



---

---

Texte original\*.

Thématique n°4 : " La Question de l'Activité : Un levier de Développement pour les Organisations"

### **Revisiter la valeur réelle de l'activité dans le modèle économique de l'entreprise**

Sophie CLAUDE, Stéphanie REINBERGER, Sandro DE GASPARO

101 rue de Prony 75017 PARIS // 5 allée de Longchamps, Technopole Nancy-Brabois, 54600 Villers-Les-Nancy // ATEMIS, 2 rue de Fontarabie 75020 Paris

[asclaude@hotmail.com](mailto:asclaude@hotmail.com) // [sreinberger@qeliconseils.fr](mailto:sreinberger@qeliconseils.fr) // [sandro.degasparo@gmail.com](mailto:sandro.degasparo@gmail.com)

Deux interventions ergonomiques nous ont amenés à réfléchir sur les modalités « développement pour les organisations ». Ces interventions ont visé la transformation de l'organisation humaine et du modèle économique de conception du travail, à partir de l'activité révélée et mise en débat au cours de l'intervention, et de la reconnaissance de la valeur réellement produite par le travail réel en articulation avec les enjeux stratégiques/politiques de l'entreprise/collectivité. En cela la transformation visée soutient l'enjeu de développement de performance globale.

Cette transformation, ni connue d'avance ni garantie, mais construite avec les acteurs au cours de l'analyse de l'activité et au cours de l'intervention, s'est faite autour de la mise en dynamique de nouvelles approches de management, notamment au travers d'une démarche participative des différents niveaux hiérarchiques et via l'expérimentation du concept de co-responsabilité entre acteurs de l'organisation.

*Mots-clés : Management, Conception du travail et facteurs organisationnels, Stratégies d'une dynamique de changement, Transformation et processus de développement.*

### **Recognize the real value of the activity in the business model of the company**

Two ergonomic interventions led us to reflect on the terms "development for organizations". These interventions aimed at the transformation of the human organization and the economic model of work design, based on the activity revealed and debated during the intervention, and the recognition of the value actually produced by the work real in articulation with the strategic / political issues of the company / community. In this, the intended transformation supports the challenge of overall performance development.

This transformation, neither known in advance nor guaranteed, but built with the actors during the analysis of the activity and during the intervention, was made around the dynamics of new approach of management, in particular through a participatory approach of the different hierarchical levels and through the experimentation of the concept of co-responsibility between actors of the organization.

*Keywords: Management, Work design and organisational factors, Introduction and strategies for introduction of change, Design and development process*

---

---

\*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Tours, les 25, 26 et 27 septembre 2019. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

CLAUDE S., REINBERGER S., DE GASPARO S.,(2019). Revisiter la valeur réelle de l'activité dans le modèle économique de l'entreprise. Actes du 54<sup>ème</sup> Congrès de la SELF, Université de l'Ergonomie : Comment contribuer à un autre monde ? Tours, 25, 26 et 27 septembre 2019  
Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

## INTRODUCTION

Il y a près d'un an, deux intervenantes ergonomes ont mené avec un intervenant chercheur ergonomiste, un travail réflexif sur leurs interventions respectives. L'enjeu étant de mieux comprendre ce qui nous permet, en tant qu'intervenants, de faire évoluer les organisations accompagnées, vers une reconnaissance et valorisation du travail réel, afin que leur modèle économique de conception du travail le prenne en compte comme levier de performance globale (économique, sociale et sociétale, de santé, environnementale, ...).

Nous détaillons ce que nous entendons par modèle économique de conception du travail dans l'encadré ci-après.

Ces deux interventions ont suivi une démarche ergonomique classique (analyse de la demande, constitution d'un comité de pilotage, analyses globales, entretiens et observations de situations de travail caractéristiques, mise en discussion du diagnostic en comité de pilotage, construction d'axes d'améliorations en groupes de travail avec les équipes terrain et l'encadrement).

La première intervention a visé à accompagner la direction d'une collectivité souhaitant améliorer les conditions de travail de ses agents d'accueil (domaine de l'Eau), dans un contexte d'agressivité des usagers et de problématiques d'aménagement des locaux. La problématique a été orientée sur la compréhension des tensions dans le travail sur la base de transformations au cœur de la collectivité analysées sous l'angle de l'évolution des profils des usagers, d'une certaine agressivité des usagers, d'une variabilité du niveau de qualité de service rendu ressentie par les équipes, d'une intensité/pics selon les activités et les contextes (organisation des services, services proposés aux usagers, législation, ...). La deuxième intervention visait à accompagner le Dirigeant d'une PME de travaux sur cordes, pour comprendre les raisons d'une accidentologie hors corde qui ne diminuait pas malgré les actions déjà en place en matière de prévention, d'amélioration continue, et de sécurité. La direction souhaitait, par l'intervention, pouvoir porter un autre regard sur la démarche de prévention existante dans l'entreprise et sur le travail des cordistes, afin de construire des leviers d'action soutenant une diminution du nombre d'accidents.

Le « modèle économique » d'entreprise renvoie à une grille de lecture de la dynamique économique permettant de relier les quatre registres suivants :

- le modèle d'échange, qui renvoie aux effets utiles (réponse à un besoin, une attente) associés au bien et/ou service proposé en fonction des différents clients / usagers / bénéficiaires ;
- le modèle de production, qui renvoie à la conception du système technique, aux formes d'organisation de la production et aux leviers (ressources) d'efficacité / productivité associés ;
- le modèle d'affaires, qui renvoie à la transformation de la valeur créée (effets utiles) en valeur monétaire (dimension financière), sa circulation et sa répartition entre les différentes parties prenantes ;
- le modèle de gouvernance, qui renvoie à l'association ou la participation des parties prenantes (dirigeants, salariés et agents, clients ou usagers) dans le pilotage du projet / de l'activité.

Le terrain de ces interventions nous a questionnés sur ce que l'on peut entendre par « développement pour les organisations ». Ces interventions nous ont davantage amenés à essayer de modifier, transformer l'organisation humaine (représentation des acteurs, espaces de débat sur le travail et de retour sur expériences soutenant la coopération), et le modèle économique de conception du travail, afin que ceux-ci prennent davantage en compte l'activité révélée et mise en débat au cours de l'intervention. L'enjeu était d'amener les acteurs à repenser le modèle économique de l'organisation afin que la valeur réellement produite par le travail réel soit valorisée et articulée avec les enjeux stratégiques/politiques de l'entreprise/collectivité, interrogés au préalable (fidéliser les clients, se singulariser par rapport aux concurrents, services publics rendus aux citoyens ...). En cela la transformation visée à la lumière de l'activité soutient l'enjeu de développement de performance globale (développement de la santé, des compétences et ressources immatérielles).

Par ailleurs, ces interventions ont été symptomatiques du fait que cette transformation (bien que visée par les intervenants) n'est ni connue d'avance ni garantie, mais construite avec les acteurs au cours de l'analyse de l'activité et au cours de l'intervention ; elle est le résultat de la mise en discussion du travail réel mais aussi d'un ensemble d'événements imprévisibles survenant durant l'intervention (dans la rencontre entre acteurs, dans la survenue de résistances de certaines représentations...).

## 1. Plus qu'un développement, ... une transformation non connue d'avance

Ces deux interventions n'ont pas tant développé l'organisation-objet de l'entreprise/Collectivité. Elles n'en avaient d'ailleurs pas la prétention. Ces deux interventions ont davantage cherché à faire bouger les acteurs dans leurs représentations du travail du terrain, pour développer leur capacité d'agir à travers l'ouverture sur d'autres possibles, et à transformer le modèle économique de conception du travail (quelle valeur est réellement créée, quel service est réellement rendu mais non valorisé ni vendu, et non soutenu par les moyens prévus ?). La mise en discussion des apports de l'analyse de l'activité auprès des différents niveaux de management a visé une meilleure compréhension de ce que font réellement les cordistes, les agents de l'accueil, et de la valeur qui est réellement créée dans et par ces activités.

Néanmoins, amener les acteurs à repenser leur modèle a été l'histoire d'un cheminement incertain. Chacune des deux interventions a rencontré des résistances à deux phases clés de l'intervention : d'une part lors de l'analyse de la demande, notamment autour de « mots tabous » (ne pas mentionner la notion de « conditions de travail », divergences sur ce que recouvre le mot « accident », ne pas citer le terme de risques psychosociaux ...), et d'autre part lors de la restitution du diagnostic (questionnement du travail des cadres, représentation partielle de l'activité, « effets négatifs », activité « complexe », ...). Dans le cadre de l'analyse de la demande (intervention au sein de la collectivité), le périmètre et les attentes des différents acteurs en amont de l'intervention montrent déjà quelques décalages au regard des tensions constatées dans l'activité d'accueil des usagers (ex : origine des tensions imputée à l'agressivité en évolution des usagers sur la base d'un fait marquant antérieur, ou des locaux peu adaptés à la réception du public, ...). Ainsi lors de l'analyse des traces et du prescrit, réalisée sur la base de consultations de documents et d'entretiens avec l'encadrement puis l'équipe du service, la demande s'éclaire en relation avec la transformation et le périmètre d'accueil qui n'est plus concentré uniquement sur le domaine de l'eau (mais historiquement ce sont rajoutés tous les services finalement présents dans le bâtiment ou à proximité : les déchets, les transports, les interventions sur la voirie, ...). Cet élargissement d'activités dans la fonction d'accueil, non relaté lors de la demande initiale, semble avoir été « oublié » par les différents acteurs de la demande, en particulier peu intégré en termes d'évolutions dans la fonction d'accueil par le management.

Afin de comprendre et dépasser ces résistances, les intervenantes ont questionné les acteurs décideurs, avec un travail d'affinement de la demande au fil de l'eau, et ont expérimenté des outils méthodologiques alternatifs pour réimpulser la dynamique de discussion collective sur le travail, et construire un point de rencontre sur le travail et autour duquel faire se rencontrer les acteurs.

En termes d'outils méthodologiques, est venue s'ajouter par exemple une technique de mise en évidence du travail de coopération avec les usagers, permettant d'éclairer l'activité en tenant compte de la co-production du service en relation avec les usagers (cas de la 1<sup>ère</sup> intervention) ; un autre outil a par ailleurs été expérimenté pour recentrer et apaiser le travail du Comité de pilotage (2<sup>ème</sup> intervention). Ainsi des techniques d'interviews auprès des usagers et ensuite de questionnement des agents en relation avec le parcours des usagers ont été mises en œuvre, permettant d'éclairer ces situations de co-activité. Plus précisément, des observations issues de situations de travail (ex : vente de composteurs aux usagers) ont été commentées par les agents sous un format d'auto-confrontation, puis des entretiens ont été menés auprès des usagers se rendant dans la collectivité. Le traitement de ces situations croisées avec les perceptions des usagers ont permis un éclairage sur la coopération des usagers et des agents dans l'activité, cette dernière permettant de faire face aux aléas rencontrés. La seconde intervention au sein de la PME de travaux sur cordes a, quant à elle, expérimenté des outils méthodologiques en termes de pilotage. Par exemple, au démarrage, le pari a été fait d'élargir le comité de pilotage à l'ensemble des fonctions travaillant la relation au client en amont et en aval de la réalisation du chantier de travaux sur cordes. Ce pari visait à remettre du lien entre les acteurs et activités travaillant autour de l'activité du chantier et intervenant directement et indirectement dans la relation de service rendu au client. Le mélange des niveaux hiérarchiques au sein du COPIL a d'abord alimenté une tension et une difficulté à recevoir le récit de l'activité réelle des techniciens de terrain. Ecoute et dialogue ayant été perdus au cours du COPIL de restitution du diagnostic, l'idée a été de proposer une autre approche à la réunion suivante. Chaque membre du COPIL a été chargé par l'intervenante, de venir à la réunion avec un élément de diagnostic qu'il souhaitait que voir discuté en COPIL puis travaillé en phase d'accompagnement de construction des pistes d'action ; et cela en argumentant leur choix. Cette méthodologie a permis de donner au COPIL une dimension plus participative et collective, l'intervenante ne cherchant plus à guider une histoire que les acteurs eux-mêmes s'approprièrent, exprimant

eux-mêmes, avec argumentation, les éléments de difficultés dans le travail, ce qui « comptait » dans leur travail pour qu'il soit « bien fait », et les points pertinents à travailler.

Si la visée des interventions était la mise en discussion de l'activité réelle, pour coconstruire des conditions de coopération et co-élaborer des transformations du modèle économique de conception du travail, en reliant enjeux de santé et de performance, l'affaire ne dépend jamais de la seule volonté des intervenants. L'intervention est aussi l'histoire d'une rencontre à un moment donné de l'histoire des acteurs, de l'entreprise/organisation publique. Aussi le résultat n'est jamais connu d'avance, et est souvent différent de ce qui est "voulu", "visé" ou "souhaité" par l'ergonome, ainsi que par les acteurs de l'entreprise (demandeur, décideur, ...). La transformation est apparue ainsi comme relevant aussi (surtout ?) de dimensions impossibles à anticiper, indéterminables a priori (un « clash » au cours de la mise en récit de l'activité des cordistes auprès comité de pilotage, une discussion informelle intervenant-direction entre deux réunions de restitution, le refus de la réalité d'un travail qui est considéré comme hors procédure pour le management alors que cette activité met en santé les équipes tout en produisant un réel atout de qualité de service...).

Les réactions lors de la présentation de l'activité réelle sont associées au fait de ne pas avoir repéré les évolutions de l'activité ou de ne pas avoir connecté les difficultés/tensions des équipes à ces transformations. Par exemple l'activité réelle produisant des effets positifs sur la santé ou la satisfaction des usagers sera assimilée à un travail hors cadre ou hors procédure par l'encadrement. Dans le cadre d'une approche gestionnaire des activités, il sera dit aussi que les indicateurs suivis ne traduisent pas les tensions actuelles (ex : peu d'appels téléphoniques ou de visites au service d'accueil, finalement on ne comprend pas le stress de l'équipe alors que le volume des appels est stable et peu important) ... Cependant ces données ne reflètent pas l'activité réelle (ex : dans le cadre de l'intervention au sein de la collectivité, les données n'étaient pas élargies au périmètre en évolution de la fonction d'accueil). Il est donc complexe, d'anticiper cette perception ou ces réactions, car le décalage entre l'activité réelle et la perception des acteurs est une forme de confrontation difficile au réel du travail pour chaque interlocuteur (selon son niveau de responsabilité), et cela nécessitera de comprendre ensuite le lien entre ces transformations et les effets du travail sur la santé. Même quand les effets sont positifs par exemple sur la qualité de service rendu, il peut y avoir encore un refus de la réalité de l'activité en relation avec les missions non prévues mais pourtant réalisées avec la mise en œuvre de

compétences nouvelles (ex : les agents d'accueil analysent les demandes d'intervention techniques du domaine de l'eau par un questionnaire technique de l'usager, permettant une meilleure organisation des interventions prioritaires sur le terrain).

L'instance de pilotage de la PME de travaux sur cordes a rencontré cette même difficulté (frôlant le refus) à recevoir l'activité réelle. Pour l'encadrement, il était difficile d'entendre que les cordistes réalisaient un travail de reconception de chantiers « vivant » au regard d'éléments non anticipables à analyser in situ et à gérer en temps réel (état réel de la façade, variabilité de la coopération des référents de sites, occupants et riverains, autres travaux de maintenance...). Cela renvoyant à une contradiction entre d'une part une consigne hiérarchique demandant aux cordistes d'être « ficelle » (s'adaptant aux problématiques terrain et trouvant des solutions aux chantiers toujours uniques), et d'autre part la responsabilité du dirigeant ne pouvant juridiquement déléguer aux cordistes sa responsabilité à organiser les conditions de travail garantissant la sécurité de ses salariés.

Lors de l'intervention on doit donc éclairer les différents acteurs en veillant à une délibération sur le contenu du travail entre le terrain et l'encadrement. En effet une démarche progressive est souhaitable, par une présentation vers les équipes de terrain, puis ensuite avec l'encadrement et enfin collectivement avec des espaces de discussions progressifs.

La transformation du modèle économique et organisationnel de conception du travail a ainsi dépassé l'idée d'un livrable cadré à l'avance et a été le fruit d'événements (surprenants ou discrets) apparaissant dans la mise en récit d'une histoire (tant lors de la restitution et mise en discussion de l'activité, que par le travail réflexif post-intervention). Pour amener à changer les représentations et à permettre de repenser le modèle économique à partir du travail réel, la mise en place d'espaces de discussion a été d'autant plus essentielle dans la démarche d'intervention.

## **2. Développer les conditions de coopération et de discussion sur le travail réel**

Partager une meilleure compréhension des éléments d'activité a permis une mise en action différente du management. Une mise en action qui a nécessité de s'intéresser aussi au travail du management (notamment suites aux résistances précédemment citées), de soutenir leur travail quotidien d'accompagnement auprès des équipes, et de comprendre aussi ce que les



évolutions/contextes des entreprises ou de la collectivité questionnaient dans leur métier. En outillant les acteurs internes (méthodologie d'animation d'un groupe de travail) et le cadre institué en impulsant la pérennisation d'un travail de mise en discussion régulière de questions concrètes de travail), les intervenantes ont cherché à développer les compétences et les pratiques de management, pour que la mise en action et la mise en discussion du travail perdurent au-delà de l'intervention, et deviennent une pratique interne.

Ainsi une mise en discussion lors de groupes de travail post-diagnostic (réunissant les équipes et les différents niveaux d'encadrement), sur les transformations de l'activité d'accueil dans la collectivité, et sur les actions à mener pour réguler les tensions dans le travail d'accueil, a permis aux encadrants de s'approprier cette méthode ; par exemple des situations de travail ont été reprises/analysées par discussions (ex : vente des composteurs) avec l'équipe des agents par les encadrants sur ce qui a transformé leur travail ; des actions à réaliser de façon quotidienne dans l'activité d'accueil, ou en négociation avec les autres directions (concernées par les évolutions des missions d'accueil) ont été proposées et validées pour continuer à être en santé tout en produisant des services de qualité au profit des usagers. L'intégration de la réalité de l'activité dans ces échanges collectifs avec les équipes a permis à l'encadrement de développer de nouveaux outils de régulation et de soutien à intégrer dans les pratiques de management (ex : espaces de discussion réguliers sur le contenu du travail, régulations quotidiennes matin/soir, ...). Ces techniques d'échanges constituent des évolutions dans les pratiques de management, pour accompagner les tensions au sein d'une équipe, faire évoluer les compétences et dialoguer aussi dans la transversalité (avec la Direction et l'encadrement des autres services). Il faut pouvoir les inscrire dans la durée, car le regard porté par le management sur la compréhension du travail nécessite observations, dialogues, analyses, ..., avec l'équipe.

Le rôle des clients ou des usagers dans l'activité, à savoir leur place dans le travail réalisé, est important pour démontrer toute la valeur de l'activité réalisée. L'évolution des clients ou des usagers en relation avec les transformations des activités et leur place dans l'activité sont aussi des repères à intégrer par l'encadrement. En effet l'engagement des équipes dans le travail est assuré aussi dans ce cadre, avec des clients/usagers différents (attentes, présence, ...), des conditions variables (aléas saisonniers, ...) et des espaces partagés (ex : locaux d'accueil, intervention des cordistes sur le patrimoine privé, ...). La lecture de l'activité et de ses transformations par le management devra intégrer aussi toutes ces variations.

Ces interventions ont rencontré l'importance de questionner les enjeux stratégiques et opérationnels de l'entreprise, de la collectivité (tels que le niveau de services rendus aux usagers), et de les placer au cœur de l'intervention. Les enjeux stratégiques que les interventions ont cherchés à identifier et rencontrer renvoient au modèle de performance de l'entreprise, de la collectivité publique.

### **3. Questionner la place du travail réel dans le modèle économique ...**

La compréhension de ces enjeux a amené les intervenants à questionner la place de l'activité dans le modèle économique, social ou sociétal existant. Quelle place était accordée au travail des agents d'accueil dans la valeur du service rendu aux usagers visée par la collectivité et à l'inverse quelle place ont les usagers dans ce travail d'accueil mais aussi dans la délivrance de services essentiels (ex : accès à l'eau, ...)?

Quelle place est accordée au travail des cordistes dans la prestation vendue aux syndicats, bailleurs ?

L'analyse de l'activité a visé le développement de la performance de l'entreprise/collectivité publique, dans la capacité à réinterroger le modèle économique ou organisationnel existant de l'entreprise/collectivité afin que les parties prenantes prennent en compte la valeur réelle produite par l'activité des agents d'accueil, des cordistes. Cela dans une démarche participative, où cordistes, agents, usagers, encadrement, direction, intervenants devenaient acteurs d'une réflexion sur le modèle économique, à travers notamment une meilleure reconnaissance du travail réel. Les cordistes ne produisent pas que la réparation d'une façade, mais ils contribuent, dans des délais optimisés, à la sécurisation de la voie publique, ce qui décharge une prise en charge par le service public (les pompiers) et sécurise le syndicat qui se voit rassuré de ne pas risquer la blessure d'un riverain durant le temps d'installation d'une intervention classique sur échafaudage. Les agents d'accueil de la collectivité de l'eau réalisent davantage qu'une prise en charge de visiteurs et une aide à l'orientation dans les bâtiments, ils produisent des services nouveaux par une prise en charge élaborée des demandes d'interventions techniques auprès des usagers dans le secteur de l'eau et par la vente-conseils de composteurs vers tous les publics. De plus les efforts assurés par les agents et les usagers pour maintenir le niveau de qualité de service défini par chacun, révèle l'enjeu de soutenir les conditions de coopération et d'élaboration des services dans le futur, tenant compte de ce mécanisme de co-activité.

#### 4. ... Pour transformer le modèle de conception économique du travail

En réinterrogeant le modèle économique pour mieux valoriser ce que produit réellement le travail (en valeur matérielle et immatérielle), l'enjeu était de développer à la fois la performance de l'entreprise, de la collectivité, et de coconstruire les conditions d'un développement de la santé au travail.

Contribuer à faire évoluer le modèle économique (entendu sous ses diverses facettes de modèle d'échange, modèle d'affaires, modèle de production, modèle de gouvernance) ne doit pas se comprendre comme l'ambition de transformer radicalement l'ensemble de ses dimensions (modèle d'échange, modèle de production, modèle d'affaire, modèle de gouvernance), parfois de manière très modeste, afin de faire mieux correspondre les aspects formels (qui sous-tendent le système de prescription du travail) à la réalité du travail effectué et d'améliorer la cohérence d'ensemble.

L'ambition n'est pas ici de faire faire le grand saut en passant d'un "modèle" (celui existant dans l'entreprise, la collectivité, le plus souvent présent de manière implicite, peu formalisé et discuté) à une autre "modèle" (idéalement visé par les intervenants), avec un effet de rupture. Les formes concrètes que prend la transformation dans une intervention ou un accompagnement, sont toujours un peu tâtonnantes et prennent forme au fur et à mesure de l'intervention, en fonction de comment les acteurs reçoivent l'activité réelle et d'événements survenant au fil de l'eau. L'intervention vise davantage à outiller les acteurs dans leur travail de coopération et à initier un pas de côté dans leurs représentations. Un changement dans les relations de travail, dans les relations managériales, peut déjà être une première mise en mouvement sur des enjeux qui touchent la représentation économique du travail et de l'activité des personnes.

Par exemple, l'intervention a été l'occasion de réfléchir avec l'encadrement à comment formaliser la participation des chefs d'équipes au travail de préparation des chantiers réalisés par les chargés d'affaires (étude de faisabilité, évaluation des moyens matériels, ...); à comment construire avec l'encadrement des modalités de régulations quotidiennes par des points quotidiens, en relation avec les sollicitations aléatoires et variées des usagers dans le cadre de l'accueil qui s'est transformé. L'intervention a aussi permis d'amener le dirigeant à considérer les réunions REX (retour sur expériences) avec les

cordistes comme un temps de travail à organiser durant les heures de travail, et permettant de travailler collectivement les difficultés terrain et nécessaires écarts de procédure afin de sortir de la logique de la sanction individuelle (face à une procédure nécessaire mais dont chacun sait qu'elle ne répondra pas à toutes situations de travail rencontrées) et de concevoir collectivement, à la lumière des stratégies développées sur le terrain, des manières de mieux gérer le chantier.

Dans la seconde intervention, il a été proposé la mise en place de réunions d'échanges (espaces de discussions) entre les agents des différents services de la collectivité (Eau, Environnement, ...) afin de partager des astuces et pratiques métiers.

Une proposition de travailler collectivement des responsabilités jusque-là assumées séparément et amenant souvent à une confrontation n'amenant ni au dialogue ni à la solution ne soutenant pas de façon opérante la santé, la sécurité et la qualité du travail.

#### 5. ... Et en ouvrant la voie à la coresponsabilité dans le travail

Cette évolution dans les relations managériales nous paraît d'autant plus intéressante qu'elle ouvre sur la notion de coresponsabilité, que l'on peut considérer comme un levier de développement et de performance. En effet la notion de coresponsabilité peut permettre aux acteurs de sortir de la logique où chacun se renvoie la balle (de la responsabilité), et empêche la recherche collective d'un jeu plus performant (économiquement, socialement, ...).

La notion de coresponsabilité nous apparaît pertinente dans les organisations, dans la mesure où elle requestionne le rapport entre enjeux de production et enjeux politiques (responsabilité de l'action de chacun à l'égard d'autrui), notamment dans les activités relationnelles et de service, où la question de la justice est au cœur de la relation de travail.

La notion de coresponsabilité a été définie à partir de 2004 par le Conseil de l'Europe, en particulier dans le programme TOGETHER<sup>1</sup>, en référence à un réseau international des territoires de coresponsabilité. Le réseau TOGETHER développé actuellement en France dans 8 Territoires, a pour objectif général le développement de la coresponsabilité pour le bien-être de tous au sein de la société par un processus de concertation.

<sup>1</sup> [https://wikispiral.org/wiki/index.php?page=TOGETHER+Network&structure=New+menu&page\\_ref\\_id=798](https://wikispiral.org/wiki/index.php?page=TOGETHER+Network&structure=New+menu&page_ref_id=798)

Ce réseau s'appuie sur la méthode SPIRAL (Societal Progress Indicators for the Responsibility of All) co-construite par capitalisation d'expériences et un apprentissage collectif développé entre parties prenantes. Il s'agit de définir entre citoyens ou membres d'une même organisation, des critères de bien-être, sur la base de besoins réels identifiés pour repenser une organisation au sein d'une institution, d'un établissement, d'une association ... L'objectif est de co-construire une organisation sur la base d'engagements mutuels et bénéfiques pour les parties prenantes (internes : salariés, agents et externes : clients, citoyens, associations, collectivités, ...).

Cette notion de coresponsabilité permet un prisme nouveau dans le cadre des interventions visant à partager des enjeux entre des acteurs différents (gouvernance, salariés, clients, ...), sur la question de la transformation du travail. En effet c'est bien par la mise en place d'objectifs communs sur le bien-être (santé des salariés/agents et bien-être aussi dans la relation aux clients/ usagers), que l'on peut commencer à élaborer, par apprentissage collectif, des solutions ou des engagements mutuellement bénéfiques pour tous. Cette démarche plus ouverte sur le territoire place l'entreprise/la collectivité dans une chaîne de responsabilités différentes, au regard des relations avec les salariés, les agents, les représentants du personnel, mais aussi dans ses relations amont et aval (fournisseurs/prestataires, clients, usagers, citoyens, réseaux associatifs, ...). L'objectif étant d'établir des engagements pouvant créer un juste équilibre sur le plan social, mais aussi sur le plan économique et sociétal. Ces engagements font donc l'objet de concertations sur la base d'une compréhension partagée de l'activité et de ses impacts internes/externes. Par une méthode de concertation mais aussi de co-évaluation de la démarche, les acteurs progressent dans l'accompagnement des transformations et des évolutions de l'activité.

## DISCUSSION

La dynamique d'intervention décrite ici nous semble intéressante dans la mesure où elle amène l'encadrement à questionner son modèle de conception économique du travail à l'aune de ce que raconte l'activité, de la valeur réelle qu'elle produit. Par ailleurs la mise en discussion du travail réel entre les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation (agents, salariés, management, dirigeant, élus, ...) ouvre sur la notion de coresponsabilité, que l'on peut considérer comme un levier de développement et de performance, en amenant les acteurs sur le chemin de la recherche collective d'un jeu plus performant (économiquement, socialement, ...).

## CONCLUSION ET MISE EN PERSPECTIVE

Cette notion de co-responsabilité ouvre alors un questionnement intéressant pour les intervenants :

Comment faire exister la coresponsabilité dans un cadre juridique et d'organisation qui ne pose pas les choses dans ces termes ? Comment l'utiliser dans une organisation du travail, où elle interpelle les rapports sociaux construits par des organisations plus classiques (dont le lien de subordination), qui précisément créent une dissymétrie dans le rapport à la responsabilité des acteurs (l'employeur est bien "responsable" du système de production, donc de la santé des salariés, du fait du lien de subordination ; mais qu'en est-il de la responsabilité des salariés, qui prennent constamment des initiatives dans leur activité) ?

Par ailleurs, notre réflexion ouvre aussi le débat sur la question du périmètre de cette co-responsabilité. Un périmètre qui interroge un niveau politique, stratégique débordant celui du service, de l'entreprise, de la collectivité. Un périmètre de co-responsabilité qui réinterroge alors le périmètre de l'intervention. Ainsi les questions restent ouvertes : comment le management peut-il agir sur des facteurs ou enjeux stratégiques qui sont en relation directe/indirecte avec la transformation de l'activité ? Par exemple : quelles possibilités d'actions pour guider la transformation des métiers dans le service public au regard de l'engagement des élus d'une collectivité auprès des citoyens ? Comment les élus ou les directions de collectivité peuvent-ils s'approprier ces transformations de l'activité et dialoguer avec l'encadrement dans ce contexte ?

## BIBLIOGRAPHIE

Böehle, F., Milkau, B., (1992). De la Manivelle à l'écran. L'évolution de l'expérience sensible des ouvriers lors des changements technologiques, Paris, Eyrolles
Bourgeois, F. (1989). Pour une intégration de la sécurité à différents stades de la construction : outils et procédures. Grenoble : A.C.T.I.V.I.T.E.
Cano, S., Heil, A., (2013). Le Petit mémento du cordiste
Caroly, S. & Barcellini F., (2013). Le développement de l'activité collective, in Ergonomie constructive, sous la direction de Pierre Falzon, PUF, p 33-43
Caroly, S. (2010). Activité collective et réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail. Sciences de l'Homme et Société. Université Victor Segalen - Bordeaux II, 2010.
Caroly S., Clot Y. (2004). Du travail collectif au collectif de travail : développer des stratégies d'expérience. Autour de l'expérience et de sa validation. Formation Emploi. Revue française de sciences sociales, La documentation française/CEREQ, 2004, 88, pp.43-55.
Clot, Y., (2008), Travail et pouvoir d'agir, Paris : Puf
Clot, Y., Lhuillier, D., Sous la direction, de, (2010), Agir en clinique du travail, Erès.
Cru D. (2016). COLLECTIF ET TRAVAIL DE MÉTIER : SUR LA NOTION DE. COLLECTIF DE TRAVAIL. Damien Cru. Martin Média   « Travailler ». 2016/1 n° 35   pages 53 à 59.
Cru, D., (2014). Le risque et la règle, Le cas du bâtiment et des travaux publics, Erès.
Cuvilier, L., & Falzon, P., (2012). Sécurité réglée et/ou Sécurité gérée ? Quelles combinaisons possibles ? 4ème Congrès de la société d'ergonomie de langue française, Lyon.
Davezies, P., (1993), Eléments de psychodynamique du travail, in Education permanente, 116
Dejours, C., (2008), Travail et Usure mentale, nouvelle édition, Bayard.
De Gasparo, S. & Van Belleghem, L., (2013), L'ergonomie face aux nouveaux troubles du sujet. Le retour du sujet dans l'intervention, in Hubault., F., Persistance et évolutions : les nouveaux contours de l'ergonomie. Actes du séminaire Paris 1, juin 2012, Octarès, Toulouse.
Duc, M. (2002), Le travail en chantier. Toulouse : Octarès, Coll. "Travail & Activité humaine.
Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., Kerguelen. A., (2006), Comprendre le Travail pour le Transformer, La pratique de l'Ergonomie, Anact
Forriere, J., Anceaux, F., Cegarra J. & Six F. (2011). L'activité des conducteurs de travaux sur les chantiers de construction : ordonnancement et supervision de situation dynamique. Le travail Humain 74 (3), 283-308
Hubault et Bourgeois, (2013). L'activité, ressource pour le développement de l'organisation du travail, in Ergonomie constructive, sous la direction de Pierre Falzon, PUF, p 89-102.
Laurent Karsenty (dir.), 2015, Quel management pour concilier performances et bien-être au travail ?, Le travail en débats, Toulouse, Octarès, 208 p
Mollo, V., & Nascimento A., (2013). Pratiques réflexives et développement des individus, des collectifs et des organisations, in Ergonomie constructive, sous la direction de Pierre Falzon, PUF, p 207-220
Molinier, P. (2008). Les enjeux psychiques du travail, Payot.
Noulin, M., (1992). Ergonomie, Techniplus
Teiger, C. & Laville, A. (1989), Expression des travailleurs sur leurs conditions de travail. Rapport final. Paris : Cnam-EPHE
Tersac, G. de, & Mignard, J. (2011). Les Paradoxes de la sécurité. Le cas d'AZF. Paris : Puf
Terte, C. du, & Hubault, F. (2008). Le travail d'évaluation, in Hubault (Ed), Evaluation du travail, travail d'évaluation, Acte du séminaire Paris 1 (pp. 95-114). Toulouse, Octarès
Terte C. du (2002). « Services, relation de service et économie immatérielle », in F. Hubault (coord.), La relation de service, opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie, Éditions Octarès, Toulouse, p. 225-235.
Terte C. du (2005), « Services immatériels et relationnels : intensité du travail et santé », Activités, Volume 2, n°1, pp 37-49.