités et les formes de management actuelles (Falzon & Mas, 2007). Ceci permettrait de donner un nouvel ancrage à l'ergonomie dans les organisations et de passer d'une ergonomie comme « obligation » (must) à une ergonomie comme « besoin » (need) (Dul & Neumann, 2005, 2006). L'ergonomie pourrait être ainsi appréhendée au-delà des seuls objectifs de santé-sécurité : « we suggest a new direction for ergonomics, using its full potential in organizations, without being exclusively dependant on health and safety considerations[163] » (Dul & Neumann, 2005).

Selon nous, l'objectif du développement apparaît comme un moyen privilégié de relier l'ergonomie à la stratégie des organisations et faciliterait l'atteinte des objectifs de santé – entendue dans un sens large – et de performance – à la fois humaine et organisationnelle. Le lien ne peut toutefois véritablement se nouer qu'à certaines conditions (Falzon & Mas, 2007) :

- la traduction dans les termes gestionnaires des résultats issus de l'analyse de l'activité ; l'objectif est de faire reconnaître l'activité comme une ressource stratégique et non comme un coût et de développer une argumentation économique en ce sens ;

[163] « Nous proposons une nouvelle direction pour l'ergonomie, qui utiliserait tout son potentiel au sein des organisations sans s'appuyer de manière exclusive sur des considérations de santé et de sécurité au travail » (Dul & Neumann, 2005, notre traduction).

- la mise à jour des éléments qui conduisent à entraver l'activité et se traduisent donc par une contre-performance ; les facteurs de conversion peuvent devenir une cible adéquate, à la rencontre entre les individus et les propositions de l'organisation ;

- la mise en évidence et l'encouragement d'activités qui contribuent à la performance ; l'identification, la description et la valorisation de ces activités spontanées apparaît comme une contribution essentielle de l'ergonomie à la performance des organisations ;

- la construction de l'intervention selon une approche développementale : l'intervention peut elle-même être une démonstration des bénéfices d'une meilleure implication des acteurs à la détermination de solutions techniques et organisationnelles ;

- l'acquisition de nouvelles compétences « stratégiques et politiques » pour l'ergonome (Cerf & Falzon, 2005) afin de mener un pilotage politique de l'intervention (Dugué et al., 2010), dans une approche systémique[164] (Wilson, 2012).

Ainsi, il convient de « réarticuler le travail, sa valeur pour l'entreprise et pour les personnes, les conditions de ce travail et son coût » (Trépo & de Geuser, 2005, p. 112) et de construire l'intervention ergonomique dans cette perspective.

La réunion de ces conditions conduirait à une évaluation positive de l'intervention, capable d'influencer durablement le fonctionnement de l'organisation. L'intervention replace alors l'activité de travail au centre des débats et des choix organisationnels et redonne toute l'importance nécessaire aux interactions entre les stratégies d'entreprise et les facteurs humains et sociaux.

Notre recherche, certes sommaire au regard des questions ici soulevées, a eu pour ambition de s'inscrire dans une vision développementale de l'ergonomie. Nul doute que cette modeste contribution bénéficiera d'apports ultérieurs inspirés par un même dessein.

[164] L'approche systémique implique la prise en compte simultanée du contexte, des interactions et interconnexions, d'une vision holistique de l'homme, de la reconnaissance des activités spontanées et de la manière dont l'ergonomie est impliquée dans la pratique (Wilson, 2012).

Bibliographie

Alter, N. (2010). Coopération, sentiments et engagement dans les organisations. *Revue du MAUSS, 2*(36), 347-369.

Amalberti, R. (2004). De la gestion des erreurs à la gestion des risques. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie* (pp. 285-300). Paris: PUF.

ANACT (2007). Améliorer la qualité de vie au travail: Des pistes pour agir. *Travail et Changement, Numéro spécial*, Mai-Juin.

Argyris, C., & Schön, D. A. (2002). Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique (M. Aussanaire et P. Garcia-Melgares, trad.). Paris: DeBoeck Université. (Ouvrage original publié en 1996 sous le titre *Organizational learning. II. Theory, method and practice.* New York, NY: Addison-Wesley).

Arnoud, J., & Falzon, P. (2011, septembre). *L'analyse du risque lors de la mise en place d'un Centre de Services Partagés: L'inadéquation des modèles avec la réalité des situations de travail*. Communication présentée au 46e Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française [SELF], Paris, France.

Arnoud, J., & Falzon, P. (2012). Shared Services Center and work sustainability: Which contribution from ergonomics? *Work, 41*(Supplement 1), 3914-3919.

Arnoud, J., & Falzon, P. (2013). La co-analyse constructive des pratiques. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie constructive* (pp. 223-236). Paris: PUF.

Arnoud, J., & Falzon, P. (à paraître). Changement organisationnel et reconception de l'organisation: Des ressources aux capabilités. *Activités*.

Askenazy, P. (2004). *Les désordres du travail*. Paris: Seuil.

Aubert, N. (2006). Hyperformance et combustion de soi. *Etudes, 10*(405), 339-351.

Autier, F. (2005, septembre). *Human capital. Beyond the fad, what the analogy really tells.* Communication présentée au XVIe Congrès de l'Association de Gestion des Ressources Humaines [AGRH], Paris, France.

Autissier, D. (2000). L'acteur compétent ou l'agir réflexif. In D. Autissier, & F. Wacheux (Eds.). *Structuration et management des organisations: Gestion de l'action et du changement dans les entreprises* (pp. 207-226). Paris: L'Harmattan.

Autissier, D., Guillard, A., & Moutot, J. M. (2010). La capacité de transformation comme composante du capital humain: Une étude exploratoire dans un groupe côté. *Management & Avenir, 1*(31), 95-117.

Autissier, D., & Wacheux, F. (2000). *Structuration et management des organisations: Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*. Paris: L'Harmattan.

Barcellini, F. (2007a, septembre). *Intervenir dans une situation dynamique de travail à distance: Méthodes et positionnement lors d'une intervention dans une société de services de logiciels libres.* Communication présentée au 43e Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française [SELF], Ajaccio, France.

Barcellini, F. (2007b). *Vers la construction d'un collectif de travail et de la mémoire organisationnelle d'une société de services de logiciel libres* (mémoire de master 2 recherche d'ergonomie, Cnam Paris, France). Récupéré le 1er septembre 2013 du site : http://ergonomie.Cnam.fr/equipe/barcellini/07_memoire_pro.pdf

Barcellini, F., Van Belleghem, L., & Daniellou, F. (2013). Les projets de conception comme opportunité de développement des activités. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie constructive* (pp. 191-206). Paris: PUF.

Barcet, A. & Bonamy, J. (1995). Chronique des services - Quel(s) service(s) pour quelle société ? *Revue d'économie industrielle, 72*(2), 111-117.

Bardin, L. (2003). *L'analyse de contenu* (3e ed.). Paris: PUF.

Barthe, B., & Quéinnec, Y. (1999). Terminologie et perspectives d'analyse du travail collectif en ergonomie. *L'année Psychologique, 99*(4), 663-686.

Beaujolin, F. (1999). *Vers une organisation apprenante*. Paris: Liaisons.

Becker, G. (1964). *Human capital. A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press.

Béguin, P. (1998, mars). *Simulation et participation*. Communication présentée aux Journées de Bordeaux sur la Pratique de l'Ergonomie, Bordeaux, France.

Béguin, P. (2003). Design as a mutual learning process between users and designers. *Interacting with computers, 15*, 709-730.

Béguin, P. (2004). L'ergonome, acteur de la conception. In P. Falzon (Ed.) *Ergonomie* (pp. 375-390). Paris: PUF.

Béguin, P. (2005). Concevoir pour les genèses professionnelles. In P. Rabardel, & P. Pastré (Eds.), *Modèles du sujet pour la conception. Dialectiques activités développement* (pp. 31-52). Toulouse: Octarès.

Béguin, P. (2008). Conception et santé: Quelques remarques sur le statut de l'activité de travail dans la conception des systèmes de production. *Psychologie du Travail et des Organisations, 14*(4), 369-384.

Béguin, P. (2013). La conception des instruments comme processus dialogique d'apprentissages mutuels. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie constructive* (pp. 147-160). Paris: PUF.

Béguin, P., & Cerf, M. (2004). Formes et enjeux de l'analyse de l'activité pour la conception des systèmes de travail. *Activités 1*(1), 54-71. Récupéré le 1er septembre 2013 du site : http://www.activites.org/v1n1/beguin.pdf

Bénion, A. (2010, novembre). *Quelles conditions organisationnelles, managériales et de GRH pour l'émergence d'un environnement favorable à la construction de la santé des agents en centres d'appels ?* Communication présentée au XXIème Congrès de l'Association de Gestion des Ressources Humaines [AGRH], Saint-Malo, France.

Bernoux, P. (2002). Le changement dans les organisations: Entre structures et interactions. *Relations Industrielles, 57*(1), 77-99.

Bernoux, P. (2004). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Paris: Seuil.

Bertrand, T., & Stimec, A. (2011). Santé au travail. Voyage en pays de lean management. *Revue française de gestion, 5*(214), 127-144.

Bobillier-Chaumon, M. E. (2003). Evolutions techniques et mutations du travail: Emergence de nouveaux modèles d'activité. *Le Travail Humain, 2*(66), 161-192.

Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification*. Paris: Gallimard.

Bonvin, J. M., & Farvaque, N. (2007). L'accès à l'emploi au prisme des capabilités, enjeux théoriques et méthodologiques. *Formation Emploi, 98*, 9-23.

Bourgeois, F., & Hubault, F. (2005). Prévenir les TMS. De la biomécanique à la revalorisation du travail, l'analyse du geste dans toutes ses dimensions. *Activités, 2*(1). Récupéré le 1er septembre 2013 du site : http://www.activites.org/v2n1/bourgeois.pdf

Bourmaud, G. (2013). De l'analyse des usages à la conception des artefacts: Le développement des instruments. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie constructive* (pp. 161-173). Paris: PUF.

Bourrier, M. (1999, septembre). *Approches organisationnelles de la fiabilité: Dialogues avec les ergonomes.* Communication présentée au *34e Congrès de la* Société d'Ergonomie de Langue Française [SELF], Caen, France.

Boussard, V. (2013). Le rôle des consultants dans la diffusion des transformations organisationnelles. In J. Petit, K. Chassaing, et S. Aubert (Eds.), *Des pratiques en évolution* (pp. 440-447). Toulouse: Octarès.

Bouzit, N. (2000). Analyse des communications à distance: La coordination dans un contexte de relations de service. In T. H. Benchekroun & A. W. Fassina (Eds.), *Le travail collectif : Perspectives actuelles en ergonomie* (pp. 193-213). Toulouse: Octarès.

Boyer, L. (1997). Recentrage des firmes. In Y. Simon, & P. Joffre (Eds.), *Encyclopédie de Gestion* (2nd ed.) (pp. 2809-2816). Paris: Economica.

Boyer, R., & Freyssenet, M. (2000). *Les modèles productifs*. Paris: La Découverte.

Bryson, J., & Merritt, K. (2007). Le travail et le développement des capacités. *Formation Emploi, 98*, 41-53.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1966). *The management of innovation* (2nd ed.). London: Tavistock.

Canguilhem, G. (2002). *Ecrits sur la médecine*. Paris: Seuil.

Carayon, P., & Smith, M. J. (2000). Work organization and ergonomics. *Applied Ergonomics, 31*, 649-662.

Carballeda, G. (1997). *La contribution des ergonomes à l'analyse et à la transformation de l'organisation du travail: L'exemple d'une intervention relative à la maintenance dans une industrie de processus continu* (thèse de doctorat en ergonomie, Cnam Paris, France). Thèse publiée en 1999 sous le même titre, Bordeaux : Impr. de l'Université Bordeaux 2.

Caroly, S. (2010). *L'activité collective et la réélaboration des règles: Des enjeux pour la santé au travail* (Habilitation à Diriger des Recherches, Université Victor Segalen, Bordeaux 2, France). Récupéré le 1er septembre 2013 du site : http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/46/50/89/PDF/HDR_Caroly.pdf

Caroly, S., & Barcellini, F. (2013). Le développement de l'activité collective. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie constructive* (pp. 33-45). Paris: PUF.

Caroly, S., & Weill-Fassina, A. (2007). En quoi différentes approches de l'activité collective des relations de services interrogent la pluralité des modèles de l'activité en ergonomie ? *Activités 4*(1), 85-98. Récupéré le 1er septembre 2013 du site : http://www.activites.org/v4n1/caroly-FR.pdf

Cartron, D., & Gollac, M. (2003). Intensité et conditions de travail. *Quatre Pages, 58* (Centre d'Etude et de l'Emploi). Récupéré le 1er septembre 2013 du site : http://www.cee-recherche.fr/fr/publicationspdf/4pages58.pdf

Cerf, M., & Falzon, P. (2005). *Situations de service: Travailler dans l'interaction*. Paris: PUF.

Clergeau, C., Detchessahar, M., Devigne, M., Dumond, J. P., Honoré, L., & Journe, B. (2006, novembre). *Transformation des organisations et santé des salariés: Proposition d'un programme de recherche.* Communication présentée au XVIIème Congrès de l'Association de Gestion des Ressources Humaines [AGRH], Reims, France.

Clot, Y. (1995). *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. Paris: La Découverte.

Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris: PUF.

Clot, Y. (2004). Travail et sens du travail. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie* (pp. 317-331). Paris: PUF.

Clot, Y. (2005). Le développement du collectif: Entre l'individu et l'organisation du travail. In P. Lorino, & R. Teulier (Eds), *Entre connaissance et organisation: L'activité collective* (pp. 187-199). Paris: La Découverte.

Clot, Y. (2006a). Action et connaissance en clinique de l'activité, *Activités, 1*(1), 23-33. Récupéré le 1er septembre 2013 du site : http://activites.org/v1n1/clot.pdf

Clot, Y. (2006b). Une intensification du travail peut-elle en cacher une autre ? In P. Askenazy, D. Cartron, F. de Coninck, & M. Gollac (Eds.), *Organisation et intensité du travail* (pp. 313-317). Toulouse: Octarès.

Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris: PUF.

Clot, Y. (2010a). *Le travail à cœur: Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris: La Découverte.

Clot, Y. (2010b). Pouvoir d'agir: De l'action au mot, du mot au concept. In F. Hubault (Ed.), *Pouvoir d'agir et autorité dans le travail* (pp. 15-29). Toulouse : Octarès.

Clot, Y. (2013). L'aspiration au travail bien fait. *Le Journal de l'Ecole de Paris du Management, 1*(99), 23-28.

Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G., & Scheller, L. (2000). Entretiens en autoconfrontation croisée: une méthode en clinique de l'activité. *PISTES, 2*(1). Récupéré le 1er septembre 2013 du site : http://www.pistes.uqam.ca/v2n1/pdf/v2n1a3.pdf

Clot, Y, & Litim, M. (2009). *Santé/travail: La recherche en Ile-de-France. Inventaire, répertoire et perspectives*. *Rapport de mission pour l'Agence Nationale de la Recherche.* Centre de Recherche sur le Travail et le Développement, Paris: Cnam.

Corteel, D., & Zimmermann, B. (2007). Capacités et développement professionnel. *Formation Emploi, 98*, 25-39.

Coutarel, F. (2004). *La prévention des troubles musculo-squelettiques en conception: Quelles marges de manœuvre pour le déploiement de l'activité ?* (thèse de doctorat en ergonomie non publié). Université Victor Segalen Bordeaux 2, France.

Coutarel, F. (2011). Des « TMS » aux « RPS », quand tout nous invite à parler « Travail ». In F. Hubault (Eds.), *Risques Psychosociaux: Quelle réalité, quels enjeux pour le travail ?* (pp. 99-119). Toulouse: Octarès.

Coutarel, F., Daniellou, F., & Dugué, B. (2003). Interroger l'organisation du travail au regard des marges de manœuvre en conception et en fonctionnement. La rotation est-elle une solution aux TMS? Conception et organisation du travail dans les abattoirs en France. *PISTES, 5*(2). Récupéré le 1er septembre 2013 du site : http://www.pistes.uqam.ca/v5n2/pdf/v5n2a2.pdf

Coutarel, F., & Petit, J. (2009). Le réseau social dans l'intervention ergonomique: Enjeux pour la conception organisationnelle. *Management et Avenir, 7*(27), 135-151.

Coutarel, F., & Petit, J. (2013). Prévention des TMS et développement du pouvoir d'agir. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie constructive* (pp. 175-190). Paris: PUF.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Seuil.

Cru, D. (1988). Collectif et travail de métier. In C. Dejours (Ed.), *Plaisir et souffrance dans le travail* (pp. 43-49). Paris: Editions de l'AOCIP.

Cuvelier, L. (2007). *Changement organisationnel et technique: Etude de l'appropriation d'une stratégie opératoire par un collectif de travail* (mémoire de master 2 recherche d'ergonomie, Cnam Paris, France). Récupéré le 1er septembre 2013 du site : http://dumas.ccsd.cnrs.fr/docs/00/65/64/83/PDF/Cuvelier_Lucie.pdf

Cuvelier, L. (2011). *De la gestion des risques à la gestion des ressources de l'activité. Etude de la résilience en anesthésie pédiatrique* (thèse de doctorat en ergonomie, Cnam Paris, France). Récupéré le 1er septembre 2013 du site : http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/66/59/97/PDF/ThA_seCuvelierLucie.pdf

Cuvelier, L., & Caroly, S. (2009). Appropriation d'une stratégie opératoire: Un enjeu du collectif de travail. *Activités, 6*(2), 57-74. Récupéré le 1er septembre 2013 du site : http://www.activites.org/v6n2/cuvelier.pdf

Daniellou, F. (1985). *La modélisation ergonomique de l'activité de travail dans la conception industrielle. Le cas des industries de process continu* (thèse de doctorat en ergonomie non publiée). Cnam Paris, France.

Daniellou, F. (1992). *Le statut de la pratique et des connaissances dans l'intervention ergonomique de conception* (Habilitation à Diriger des Recherches, Université Victor Segalen, Bordeaux 2, France). Texte publié en 1999 sous le même titre, Bordeaux : Impr. de l'Université Bordeaux 2.

Daniellou, F. (1996/2003). La construction de l'intervention ergonomique. In C. Martin & D. Baradat (Eds.), *Des pratiques en réflexion* (pp. 135-144). Toulouse : Octarès.

Daniellou, F. (1998/2003). Participation, représentation, décisions dans l'intervention ergonomique. In C. Martin & D. Baradat (Eds), *Des pratiques en réflexion* (pp. 225-240). Toulouse: Octarès.

Daniellou F. (1999). Nouvelles formes d'organisation et santé mentale: Le point de vue d'un ergonome. *Archives des maladies professionnelles et de médecine du travail, 60*(6), 529-533.

Daniellou, F. (2004). L'ergonomie dans la conduite de projets de conception de systèmes de travail. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie* (pp. 359-374), Paris: PUF.

Daniellou, F. (2006). Les mondes du travail. In L. Théry (Ed.), *Le travail intenable* (pp. 17-82). Paris: La Découverte.

Daniellou, F. (2008, juin). *Développement des TMS: Désordre dans les organisations et fictions managériales.* Communication présentée au 2ème congrès francophone sur les TMS, Montréal, Canada.

Daniellou, F. (2009/2013). L'ergonome et les débats sur la performance de l'entreprise. In J. Petit, K. Chassaing, & S. Aubert (Eds), *Des pratiques en évolution* (pp. 321-332) Toulouse: Octarès.

Daniellou, F. (2013, août). *De l'activité du travailleur à l'action de l'ergonome.* Conférence introductive présentée au 50e anniversaire du Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française [SELF], France, Paris.

Darses, F., Détienne, F., & Visser, W. (2004). Les activités de conception et leur assistance. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie* (pp. 545-563). Paris: PUF.

Darses, F. & Falzon, P. (1996). La conception collective: Une approche de l'ergonomie cognitive. In G. de Terssac & E. Friedberg (Eds.), *Coopération et conception* (pp. 123-135). Toulouse: Octarès.

Darses, F., Falzon, P., & Munduteguy, C. (2004). Paradigmes et modèles pour l'analyse cognitive. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie* (pp. 191-212). Paris: PUF.

Darses, F., & Reuzeau, F. (2004). Participation des utilisateurs à la conception des systèmes et dispositifs de travail. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie* (pp. 405-420). Paris: PUF.

Davezies, P. (1999). Evolution des organisations du travail et atteintes à la santé. *Travailler, 3*, 87-114.

Davezies, P. (2004). Malaise dans le rapport au travail. In M. Sassolas (Ed.), *Malaise dans la psychiatrie: Changements dans la clinique, malentendus dans les pratiques* (pp. 31-40). Toulouse: Erès.

Davezies, P. (2009, avril). *Pouvoir d'agir, travail, santé mentale*. Communication présentée au Congrès de l'Association Française de Sociologie [AFS], Paris, France.

Davezies, P. (2010). Reprendre la main sur le travail ? *Nouveaux regards, 50*, 22-24.

Davezies, P. (2012). *Dimensions collectives du travail: Les enseignements de la souffrance au travail*. Communication présentée lors du Séminaire interne 2011-2012 *Ergonomie et société: Enjeux et perspectives* (ERG255), Paris, Cnam.

David, C., & Huguet, P. (1998). Maîtriser la relation de service pour améliorer les conditions de travail. *Education Permanente, 4*(137), 147-155.

Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation.* Paris: INRA.

De La Garza, C., Maggi, B., & Weill-Fassina, A. (1998, septembre). *Temps, autonomie et discrétion: Analyse d'activités dans la maintenance ferroviaire.* Communication présentée au 33e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française [SELF], Paris, France.

De La Garza, C., & Weill-Fassina, A. (2000). Régulations horizontales et verticales du risque. In T. H. Benchekroun, & A. Weill-Fassina (Eds.), *Le travail collectif. Perspectives actuelles en ergonomie* (pp. 217-234). Toulouse: Octarès.

De La Ville, V. I. (1998). L'apprentissage organisationnel: Perspectives théoriques, *Management et Organisation des Entreprises, Cahiers français, 287*, 96-104.

Detchessahar, M. (2001). Quand discuter, c'est produire… *Revue Française de gestion, 132*, 32-43.

Detchessahar, M. (2003). L'avènement de l'entreprise communicationnelle ? *Revue Française de Gestion, 1*(142), 65-84.

Detchessahar, M. (2010). Le management au secours de la santé des salariés ? In C. Roux (Ed.), *Prévention de l'usure professionnelle ou construction de la santé ? Actes du séminaire organisé par le réseau ANACT* (pp. 38-44). Paris: ANACT.

Detchessahar, M. (2011). Santé au travail. *Revue Française de Gestion, 5*(214), 89-105.

Dewey, J. (1967). *Logique: La théorie de l'enquête* (G. Deledalle, trad). Paris: PUF. (Ouvrage original publié en 1938 sous le titre *Logic: The theory of enquiry*. New York: Henry Holt and Company).

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review, 48*, 147-160.

Docherty, P., Kira, M., Shani, A. B. R. (2009). *Creating sustainable work systems*. New York: Routledge.

Donada, C., & Nogatchewsky, G. (2007). La confiance dans les relations interentreprises. Une revue des recherches quantitatives. *Revue Française de Gestion, 33*(175), 111-124.

Doppler, F. (2004). Travail et santé. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie* (pp. 69-82). Paris: PUF.

Dubois, J. L., & Mahieu, F. R. (2009). Sen, liberté et pratiques du développement. *Revue Tiers Monde, 2*(198), 245-261.

Dugué, B. (2006). La folie du changement. In L. Théry (Ed.), *Le travail intenable* (pp. 95-118). Paris: La Découverte.

Dugué, B., Petit, J., & Daniellou, F. (2010). L'intervention ergonomique comme acte pédagogique. *PISTES, 12*(3). Récupéré le 1er septembre 2013 du site : http://pistes.revues.org/2767

Dul, J., & Neumann, P. (2005). *Ergonomics contribution to company strategy*. Proceedings of the 10th International Conference on Human Aspects of Advanced Manufacturing: Agility and Hybrid Automation [HAAMAHA], San Diego, USA.

Dul, J., & Neumann, P. (2006, July). *The strategic business value of ergonomics*. Proceedings of the XVIth Triennial Congress of International Ergonomics Association [IEA], Maastricht, NL.

Dumoulin, R., De La Villarmois, O., Tondeur, H. (2001). *Centre de services partagés versus externalisation: Solution alternative ou situation intermédiaire. Le cas de la fonction comptable et financière.* Communication présentée au 22ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité [AFC], France. Récupéré le 1er septembre 2013 du site : http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/46/25/PDF/DUMOULIN-VILLARMOIS-TONDEUR.PDF

Durand, M. J., Vézina, N., Baril, R., Loisel, P., Richard, M. C., Ngomo, S. (2008). *La marge de manœuvre de travailleurs pendant et après un programme de retour progressif au travail*. Montréal: IRSST.

Eklund, J. (1997). Ergonomics quality and continuous improvement – conceptual and empirical relationships in an industrial context. *Ergonomics, 40*, 982-1001.

Engeström, Y. (2000). Activity theory as a framework for analyzing and redesigning work. *Ergonomics, 43*(7), 960-974.

Ericsson, K. A., & Simon, H. A. (1984). *Protocol analysis. Verbal reports as data*. Cambridge, MA: the MIT Press.

Fadier, E., De La Garza, C., & Didelot, A. (2003). Safe design and human activity: Construction of a theoretical framework from an analysis of a printing sector. *Safety Science, 41*, 759-789.

Falzon, P. (1989). *Ergonomie cognitive du dialogue*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.

Falzon P. (1993). Médecin, pompier, concepteur: L'activité cognitive de l'ergonome. *Performances Humaines et Techniques, 66*, 34-39.

Falzon, P. (1994). Les activités méta-fonctionnelles et leur assistance. *Le Travail Humain, 57*(1), 1-23.

Falzon, P. (1996). Des objectifs de l'ergonomie. In F. Daniellou (Ed.), *L'ergonomie en quête de ses principes: Débats épistémologiques* (pp. 233-242). Toulouse: Octarès.

Falzon, P. (2005a, May). *Developing ergonomics, developing people.* Proceeding of the 8th South East Asian Ergonomics Society Conference [SEAES-IPS], Denpasar, Bali, Indonesia.

Falzon, P. (2005b, septembre). *Ergonomie, conception et développement*. Conférence introductive présentée au 40e Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française [SELF]. Saint-Denis, La Réunion.

Falzon, P. (2005c, December). *Ergonomics, knowledge development and the design of enabling environments.* Proceedings of the International Congress on Humanizing Work and Work Environment [HWWE], Guwahati, India.

Falzon, P. (2006, October-November). *Enabling environments and reflective practices.* Proceedings of the 14th Congresso da Associaçao Brasileira de Ergonomia [ABERGO], Curitiba, Brazil.

Falzon, P. (2008). Enabling safety: Issues in design and continuous design. *Cognition Technology and Work, 10*(1), 7-14.

Falzon, P. (2010). A propos des environnements capacitants: Pour une ergonomie constructive. In C. Roux (Ed.), *Prévention de l'usure professionnelle ou construction de la santé ? Actes du séminaire organisé par le réseau ANACT* (pp. 60-67). Paris: ANACT.

Falzon, P. (2013). Pour une ergonomie constructive. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie constructive* (pp. 1-15). Paris: PUF.

Falzon, P. & Lapeyrière S. (1998). L'usager et l'opérateur: Ergonomie et relations de service. *Le Travail Humain, 61*(1), 69-90.

Falzon, P. & Mas, L. (2007). Les objectifs de l'ergonomie et les objectifs des ergonomes. In M. Zouinar, G. Valléry, & M. C. Le Port (Eds.), *Ergonomie des produits et des services, Actes du 42e Congrès de la SELF*. Toulouse: Octarès.

Falzon, P. & Mollo, V. (2009a, August). *From an ergonomics standpoint, what is a sustainable work environment?* Proceedings of the XVIIth Triennial Congress of International Ergonomics Association [IEA], Beijing, China.

Falzon, P. & Mollo, V. (2009b). Pour une ergonomie constructive: Les conditions d'un travail capacitant. *Laboreal, 5*(1), 61-69.

Falzon, P., Nascimento, A., Gaudart, C., Piney, C., Dujarier, M. A., & Germe, J. F. (2012). Performance-based management and quality of work: An empirical assessment. *Work, 41*, 3855-3860.

Falzon, P., Nascimento, A. & Pavageau, P. (2008). Towards models and tools for assessing the developmental quality of work. In L. Sznelwar, F. Mascia, & U. Montedo (Eds.) *Human Factors in Organizational Design and Management* – IX. Sao Paulo, 19-21 mars.

Falzon, P., & Pasqualetti, L. (2000). L'apprentissage opportuniste. In T. H. Benchekroun & A. Weill-Fassina (Eds.) *Le Travail collectif: Perspectives actuelles en ergonomie* (pp. 121-33). Toulouse: Octarès.

Falzon, P., & Sauvagnac, C. (2001). Mémoire organisationnelle : Du recueil des savoirs à leur construction coopérative. In M. Zacklad, & M. Grundstein (Eds.). *Traité IC2 Management des connaissances. Modèles d'entreprise et applications* (pp. 27-48). Paris: Hermès.

Falzon, P., Sauvagnac, C., & Chatigny, C. (1996, juin). *Collective knowledge elaboration.* Proceedings of the International Conference on the Design of Cooperative Systems [COOP], Juan-les-Pins, France.

Falzon, P., Sauvagnac, C., Mhamdi, A., & Darses, F. (1997, septembre). *Transformer le travail: De quelques études d'activité méta-fonctionnelles collectives.* Communication présentée au 32e Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française [SELF]. Lyon, France.

Fernagu, S. (2004). *Organisation du travail et développement des compétences: Le cas des organisations qualifiantes* (thèse de doctorat en Sciences de l'éducation, Université Lumière - Lyon 2, France). Récupéré le 1er septembre 2013 du site : http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=708&action=pdf

Fernagu-Oudet, S. (2011). Des organisations pour apprendre: Tentative de contribution à l'idée de « ville apprenante », *Spécificités, 3*, 19-38.

Fernagu-Oudet, S. (2012a). Concevoir des environnements de travail capacitants: L'exemple d'un réseau réciproque d'échanges des savoirs. *Formation-Emploi, 119*, 7-27.

Fernagu-Oudet, S. (2012b). Favoriser un environnement « capacitant » dans les organisations. In E. Bourgeois, & M. Durand (Eds.), *Former pour le travail* (pp. 201-213). Paris: PUF.

Flageul-Caroly, S. (2001). *Régulations individuelles et collectives de situations critiques dans un secteur de service: Le guichet de la Poste* (thèse de doctorat en ergonomie, Ecole Pratique des Hautes Etudes, Paris, France). Récupéré le 1er septembre 2013 du site : http://www.ephe.sorbonne.fr/images/stories/scd_ephe/monographies_svt/neursc_comp/ephe_doct_flageul_caroly_epc01.pdf

Folcher, V. (2005). De la conception pour l'usage au développement de ressources pour l'activité. In P. Rabardel, & P. Pastré (Eds.), *Modèles du sujet pour la conception. Dialectiques activités développement* (pp. 189-210). Toulouse: Octarès.

Folcher, V., & Rabardel, P. (2004). Hommes, artefacts, activités: Perspective instrumentale. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie* (pp. 251-258). Paris: PUF.

Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle*. Paris: Seuil.

Gadrey, J. (1994). La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? *Revue française de sociologie, 35*(2), 163-195.

Gadrey, J. (1996). *Services: La productivité en question*. Paris: Desclée de Brouwer.

Gandois, J. (1992). *France: Le choix de la performance globale*. Paris: La Documentation Française.

Ganier, F. (2002). Evaluer l'efficacité des documents techniques procéduraux: Un panorama des méthodes. *Le Travail Humain, 65*(1), 1-27.

Geffroy-Maronnat, B, Bidan, M., Elamrani, R., & Rowe, F. (2004). *Impact sur l'organisation et les conditions de travail des nouveaux modes de gestion reposant sur les ERP/PGI*. Lyon: ANACT.

Geuser, F. (de) (2012, novembre). *Synthèse et perspective,* Communication présentée lors du discours de clôture du Séminaire Ergo-IDF, Conception des organisations du travail: Quel apport de l'ergonomie ? France, Paris.

Giddens, A. (1987). *La constitution de la société: Eléments de la théorie de la structuration*. Paris: PUF.

Gilbert, P. (2008). Apprendre dans les réorganisations: Une perspective communicationnelle, *Communication et Organisation, 33*. Récupéré le 1er septembre 2013 du site : http://communicationorganisation.revues.org/435

Gollac, M, Guyot, S, & Volkoff, S. (2008). Introduction: Un concept à soutenir. In M. Gollac, S. Guyot et S. Volkoff (Eds.), *Les apports du séminaire interdisciplinaire: Emploi soutenable, carrières individuelles et protection sociale*. Noisy-le-Grand: Centre d'Etude et de l'Emploi.

Gollac M., Volkoff, S. (2007). *Les conditions de travail*. Paris : La Découverte.

Gonon, O, Barthe, B., & Gindro, G. (2009, septembre). *Organisation du travail à l'hôpital: Comprendre l'articulation des temporalités pour agir sur la transformation des situations de travail*. Communication présentée au 44e Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française [SELF], Toulouse, France.

Grosjean, M., & Lacoste, M. (1999). *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital.* Paris: PUF.

Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F, Durafourg, J., & Kerguelen, A. (2007). *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*. Lyon: ANACT.

Guibert, S. (2009). *Evaluation ergonomique de la performance d'un changement organisationnel* (thèse de doctorat en ergonomie non publiée). Cnam Paris, France.

Guillard, A., & Roussel, J. (2010). Le capital humain en gestion des ressources humaines: Eclairages sur le succès d'un concept. *Management & Avenir, 1*(31), 160-181.

Guillot-Soulez, C. (2013). *La gestion des ressources humaines* (6ème ed.). Paris: Gualino.

Hatchuel, A. (2012). Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective. In A. David, A. Hatchuel, & R. Laufer (Eds), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (2nd ed.) (pp. 21-64). Paris: Presses des Mines.

Hendrick, H. W. (1994). Organizational design. In G. E. Bradley, & H. W. Hendrick (Eds.). *Human factors in organizational design and management-IV* (pp. 470-494). Amsterdam: North-Holland.

Hendrick, H. W. (2002). An overview of macroergonomics. In H. W. Hendrick & B. M. Kleiner (Eds.), *Macroergonomics: Theory, methods and applications* (pp. 1-24). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Hoc, J. M. (2004). Vers une coopération homme-machine en situation dynamique. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie* (pp. 269-284). Paris: PUF.

Hubault, F. (1996). De quoi l'ergonomie peut-elle faire l'analyse ? In F. Daniellou (Ed.), *L'ergonomie en quête de ses principes* (pp. 103-139). Toulouse: Octarès.

Hubault, F. (1999). L'employabilité, un concept mis à l'épreuve des risques d'exclusion. In S. Savereux, F. Hubault, M. Lebas, P. Roche, & S. Volkoff (Eds.). *Les processus d'exclusion dans l'entreprise. Comprendre et prévenir* (pp. 41-50). Les cahiers de l'ANACT, 13.

Human Development Report (1990). Defining and measuring human development. In Human Development Report 1990, *Concept and measurement of human development* (pp. 9-16). Oxford: Oxford University Press. Récupéré le 1er septembre 2013 du site : http://hdr.undp.org/en/media/hdr_1990_en_chap1.pdf

Human Development Report (2001). *Making new technologies work for human development*. Oxford: Oxford University Press. Récupéré le 1er septembre 2013 du site : http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr2001/

Koenig, G. (2009). Karl E. Weick. Une entreprise de subversion, évolutionnaire et interactionniste. In S. Charreire Petit, & I. Huault (Eds.), *Les grands auteurs en management* (2nd ed.) (pp. 523-540). Cormelles-le-Royal: Editions Management et Société (EMS).

Krohmer, C. (2002, novembre). *Nouvelles formes d'organisation du travail et compétence collective. Le cas exploratoire de l'entreprise EURECAT SA*. Communication présentée au XIIIe Congrès de l'Association de Gestion des Ressources Humaines [AGRH], Nantes, France.

Lallement, M., & Meriaux, O. (2001). Tout n'est pas contractuel dans le contrat... Relations professionnelles et action publique à l'heure de la « refondation sociale ». In Association recherche et régulation (Ed.), *L'Année de la régulation n° 5 (2001-2002)* (pp. 171-211). Paris: Presses de Sciences Po.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1989). *Adapter les structures de l'entreprise* (J. Ledru, trad.). Paris: Les Editions d'Organisation. (Ouvrage original publié en 1967 sous le titre *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard University).

Leplat, J. (1997). *Regards sur l'activité en situation de travail. Contribution à la psychologie ergonomique.* Paris: PUF.

Leplat, J. (2004). Eléments pour l'étude des documents prescripteurs. *Activités, 1*(2), 195-216. Récupéré le 1er septembre 2013 du site : http://www.activités.org/v1n2/Leplat.pdf

Leplat, J. (2006). La notion de régulation dans l'analyse de l'activité, *PISTES, 8*(1). Récupéré le 1er septembre 2013 du site : http://www.pistes.uqam.ca/v8n1/pdf/v8n1a7.pdf

Leplat, J., & Hoc, J. M. (1984). La verbalisation provoquée pour l'étude du fonctionnement cognitif. *Psychologie Française, 29*, 231-234.

Livian, Y. F. (2004). Les structures organisationnelles. In E. Brangier, A. Lancry, & C. Louche (Eds.). *Les dimensions humaines du travail. Théories et pratiques en psychologie du travail et des organisations* (pp. 335-358). Nancy: PUN.

Lorino P. (2001). *Méthodes et pratiques de la performance. Le pilotage par les processus et les compétences*. Paris: Editions d'Organisation.

Lorino, P. (2002). *Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion*. Document de Recherche (DR 02015). Cergy: ESSEC. Récupéré le 1er septembre 2013 du site : http://pfleurance.hautetfort.com/list/seminaire-7-l-intelligence-strategique-en-gestion/4140115640.pdf

Lorino, P. (2005a). Piloter ou catalyser le changement organisationnel: Une approche sémiotique et pragmatique. In J. C. Sardas & A. M. Guénette (Eds.), *Sait-on piloter le changement ?* (pp. 221-253). Paris: L'Harmattan.

Lorino, P. (2005b). Théories des organisations, sens et action: Le cheminement historique, du rationalisme à la genèse instrumentale des organisations. In P. Lorino & R. Teulier (Eds.), *Entre connaissance et organisation: L'activité collective* (pp. 54-71). Paris: La Découverte.

Lorino, P. (2008, septembre). *Concevoir pour la sécurité, mais concevoir quoi ? Les instruments, l'organisation, l'activité collective ?* Communication présentée au 43e Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française [SELF], Ajaccio, France.

Lorino, P. (2009). Concevoir l'activité collective conjointe: L'enquête dialogique. Etude de cas sur la sécurité dans l'industrie du bâtiment. *Activités 6*(1), 87-110. Récupéré le 1er septembre 2013 du site : http://www.activites.org/v6n1/lorino.pdf

Lorino, P. (2010). Les échos de la pensée de Jacques Girin dans la recherche sur l'activité collective en gestion. In D. Bayart, A. Borzeix, & H. Dumez (Eds.), *Langage et organisations. Sur les traces de Jacques Girin* (pp. 59-79). Palaiseau: Editions de l'Ecole Polytechnique.

Lorino, P. (2013). L'activité collective, processus organisant. *Activités, 10*(1), 221-242. Récupéré le 1er septembre 2013 du site : http://www.activites.org/v10n1/lorino.pdf

Lorino, P., & Nefussi, J. (2007). Tertiarisation des filières et reconstruction du sens à travers des récits collectifs. *Revue Française de Gestion, 1*(170), 75-92.

Lorino, P., & Tarondeau, J. C. (2006). De la stratégie aux processus stratégiques. *Revue Française de Gestion, 1*(160), 307-328.

Lorino, P. & Teulier, R. (2005). *Entre connaissance et organisation: L'activité collective*. Paris: La Découverte.

Maggi, B. (2003). *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*. Toulouse: Octarès.

Maggi, B. (2011). Introduction. In B. Maggi (Eds), *Interpréter l'agir: Un défi théorique* (pp. 1-14). Paris: PUF.

Major, M. E., & Vézina, N. (2011). Elaboration d'un cadre de référence pour l'étude des stratégies: Analyse de l'activité et étude de cas multiples dans deux usines de crabe. *PISTES, 13*(2). Récupéré le 1er septembre 2013 du site : http://www.pistes.uqam.ca/v13n2/articles/v13n2a9.htm

Mayen, P., & Vidal-Gomel, C. (2005). Conception, formation et développement des règles au travail. In P. Rabardel, & P. Pastré (Eds.), *Modèles du sujet pour la conception. Dialectiques activités développement* (pp. 109-128). Toulouse: Octarès.

Méda, D. (2004*). Le travail*. Paris: PUF.

Mhamdi, A. (1998). *Les Activités de réflexion collective assistée par vidéo: Un outil pour la prévention* (thèse de doctorat en ergonomie non publiée). Cnam Paris, France.

Midler, C. (2003). L'apprentissage organisationnel: Une dynamique entre cohérence et pertinence des règles ? In G. de Terssac (Ed.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* (pp. 279-288). Paris: La Découverte.

Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations* (P. Romelaer, trad.). Paris: Editions d'Organisation (Ouvrage original publié en 1978 sous le titre *The structuring of organisations : A synthesis of the research*. NJ: Prentice-Hall).

Moisdon, J. C. (2005). Comment apprend-on par les outils de gestion ? Retour sur une doctrine d'usage. In P. Lorino & R. Teulier (Eds.), *Entre connaissance et organisation: L'activité collective* (pp. 239-250). Paris: La Découverte.

Mollo, V. (2004). *Usage des ressources, adaptation des savoirs et gestion de l'autonomie dans la décision thérapeutique* (thèse de doctorat en ergonomie non publiée). Cnam Paris, France.

Mollo, V. (2007). Les collectifs de travail comme ressource: De l'usage formel à l'usage réel. *Psychologie de l'interaction, 23*(24), 199-232.

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

Mollo, V., & Nascimento, A. (2013). Pratiques réflexives et développement des individus, des collectifs et des organisations. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie constructive* (pp. 207-221). Paris: PUF.

Montmollin, M. (de) (1993). *Compétences, charge mentale, stress: Peut-on parler de santé "cognitive' ?* Communication présentée au 28e Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française [SELF], Suisse, Genève.

Montmollin, M. (de) (1997). *Vocabulaire de l'ergonomie*. Toulouse: Octarès.

Montmollin, M. (de) (2001). La compétence. In J. Leplat & M. de Montmollin (Eds.), *Les compétences en ergonomie* (pp. 11-26). Toulouse: Octarès.

Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*. Paris: ESF.

Motté, F. (2012, septembre). *Le collectif transverse: Un nouveau concept pour transformer l'activité.* Communication présentée au 47e Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française [SELF]. Lyon, France.

Motté, F., & Haradji, Y. (2010). Construire la relation de service en considérant l'activité humaine dans ses dimensions individuelles et collectives. In G. Valléry, M.-C. Le Port, & M. Zouinar (Eds.), *Ergonomie, conception de produits et services médiatisés* (pp. 11-33). Paris: PUF.

Nanteuil, M. (de) (2002). Vers de nouvelles formes de vulnérabilité sociale ? Réflexion sur les rapports entre flexibilité et précarité. *Travail et Emploi, 89,* 65-80.

Nascimento, A. (2006). *Changements organisationnels et santé: Vers une mesure des environnements capacitants* (mémoire de master 2 recherche en ergonomie, Cnam Paris, France). Récupéré le 1er septembre 2013 du site : http://ergonomie.Cnam.fr/equipe/nascimento/articles_nascimento/memoire_adelaide.pdf

Nascimento, A. (2009). *Produire la santé, produire la sécurité. Développer une culture de sécurité en radiothérapie* (thèse de doctorat en ergonomie, Cnam Paris, France). Récupéré le 1er septembre 2013 du site : http://www.irsn.fr/FR/Larecherche/Formation_recherche/Theses/Theses-soutenues/DSR/Documents/2009-these-nascimento.pdf

Nascimento, A., Cuvelier, L., Mollo, V., Dicioccio, A., & Falzon, P. (2013). Construire La sécurité: Du normatif à l'adaptatif. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie constructive* (pp. 103-116). Paris: PUF.

Nascimento, A., & Falzon, P. (2008, septembre). *Concevoir la sécurité: La chaîne de production en radiothérapie.* Communication présentée au 43e Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française [SELF], Ajaccio, France.

Nizet, J., & Pichault, F. (2001). *Introduction à la théorie des configurations*. Bruxelles: De Boeck Université.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamic of innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Olson, G. M., & Olson, J. S. (2000). Distance Matters. *Human Computer Interaction, 15,* 139-178.

Ouvrier-Bonnaz, R. (2012). Taylorisme, rationalisation, sélection, orientation de Henri Wallon, *PISTES, 14*(2). Récupéré le 1er septembre 2013 du site : http://pistes.revues.org/2614

Owen, C. (2008). Analyser le travail conjoint entre différents systèmes d'activité. *Activités 5*(2), 70-89. Récupéré le 1er septembre 2013 du site : http://www.activites.org/v5n2/owen-FR.pdf

Owen, C. A. (2009). Toward developmental work in complex and fallible systems. In C. A. Owen, P. Béguin & G. Wackers (Eds.), *Risky Work Environments: Reappraising Human Work within Fallible Systems* (pp. 298-314). Aldershot UK: Ashgate.

Pavageau, P., Nascimento, A., & Falzon, P. (2007). Les risques d'exclusion dans un contexte de transformation organisationnelle. *PISTES, 9*(2). Récupéré le 1er septembre 2013 du site : http://www.pistes.uqam.ca/v9n2/pdf/v9n2a6.pdf

Perrenoud, P. (2001). De la pratique réflexive au travail sur l'habitus. *Recherche & Formation: Le praticien réflexif. La diffusion d'un modèle de formation, 36,* 131-162.

Pesqueux, Y. (2004). Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance: Mode ou modèle ? *Cahiers du LIPSOR, Série Recherche, 6,* Septembre.

Pesqueux, Y. (2008). Un modèle organisationnel du changement ? *Communication et organisation, 33*. Récupéré le 1er septembre 2013 du site : http://communicationorganisation.revues.org/490

Petit, J. (2001). *La mesure de la performance dans la production des services. Remettre en jeu la dimension collective du travail et la relation de service: Le cas d'une mutuelle d'assurance santé* (mémoire de DEA en ergonomie non publié). Cnam Paris, France.

Petit, J. (2005). *Organiser la continuité du service: Intervention sur l'organisation d'une mutuelle de santé* (thèse de doctorat en ergonomie, Université Bordeaux 2, France). Récupéré le 1er septembre 2013 du site : http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/65/91/05/PDF/TheI_se_Johann_Petit.pdf

Petit, J., & Coutarel, F. (2013). L'intervention comme dynamique de développement conjoint des acteurs et de l'organisation. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie constructive* (pp. 133-146). Paris: PUF.

Petit, J., & Dugué, B. (à paraître a). Quand l'organisation empêche un travail de qualité: Etude de cas. *PISTES*.

Petit, J., & Dugué, B. (à paraître b). Structurer l'organisation pour développer le pouvoir d'agir: Le rôle possible de l'intervention en ergonomie. *Activités*.

Petit, J., Dugué, B., & Daniellou, F. (2011). L'intervention ergonomique sur les risques psychosociaux dans les organisations: Enjeux théoriques et méthodologiques, *Le Travail Humain, 4*(74), 391-409.

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

Pichault, F., & Nizet, J. (2012). *La coordination du travail dans les organisations*. Paris: DUNOD.

Piney, C., Nascimento, A., Gaudart, C., & Volkoff, S. (2012, septembre). *Pilotage par la performance au quotidien dans un service public: Quelle place pour les conditions de vie au travail ?* Communication présentée au 47e Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française [SELF], Paris, France.

Quillerou-Grivot, E. (2011). *Fonction psychologique et sociale du collectif pour la santé au travail: Le cas de l'activité d'opérateurs de montage automobile* (thèse de doctorat en psychologie du travail, Cnam Paris, France). Récupéré le 1er septembre 2013 du site : http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/70/59/37/PDF/ThA_seEQG_dA_pot_-_final.pdf

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

Rabardel P. (2003). Quelles compétences pour les acteurs ergonomiques ? In C. Martin & D. Baradat (Eds), *Des pratiques en réflexion* (pp. 307-312). Toulouse: Octarès.

Rabardel, P. (2005a). Instrument, activité et développement du pouvoir d'agir. In P. Lorino & R. Teulier (Eds.), *Entre connaissance et organisation: L'activité collective* (pp. 251-265). Paris: La Découverte.

Rabardel, P. (2005b). Instrument subjectif et développement du pouvoir d'agir. In P. Rabardel, & P. Pastré (Eds.), *Modèles du sujet pour la conception*. *Dialectiques activités développement* (pp. 11-29). Toulouse: Octarès.

Rabardel, P., & Pastré, P. (2005). *Modèles du sujet pour la conception*. *Dialectiques activités développement*. Toulouse: Octarès.

Rabardel, P., Rogalski, J., & Béguin, P. (1996). Les processus de coopération à l'articulation entre modalités organisationnelles et activités individuelles. In G. de Terssac, & E. Friedberg (Eds.), *Coopération et conception* (pp. 289-306). Toulouse: Octarès.

Rasmussen, J. (1997). Risk management in a dynamic society: A modeling problem. *Safety Science, 27*(2-3), 183-213.

Retour, D., & Krohmer, C. (2006). La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences. In C. Defélix, A. Klarsfeld, & E. Oiry (Eds.). *Nouveaux regards sur la gestion des compétences* (pp.149-183). Paris: Vuibert.

Reynaud, J. D. (1988). Les régulations dans les organisations: Régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie, XXIX*, 5-18.

Reynaud, J. D. (1989). *Les règles du jeu: L'action collective et la régulation sociale*. Paris: Armand Colin.

Reynaud, J. D. (1995). *Le conflit, la négociation et la règle*. Toulouse: Octarès.

Reynaud, J. D. (2001). Le management par les compétences: Un essai d'analyse. *Sociologie du Travail, 43*, 7-31.

Ricœur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Paris: Seuil.

Robbins, S. R. (1983). *Organizational theory: The structure and design of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Robeyns, I. (2003, September). *The capability approach: An interdisciplinary introduction*. Training Course preceding the 3rd International Conference on the Capability Approach, Pavia, Italy.

Rocha, R., Daniellou, F., & Nascimento, A. (2012). La rotation et les stratégies collectives de préservation de la santé développées par des opérateurs d'une usine de boissons. *Activités 9*(2). Récupéré le 1er septembre 2013 du site : http://www.activites.org/v9n2/rocha.pdf

Rogalski, J. (1994). Formation aux activités collectives. *Le Travail Humain, 57*(4), 367-386.

Rojot, J. (2000). La théorie de la structuration chez Anthony Giddens. In D. Autissier & F. Wacheux (Eds.), *Structuration et management des organisations*: *Gestion de l'action et du changement dans les entreprises* (pp. 47-57). Paris: L'Harmattan

Romelaer, P. (2002). Organisation: Panorama d'une méthode de diagnostic. *Cahier de recherche 76*, Laboratoire CREPA, Université Paris IX Dauphine.

Rorive, B. (2005). Restructurations stratégiques et vulnérabilités au travail. *Revue de l'IRES, 47*(1), 117-134.

Salais, R. & Villeneuve, R. (2005). *Europe and the politics of capabilities*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Sardas, J. C. (2002). Relation de partenariat et recomposition des métiers. In F. Hubault (Ed.), *La relation de service, opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie* (pp. 209-224). Toulouse: Octarès.

Sardas, J. C., & Guénette, A. M. (2005). Avant-propos. In J. C. Sardas & A. M. Guénette (Eds.), *Sait-on piloter le changement ?* (pp. 11-26). Paris: L'Harmattan.

Sardas, J. C., & Lefebvre, P. (2005). Théories des organisations et interventions dans les processus de changement. In J. C. Sardas & A. M. Guénette (Eds.), *Sait-on piloter le changement ?* (pp. 255-289). Paris: L'Harmattan.

Savereux, S., Hubault F., Lebas, M., Roche, P. & Volkoff, S. (1999). Les processus d'exclusion dans l'entreprise. Comprendre et prévenir. *Les cahiers de l'ANACT, 13*.

Savoie, A., Bareil, C., Rondeau, A., & Boudrias, J. S. (2004). Le changement organisationnel. In E. Brangier, A. Lancry, & C. Louche (Eds.). *Les dimensions humaines du travail. Théories et pratiques en psychologie du travail et des organisations* (pp. 535-558). Nancy: PUN.

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review, 51*(1), 1-17.

Schulz, V., Hochstein, A., Uebernickel, F., & Brenner, W. (2009, August). *Definition and classification of IT-Shared-Service-Center*. Proceedings of the Fifteenth Americas Conference on Information Systems, San Francisco, California.

Sen, A. (1997). Editorial: Human capital and human capability, *World Development, 25*(12), 1959-1961.

Sen, A. (2003). Un nouveau modèle économique. Développement, justice, liberté (M. Bessières, trad.). Paris : Odile Jacob. (Ouvrage original publié en 1999 sous le titre *Development as freedom*. Oxford: Oxford University Press).

Sen, A. (2010a). L'idée de justice (P. Chemla, trad.). Paris: Flammarion. (Ouvrage original publié en 2009 sous le titre *The idea of justice*. London: Penguin Books Ltd.).

Sen, A. (2010b). Introduction. In Rapport sur le développement humain 2010, *La vraie richesse des nations: Les chemins du développement humain* (pp. iv-v). Publication des Nations Unies, Récupéré le 1er septembre 2013 du site : http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2010_FR_Complete_reprint.pdf

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

Senge, P. (2000). *La cinquième discipline. Le guide de terrain*. Paris: Editions Générales First.

Stiglitz, J. E., Sen, A, Fitoussi, J. P. (2009). Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social. Récupéré le 1er septembre 2013 du site : http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/rapport_francais.pdf

Svandra, P. (2007). L'autonomie comme expression des capabilités. *Ethique & Santé, 4*(2), 74-77.

Tarondeau, J. C. (2002). *Le management des savoirs*. Paris: PUF.

Terestchenko, M. (2010). Amartya Sen, Martha Nussbaum et l'idée de justice. *Revue du MAUSS permanente*, Récupéré le 1er septembre 2013 du site : http://www.journaldumauss.net/spip.php?article719

Terssac, G. (de) (1992). *Autonomie dans le travail*. Paris: PUF.

Terssac, G. (de) (2003a). La théorie de la régulation sociale: Repères pour un débat. In G. de Terssac (Ed.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements* (pp. 11-33). Paris: La découverte.

Terssac, G. (de) (2003b). Travail d'organisation et travail de régulation. In G. de Terssac (Ed.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements* (pp. 121-134). Paris: La découverte.

Terssac, G. (de) (2006). Le travail d'organisation comme facteur de performance. In J. C. de Crescenzo (Ed.), *Changement dans les organisations, Tome 1, Stratégies, processus et performance* (pp. 73-91). Paris: L'Harmattan.

Terssac, G. (de) (2009, septembre). *Le travail d'organisation: Un objet pour l'ergonomie ?* Communication présentée au 44e Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française [SELF]. Toulouse, France.

Terssac (de), G., & Chabaud, C. (1990). Référentiel opératif commun et fiabilité. In J. Leplat, & G. De Terssac (Eds.), *Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes* (pp. 110-139). Toulouse: Octarès.

Terssac (de), G., & Dubois, P. (1992). Introduction. Les rationalisations: Quels choix pour quelles conséquences ? In G. De Terssac & P. Dubois (Eds.). *Les nouvelles rationalisations de la production* (pp. XVII-XXXIII). Toulouse: CEPADUES.

Terssac, G. (de), & Lompré, N. (1994). Coordination et coopération dans les organisations. In B. Pavard (Ed.), *Systèmes coopératifs: De la modélisation à la conception* (pp. 175-201). Toulouse: Octarès.

Terssac, G. (de), & Lompré, N. (1996). Pratiques organisationnelles dans les ensembles productifs: Essai d'interprétation. In J. C. Spérandio (Ed.), *L'ergonomie face aux changements technologiques et organisationnels du travail humain* (pp. 51-66). Toulouse: Octarès.

Terssac, G. (de), & Maggi, B. (1996). Le travail et l'approche ergonomique. In F. Daniellou (Ed.), *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques* (pp. 77-102). Toulouse: Octarès.

Terssac, G., (de), & Reynaud, J. D (1992). L'organisation du travail et les régulations sociales. In G. De Terssac & P. Dubois (Eds.). *Les nouvelles rationalisations de la production* (pp. 169-185). Toulouse: CEPADUES.

Tertre C. (du) (2007, septembre). *Modèle industriel et modèle serviciel de performance*, Proceedings of the XVIIth International Conference of European Association for Research on Services [RESER], Tampere, Finlande.

Torrès-Blay, O. (2000). *Economie d'entreprise. Organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie*. Paris: Economica.

Trépo, G., & Geuser (de), F. (2005). Ambiguïté gestionnaire du terme « activité » et travail du DRH. In F. Hubault (Ed.), *Activité, travail, ressources humaines: Parle-t-on de la même chose ?* (pp. 103-115). Toulouse: Octarès.

Uhalde, M. (2005). Crise de modernisation et dynamique des identités de métier dans les organisations. *Revue de l'IRES, 1*(47)135-154.

Valot, C. (2001). Pour une ergonomie du changement dans les organisations. *Comptes rendus du Congrès SELF ACE 2001, Les transformations du travail, enjeux pour l'ergonomie, 3,* 24-29.

Veltz, P. (1999). L'autonomie dans les organisations, de quoi parle-t-on ? In K. Chatzis, C. Mounier, P. Veltz, & P. Zarifian (Eds.). *L'autonomie dans les organisations, quoi de neuf ?* (pp. 13-24). Paris: L'Harmattan.

Veltz, P. (2009). Le nouveau monde de la production. *Revue Sciences Humaines, Le travail en quête de sens, 210*.

Vernant, D. (2005). Le paradigme actionnel en philosophie du langage. In P. Lorino & R. Teulier (Eds), *Entre connaissance et organisation: L'activité collective* (pp. 25-53). Paris: La Découverte.

Vézina, N. (2001, juin). *La pratique de l'ergonomie face aux TMS: Ouverture à l'interdisciplinarité.* Communication présentée au 36e Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française [SELF], Montréal, Québec.

Vidal-Gomel, C., Rachedi, Y, Bonnemain, A., & Gabaî, D. (2012). Concevoir des environnements capacitants en atelier protégé. *Relations Industrielles, 67*(1).

Villarmois (de La), O. & Tondeur, H. (2002). Externalisation et centre de services partagés : Deux formes d'organisation de la fonction comptable sur un même continuum. *Revue française de comptabilité, n°348*.

Voegele-Aussourd, S., & Rozenblatt, P. (2000). La Compétence contre la coopération: L'invention de la modernité dans une PME de la métallurgie. In P. Rozenblatt (Ed.), *Le mirage de la compétence,* Paris: Syllepse.

Weick, K. E. (1977). Organization design: Organizations as self-designing systems. *Organizational Dynamics, 6*(2), 30-46.

Wilson, J. R. (2012). Fundamentals of systems ergonomics. *Work, 41*, 3861-3868.

Yahiaoui, F. (1998). Performance, travail et santé. In F. Bourgeois (Ed.), *TMS et évolution des conditions de travail* (pp. 129-131). Lyon: ANACT.

Zarifian, P. (1992). Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante. *Education Permanente, 112*, 15-22.

Zarifian, P. (1993). *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne? L'émergence de la firme coopératrice*. Paris: L'Harmattan.

Zarifian, P. (1995). La gestion par activités et par processus à la croisée des chemins. *Gérer et Comprendre, 38,* 80-90.

Zarifian, P. (1999). *Objectif compétences, pour une nouvelle logique*. Paris: Liaisons.

Zarifian, P. (2010). La communication dans le travail. *Communication et Organisation, 38*. 135-146. Récupéré le 1er septembre 2013 du site: http://communicationorganisation.revues.org/1462

Zink, K. J. (2008). *Corporate sustainability as a challenge for comprehensive management*. Heidelberg: Physica-Verlag.

Zink, K. J., Steimle, U., & Schröder, D. (2008). Comprehensive change management concepts. Development of a participatory approach. *Applied Ergonomics, 39*, 527-538.

Annexes

Annexe 1. Le sommaire du contrat de service

Type de document	Sommaire	Nombre de pages
Contrat de Prestation de Services	1. Définitions 2. Objet 3. Prise d'effet / Durée 4. Prestations 5. Obligations des parties 6. Mandat pour la réalisation des règlements au tiers 7. Responsabilité 8. Plan de progrès 9. Mesure de performance et indicateurs de qualité 10. Procédure d'audit et de contrôle interne / externe 11. Conditions financières 12. Pénalités contractuelles 13. Compte d'exploitation « livre ouvert » 14. Réversibilité 15. Assurances 16. Force majeure 17. Résiliation 18. Confidentialité 19. Personnel du CSP 20. Modification du contrat 21. Cession du contrat 22. Sous-traitance 23. Règlement des litiges	17
Annexe 1	Liste des sociétés contrôlées par le Client et concernées par le présent Contrat	Document non fourni
Annexe 2	Comptabilité fournisseurs - Répartition des responsabilités et des engagements de performance	7
Annexe 3	Comptabilité générale - Répartition des responsabilités et des engagements de performance	17
Annexe 4	Gestion administrative – Paie - Répartition des responsabilités et des engagements de performance	19
Annexe 5	Tarification	Document non fourni - confidentiel

Annexe 2. Similitudes et différences entre les trois services paie étudiés

GP = gestionnaire paie, GA = gestionnaire administrative, RE = responsable d'équipe, RA = responsable d'activité, CCMX, AXYS et HR ACCESS = des logiciels de paie, TOTEM, FDS, Chronogestor = des logiciels de prépaie. HR ACCESS et Chronogestor = outils cibles.

	Service A	**Service B**	**Service C**
SIMILITUDES			
Processus paie	Proche		
Répartition des tâches entre les unités et les services paie	Identique		
Eloignement géographique entre les unités et les services paie	Oui (sauf une population « sur place »)	Oui	Oui
Interlocuteur principal en local	La personne dédiée au pointage (vérification des prépaies) est le correspondant principal		
Caractéristique des portefeuilles gérés	Population ouvrière principalement		
Temps de travail des équipes	37h - Badge		
DIFFERENCES			
Structure	Service paie centralisé	CSP	CSP
Outils	Paie : CCMX Paramétrage par les RE	Paie : SAGE + AXYS + HR ACCESS Paramétrage par les RE	Paie : HR ACCESS (outil cible) Paramétrage sous-traité
	Prépaie : Excel / Totem	Prépaie : FDS (Feuille de Services)	Prépaie : multiples logiciels > passage récent sous Chronogestor (outil cible)
Division du travail	Traitement de A à Z	Séparation GA / GP / Paiement	Séparation GP / Paiement
Interactions avec les unités	Salariés + Référent + Directeur	Référent (correspondant local)	Référent (correspondant local)
Moyens de communication avec les unités	Téléphone + mail + fax	Mails privilégiés	Neocase (outil cible)
Existence d'un contrat de service entre les services paie et les unités	Non	Oui	Oui
Taille des équipes en 2011	12 GP dont 2 Coordinatrices + 1 RE = 15 personnes	13 GP + 4 GA + 3 RE + 1 RA = 21 personnes	28 GP + 4 RE + 1 RA = 33 personnes
Population gérée en 2011	5000 paies	4500 paies	9540 paies
Nombre moyen de paies gérées par GP	400 paies / GP	280 paies / GP	340 paies / GP

Annexe 3. Grille d'observation

		AVANT CSP				CSP RUEIL				CSP LYON			
CARACTERISTI-QUES DU TRAVAIL		Op.1	Op.2	Op.3	Op.4	Op.5	Op.6	Op.7	Op.8	Op.9	Op. 10	Op. 11	Op. 12
Outils utilisés	Outils manipulés ?												
	Impression ?												
	Interruption fréquente par mails ?												
	Contraintes des outils ?												
	Poids des outils sur l'organisation du travail ?												
Documents consultés	Classeur des procédures (règles CSP, modes opératoires…)												
	Convention collective / Accords												
	Liste des destinataires avant d'envoyer un mail / un document												
Rôles	Social												
	Relationnel												
	Conseil												
Variabilité dossiers	GP doit-elle traiter un cas qu'elle ne parvient pas à traiter ? Résolution de problème ?												
	Si oui : Coordination ? Auprès de qui ?												
Façons de faire	Choix												
	Application de procédures												
	Suivi de consignes												
Contraintes	Attente travail de l'autre												
	Interruptions fréquentes												
LE/LES COLLECTIFS													
Echanges	*Avec collègues ?*												
	Comment ?												
	Contenu ?												
	Avec hiérarchie?												
	Comment ?												
	Contenu ?												
Equipe	Formelle ?												
	Ponctuelle												
RELATIONS CSP - LOCAL													
Contact	Qui ?												
	Comment ?												
	Contenu échanges ?												
	Référence au contrat de service ?												
REGULATIONS	Bricolages / Adaptation des procédures au contexte ?												
	Non application de procédures ?												
	Récupération de procédures anciennes ?												

Annexe 4. Contenu des appels « Validation de la prise de décision en local »

Les appels « Validation de la décision prise en local » traduisent la recherche par les unités d'une résolution conjointe de certains problèmes, d'une aide dans la prise de décisions ou dans la réalisation de certaines opérations.

Demandes		**Résolution pendant l'appel**	**Résolution après l'appel**
Aide pour l'écriture	- d'un courrier pour l'avocat à la suite d'une plainte d'un salarié aux Prud'hommes	Coopération simultanée avec l'unité pendant l'appel (co-rédaction du courrier)	Coopération distribuée après l'appel (corrections apportées à la lettre par la GP avec l'aide de sa responsable)
	- d'un mail pour un salarié malade		Coopération distribuée à la suite de l'appel : chacun rédige une partie du mail
Recherche d'une confirma-tion pour une décision prise ou à prendre	- demande d'un avis à la suite d'une décision prise dans l'unité de refuser l'échelonnement du paiement d'une prime sur plusieurs mois	Un avis est donné lors de l'appel ; la décision conjointe semble satisfaire la GP *« bon ben ce n'est pas plus mal »*	
	- demande d'un avis pour accorder ou non un paiement réclamé par un conducteur en mi-temps thérapeutique après un accident du travail (cas rare)		Coopération distribuée : recherche d'une solution par l'unité et, au CSP, par la GP et sa responsable
	- accord ou non d'une demande d'acompte à un salarié qui doit déjà de l'argent à l'entreprise (l'unité ne sait pas exactement la somme due que le CSP doit calculer)		La GP va voir sa responsable qui n'est pas d'accord « *ben ce n'est pas à moi de décider !* » L'échange donne lieu à un débat entre la responsable et la GP. La responsable appelle l'unité, confirme sa position tout en influençant la décision.

Annexe 5. Thèmes des dialogues et illustration des thèmes à partir d'extraits de dialogues

Thèmes des dialogues		Illustration des thèmes à partir d'extraits de dialogues	D1	D2	D3	D …	TOTAL
T1	Annoncer un changement	CL3 - Voilà le solde de ses compteurs donc il lui reste 25 congés là les RTT, les RTT auparavant ce n'était pas en heure, c'était en journée GP3 - Tu as mis en heure là ? CL3 - Ça a été mis en heure avant que… ça a été remis en heure GP3 - Il ne me l'a pas dit ça ton prédécesseur CL3 - C'est pour ça que ça a été mis là tu vois 2,91, c'est en heure GP3 - C'est 2 heures 91 oui je comprends CL3 - Voilà					2[165]
T2	Contester un point de vue	CL2 - et donc après ici ils ont le HCOM ça c'est des heures complémentaires donc ce sont des heures qu'on leur paye mais qui ne sont pas des heures à 125… typiquement… GP2 - alors attends, dans le jargon paie, les heures complémentaires ce sont des heures que l'on paye à des gens qui sont à temps partiel… CL2 - oui mais alors là GP2 - là ce sont des gens à temps complet CL2 - oui alors après ce sont des… on en a certains qui peuvent en faire GP - ça s'appelle des heures… etc.					4
T3	Coopérer (au cours du dispositif)	Au cours de la visite de CL2, GP2 demande à une collègue pour la prime réserve : « est-ce que tu sais mettre… parce qu'elle est là, elle est là avant je la saisissais à la main, la responsable a paramétré la nouvelle, 160, et proratisé mais sur son bulletin elle n'apparaît pas, pourtant elle est paramétrée sous FDS… » Collègue vient, prend la souris : déjà attention il y a deux fois il y a… les mêmes rubriques… C'est une R là ? GP2 - Non, non CL2 - D'ailleurs la R c'est marrant qu'il y ait un déclenchement parce qu'elle y est dedans Collègue - elle y est mais (?) ça fait longtemps ça… CL2 - oui ça fait longtemps qu'elle est paramétrée GP2 - moi je la saisis à la main la prime R CL2 - ce n'est pas normal etc.					8

[165] Le chiffre « 2 » indique que deux dialogues contiennent ce thème. Plusieurs thèmes peuvent être abordés au cours d'un même dialogue.

Annexe 5. Thèmes des dialogues et illustration des thèmes à partir d'extraits de dialogues (suite)

Thèmes des dialogues		Illustration des thèmes à partir d'extraits de dialogues	D1	D2	D3	D …	TOTAL
T4	Avoir accès aux règles de paramétrage / de paie	GP2 - et elle se calcule comment déjà ? CL2 - en fait ils sont d'astreinte toute la semaine donc je la mets moi toujours au lundi de la semaine où ils sont d'astreinte donc là lui elle est tombée ce lundi-là donc il était d'astreinte cette semaine-là GP2 - c'est un montant ? Ou elle se calcule sur… CL2- moi elle sort en nombre et vous, vous la remettez avec un montant GP2 - avec un montant CL2 - euh…moi je vous envoie juste 1, 2, 3 et après etc.					10
T5	Discuter/évaluer la nouvelle organisation CSP, ses contraintes et ses effets sur l'unité	GP1 - Là les mails dès que je suis arrivée, on m'a dit que c'était tout par mail… CL1- Ben alors qu'avec l'ancienne gestionnaire on ne travaillait pas comme ça mais bon je te dis l'ancienne gestionnaire elle sait très bien qu'elle outrepassait plein de trucs… Moi c'est pareil avant dans la procédure tout au début avec le CSP il fallait vraiment que moi je passe par la RH et la RH passe par… j'ai dit non je coupe, j'ai dit à mon chef non, je ne fais pas comme ça… bon il est d'accord mais bon… les procédures normalement c'est de moi ça va chez la RH, chez RH… mais là ils vont voir avec vous cet après-midi, normalement tous les arrêts dès que je vais les recevoir c'est moi qui vais les scanner ça va partir directement, il y aura déjà plus, tu vois, l'intermédiaire… GP1 - Ah c'est plus RH qui va les… etc.					16
T6	(S') informer de l'état de la situation (synchronisation cognitive) et/ou se coordonner (synchronisation opératoire)	GP4 - Je ne sais pas si vous avez eu le retour de ça CL4 - Non GP4 - C'est notre responsable parce que moi je n'étais pas là CL4 - euh le retour par rapport à quoi ? GP4 - Euh s'il a était fait si vous l'avez récupéré le sole de tout compte ? CL4 - Ah non je ne l'ai pas récupéré justement il a appelé hier apparemment savoir s'il était prêt GP4 - Par contre des fois… oui mais le délai il était relativement court parce que je crois que sur le courrier il était écrit qu'il pouvait venir le chercher le 14 déjà c'était dimanche CL4 - Ah oui ? C'est S. qui a fait le courrier je ne l'ai même pas lu moi du coup, je ne les fais pas les courriers de licenciement GP4 - Et en plus j'ai dû l'avoir jeudi CL4 - Ah vous l'avez eu finalement ? GP4 - Oui (…) Enfin bon pour lui j'avais tout préparé ben je l'ai eu jeudi j'ai tout préparé normalement. La responsable devait transférer CL4 - Ben non GP4 - Non ben… CL4 - Donc là vous devez avoir tout… GP4 - Vous allez avoir tout ça demain					25

Annexe 5. Thèmes des dialogues et illustration des thèmes à partir d'extraits de dialogues (suite)

Thèmes des dialogues		Illustration des thèmes à partir d'extraits de dialogues	D1	D2	D3	D …	TOTAL
T7	Rendre les conflits vivants, les récits conciliables	CL2 - et en fait après ce qu'il y a d'important – maintenant, c'est ce qui se fait - c'est que l'on reçoive avant le virement les paies que l'on puisse les vérifier… GP2 - apparemment avant ils ne voulaient pas le faire et je pense que c'était ma Collègue qui restait sur ces positions je crois, c'était Collègue qui restait sur ses positions de ne pas les envoyer CL2 - oui alors pour moi ce n'est normalement pas à nous de vérifier les paies puisque c'est le travail du CSP GP2 - qui est-ce qui le fait ? C'est vous qui vérifiez ? etc.					26
T8	Enoncer les difficultés de son quotidien	CL2 – ah c'est la personne qui m'a fait devenir tout rouge hier dans mon bureau GP2 - elle n'était pas contente, qu'est-ce qu'elle avait ? Un problème de paie ? CL2 - non… problème de conditions de travail GP2 - ah des fois ça arrive et puis on ne s'y attend pas, puis on les voit arriver CL2 - ça fait que ça d'arriver, ça rentre toute la journée GP2 - c'est impressionnant… Tu t'es fâché ? Etc.					28
T9	Renégocier / réélaborer les règles quotidiennes du travail, les modes de fonctionnement	GP2 - parce que celle-ci elle aurait pu être aussi paramétrée en fait au pointage ? CL2 - non parce qu'elle est compliquée la prime GP2 - pour le calcul ? CL2 - si, je pourrais, on pourrait… GP2 - au moins mettre quelque chose pour ne pas l'oublier en fait puisque moi je dois aller sur sa paie tous les mois pour justement changer… Etc.	TP	TP	TP		41
T10	Discuter les manières de faire	GP2 - le plus simple c'est de ne pas payer l'amplitude et de payer la personne que quand… CL2 - non parce qu'en fait ça permet en fait de…c'est bien et pas bien… ça nivelle un peu mais ça fait 25h qui sont surtouchées tous les mois donc en général sur les fiches de paie ça se voit, c'est 25h au taux horaire, ce n'est pas négligeable 25h au taux horaire… [intervention d'une collègue et avis] Etc.					43
T11	Analyser son activité à l'aune de celle de son partenaire	CL1 - Ben… pour un mi-temps thérapeutique est-ce que ça ça te parle ? Tu travailles avec ça [prépaies] quand même ? GP1- Heu ben les codes je ne les connais… ça je sais qu'après c'est absence autorisée CL1 - Oui mais est-ce qu'un mi-temps thérapeutique ça te parle de pouvoir le rentrer comme ça ? GP1 - De toute façon c'est injecté etc.					67

Justine ARNOUD

Conception organisationnelle : pour des interventions capacitantes

Résumé

Cette thèse d'ergonomie s'inscrit dans le champ de l'organisation. Les nouvelles formes d'organisation et l'accroissement des activités de service soulèvent de nouveaux enjeux qui invitent l'ergonomie à se préoccuper de l'objet « organisation » et à échanger avec les sciences de gestion. Progressivement, une vision instrumentale de cet objet est proposée permettant de rompre avec les approches classiques et de penser l'articulation entre la structure organisationnelle et les mécanismes d'appropriation. L'ergonomie apparaît alors légitime à intervenir sur cet objet : ses objectifs et sa contribution historique aux savoirs de conception facilitent sa participation aux transformations de l'organisation. La thèse défendue est que l'organisation doit être conçue ou reconçue sous l'angle du développement. Le développement dont il est question ici est emprunté aux travaux à focalisation économique et renvoie plus spécifiquement à l'approche par les capabilités. Cette approche s'intéresse à ce que chaque individu est réellement en mesure de faire. Ceci suppose un environnement favorable, dit « capacitant », qui doit guider l'action de l'ergonome. En poursuivant cet objectif, l'ergonome développe des méthodologies d'intervention qui peuvent également porter les prémices d'une organisation « capacitante » propice aux débats, à la construction de l'activité et au travail d'organisation.

Dans cette optique, une recherche a été conduite à l'occasion de la mise en place d'un Centre de Services Partagés au sein d'un grand groupe. Une méthodologie de recherche et d'expérimentation a été définie en fonction des possibilités du contexte. Elle comporte trois étapes.

La première étape analyse l'existant, identifie les questions non résolues par l'organisation et caractérise les déterminants des contradictions auxquelles l'activité doit faire face. Elle met en évidence que la structure organisationnelle, pensée par d'autres, a été imposée aux acteurs. De manière générale, les opportunités de choix, le rayon d'action et les possibilités effectives de réaliser un travail de qualité diminuent par rapport à la situation avant le changement. La seconde étape s'intéresse à la manière dont les opérateurs tentent de reconcevoir l'organisation dans l'usage. La façon dont ces tentatives sont discutées, leurs coûts et leurs effets sur la structure organisationnelle sont ensuite analysés. Il ressort que les opérateurs tentent de transformer les ressources en capabilités c'est-à-dire en possibilités effectives de faire un travail de la meilleure qualité possible. Pour cela, l'organisation du travail est modifiée, les procédures remises en question et contournées : le « client » est progressivement transformé en partenaire de l'activité mais dans un contexte contraint et figé. La troisième étape vise, à partir des pratiques et des souhaits des acteurs, à tester *in situ* une méthodologie de changement, la co-analyse constructive des pratiques. Cette méthodologie cherche à expérimenter une organisation capacitante et a pour objectif d'établir un environnement capacitant, favorable au déploiement de l'activité et à la réussite des acteurs. Des visites sont organisées afin d'inviter chaque opérateur à observer l'activité de son partenaire. L'activité « ici et maintenant » constitue alors un objet de dialogues, facilitant une pratique réflexive sur l'activité collective conjointe et une transformation des règles et pratiques. Ainsi, la recherche-expérimentation menée conduit à de nouvelles solutions organisationnelles et à la mise en mouvement de l'organisation.

Le développement apparaît dès lors comme un objectif et un moyen de l'action menée. L'analyse diagnostique permet d'identifier ce qui autorise et entrave ce développement. L'action ergonomique est ensuite construite de façon à favoriser ce développement au cours même de l'action et *a posteriori*. La thèse s'inscrit ainsi dans le projet de l'ergonomie constructive et les résultats obtenus sont discutés à la lumière de ce projet. Cette discussion invite à repenser l'action et à orienter les objectifs classiques de santé et de performance vers le développement conjoint des personnes et des organisations.

Mots clés: ergonomie constructive, environnement capacitant, organisation capacitante, développement, intervention, activité collective conjointe, co-analyse constructive des pratiques.