

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

**Mathieu Detchessahar**

**De Boeck Supérieur | *Négociations***

**2013/1 - n° 19**  
**pages 57 à 80**

**ISSN 1780-9231**

Article disponible en ligne à l'adresse:

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

Pour citer cet article :

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

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

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

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

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

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

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

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

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

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

---

1. Mathieu.detchessahar@univ-nantes.fr

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 1.1 Des espaces de discussion ordinaires.

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

### 1.2 « Espace » et « discussion »

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

#### L'espace

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

---

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

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

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

## La discussion

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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



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

### 1.5 Les coûts de la discussion

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

## 2. LE MANAGEMENT EMPÊCHÉ, LA DISCUSSION MENACÉE

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

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

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

## 2.1 Le travail au chevet des machines de gestion

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

## 2.2 Le travail en réunions

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

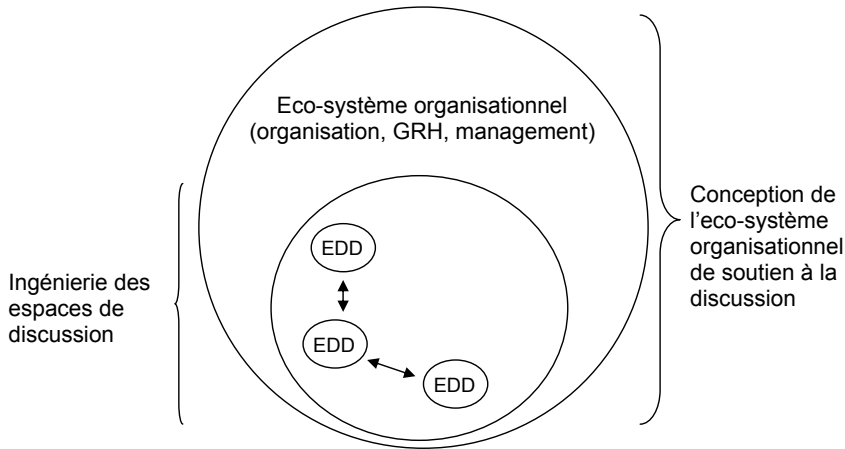
### 3. POUR UN MANAGEMENT PAR LA DISCUSSION

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

## Organisation et discussion du travail

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



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

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

### Quelques enjeux de GRH des espaces de discussion

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

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

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

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

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

### 3.2 Une ingénierie des espaces de discussion

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

#### L'équipement des espaces de discussion

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Connecter les espaces de discussion

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

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

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

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

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

## CONCLUSION - VERS UN MANAGEMENT SUBSIDIAIRE ?

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

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

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

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

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

---

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



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

## BIBLIOGRAPHIE

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

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

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