

Espaces de discussion, management et santé au travail

Emmanuel Abord de Chatillon (Grenoble IAE, CERAG, Chaire Management et Santé au Travail) et Céline Desmarais (HEIG-VD, Université Suisse Occidentale)

En matière de santé au travail, les managers soucieux de trouver des moyens d'action efficaces peuvent être déroutés, ne sachant comment prévenir les risques psychosociaux, et encore moins comment promouvoir la qualité de vie au travail.

Parmi les pistes d'actions, les espaces de discussion, hérités des travaux structurants d'Yves Clot (2008, 2015) et de Mathieu Detchessahar (2001, 2011, 2013) apparaissent une réponse concrète aux difficultés rencontrées par les acteurs en la matière. Cet outil a ainsi été évoqué dans le rapport Lachmann, Larose et Pénicaut en 2010 puis préconisé explicitement dans l'accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013. Il y figure l'idée que la qualité de vie au travail passe par « *la possibilité donnée aux salariés de s'exprimer sur leur travail, sur la qualité des biens et services qu'ils produisent, sur les conditions d'exercice du travail et sur l'efficacité du travail, est l'un des éléments favorisant leur perception de la qualité de vie au travail et du sens donné au travail* ». Cette idée, peu discutable en soi, est même détaillée d'un point de vue opérationnel : « *Ces espaces de discussion s'organiseront sous la forme de groupes de travail entre salariés d'une entité homogène de production ou de réalisation d'un service. Ils peuvent s'organiser en présence d'un référent métier ou d'un facilitateur chargé d'animer le groupe et d'en restituer l'expression et comportent un temps en présence de leur hiérarchie* ».

Présenté comme un nouvel outil de gestion, l'espace de discussion s'inscrit dans une filiation ancienne. L'expression des travailleurs était une revendication de mai 1968, la mise en débat du travail apparaissait déjà au programme des lois Auroux en 1982, comme les cercles de qualité étaient censés quelques années plus tard créer du débat sur des questions spécifiques.

L'idée que pour être réalisé dans de « *bonnes* » conditions, le travail doit laisser la place à un libre arbitre et à des ajustements permis par la discussion, face à l'impossibilité du fonctionnement d'une organisation « *complète* », est désormais acquise (Zarifian, 1996). Cependant, le renouveau actuel de la thématique peut être rattaché à l'intensification massive du travail, qui a supprimé nombre d'espaces naturels où les acteurs pouvaient trouver la place de l'échange et de la régulation du travail. Les espaces de discussion en tant qu'outil de gestion apparaissent ainsi comme le retour du balancier, nos organisations voulant éteindre l'incendie, constatant, par là même, les limites de leur pyromanie.

Cependant, à l'heure actuelle, mis à part l'analyse de Damien Richard (2012) qui montre que là où les espaces de discussion sont présents, les indicateurs de santé au travail sont plus favorables, il n'existe pas d'évaluation réelle de leur performance en tant qu'outil de promotion de la santé au travail. Certes, les apports généraux de la discussion sur le travail ont été maintes fois soulignés, mais il manque aujourd'hui aux acteurs une évaluation concrète de l'action qu'ils peuvent mener en la matière.

C'est l'objectif de ce texte que de fournir une évaluation des pratiques liées aux espaces de discussion et de leur impact sur le développement de la santé au travail.

A la suite d'une analyse de la littérature qui montre les limites de la conceptualisation actuelle de la notion d'espaces de discussion en tant qu'outil de prévention, la démonstration que nous proposons ici s'appuie sur une analyse de la situation globale en matière de management et de santé au travail d'une collectivité territoriale par l'intermédiaire d'une enquête quantitative auprès de 1373 agents, menée en 2015.

1. Espaces de discussion : des outils de prévention conceptuels ou managériaux ?

Le discours sur la nécessité de l'expression au travail n'est pas nouveau. Cependant, l'émergence du concept d'espaces de discussion conduit à poser à la fois la question de savoir ce que recouvre cette notion (1.1.), comment expliquer son action sur la santé au travail (1.2.) mais aussi quelles en sont les modalités au service du management et de la santé au travail (1.3.) permettant de fixer le cadre théorique d'une intervention managériale par les espaces de discussion (1.4.).

1.1. Une tentative de définition

La nécessité permanente de régulation de l'activité conduit à se poser la question des outils de cette régulation. Les mécanismes de la régulation apparaissent d'autant plus importants qu'ils s'inscrivent dans une logique globale de pression sur l'activité par le biais de l'intensification du travail. Les espaces de discussion apparaissent ainsi comme une réponse instrumentée à la demande d'outils concrets de régulation de l'activité.

Pour Mathieu Detchessahar (2013), plutôt qu'un outil, l'espace de discussion apparaît comme un médium, « *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* ».

La définition qu'il retient part de l'idée que dans « espaces de discussion » les deux termes doivent prendre toute leur place. L'espace renvoyant à ses deux substrats (Detchessahar, 2013 p. 60), le substrat *matériel* qui organise l'espace et le substrat *conventionnel* qui est composé de l'ensemble du background des mécanismes de régulation. Mais dans cet espace pensé dans la filiation des travaux sur l'espace communicationnel d'Habermas (1962), il doit y avoir discussion *i.e.* dialogue par la publication des représentations, mais aussi argumentation critique. Ainsi, l'espace de discussion, pour Mathieu Detchessahar est 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* » (Arendt, 1958, pp 236-240, cité par Detchessahar, 2013). En cela, d'une certaine manière, il appelle de ses vœux la construction d'organisations plus narratives (fondées sur l'interaction, les échanges, la communication, la décentralisation, le dialogue etc...) qu'interprétatives

(fondées sur le fonctionnalisme, la rationalité, le formalisme, la centralisation etc...) (Weick et Browning, 1986 ; Aïssani et Bordes, 2008).

Si les différents auteurs qui ont popularisé le terme d'espace de discussion s'accordent sur cette dichotomie, une lecture approfondie révèle que les dispositifs concrets que ceux-ci envisagent sous cette appellation diffèrent en ce qui concerne leur architecture, leurs conditions d'émergence et leur contenu.

a) Niveau organisationnel et articulation des espaces de discussion

Conjard et Journoud (2013) envisagent deux niveaux d'espaces de discussion, la conversation opérationnelle et la conversation stratégique et indiquent qu'à ces deux conversations s'ajoutent un ensemble d'espaces formels et informels de discussion focalisés sur le travail réel. Detchassahar et al. (2015, p.70) distinguent trois niveaux de discussion en fonction des acteurs concernés. Pour eux, il existerait à la fois des discussions sur le travail (entre opérationnels et encadrement de premier niveau), des discussions de conception (réservées aux organisateurs) et des discussions stratégiques (réservées à la direction). Il convient selon eux de connecter ces trois niveaux, cette connexion apparaissant comme la condition de l'efficacité de ces discussions. Cependant, celle-ci n'est pas naturelle. Ainsi, Detchassahar et al. (2015), conditionnent la réussite du fonctionnement des espaces de discussion à la réussite de la discussion stratégique sans laquelle les autres ne peuvent se développer. La discussion devant ensuite infuser jusqu'au niveau opérationnel. Ces auteurs illustrent d'ailleurs leur propos par l'exemple réussi du fonctionnement d'un espace de discussion stratégique qui a permis la diffusion de réflexions dans l'ensemble de l'organisation, et non pas par la mise en place d'espaces de différents niveaux inter-agissants.

En cela la notion d'espace de discussion s'écarte notablement des mécanismes de la clinique de l'activité et des dispositifs permettant de mettre en discussion le travail, tels que les ont décrit Clot et al. (2000). Si la clinique de l'activité envisage la discussion à partir d'un dialogue autour de la confrontation à l'activité, l'idée d'espaces de discussion renvoie essentiellement à des discussions entre pairs qui traversent l'organisation pour instituer le dialogue de proche en proche. Ce dispositif va beaucoup plus loin que la définition relativement restrictive qu'en retiennent Thellier et al. (2015, p.3), comme des lieux où les gens peuvent discuter les uns avec les autres.

Davezies (2012) estime lui qu'il doit y avoir des espaces de discussion (qu'il qualifie « d'élaboration ») autonomes entre acteurs sur l'activité et que la discussion avec la hiérarchie ne peut se faire que dans un second temps.

Ces dispositifs rejoignent également le concept, développé en ergonomie, d'environnement capacitant (Falzon, 2006), favorisé par la discussion réflexive. L'illustration concrète qu'en fait Lochard (2012) au sein d'une direction de la fonction publique met en évidence le fonctionnement de collectifs hybrides, composés de syndicalistes, d'experts, de spécialistes, d'agents, de cadres, de médecins etc... Mais il montre que ces espaces de discussion sont le

produit d'une construction interne et collective, soutenus par les représentants du personnel et repris par la direction. En présence des chercheurs, ce sont à la fois des groupes de cadres, d'agents et d'équipes mixtes qui sont constitués se focalisant sur les facteurs de risques psychosociaux identifiés dans le rapport Gollac et Bodier (2011).

Ainsi les différents chercheurs mettent sous le terme d'espace de discussion des dispositifs discursifs qui impliquent des acteurs différents, s'inscrivent de manière diversifiée dans l'organisation et s'articulent diversement avec la ligne hiérarchique.

Par ailleurs, ces approches divergent également en ce qui concerne les conditions d'émergence des espaces de discussion.

b) Condition d'émergence des espaces de discussion

Detchessahar (2013) est le premier à proposer une distinction entre des espaces créés *ex nihilo* et ceux qui existent « naturellement ». Pour lui, l'espace créé (sous l'impulsion d'un intervenant extérieur par exemple...) ne possède pas les mêmes qualités de l'espace créé naturellement puisqu'il est peu connecté à l'espace de production des règles dans l'organisation. En cela il reprend la distinction opérée par Giddens (2013) entre la confiance associée à la personne de la confiance accordée au système (Bazet et al., 2008). Ce n'est pas la même chose et donc pas le même niveau ni la même qualité d'échanges. Cependant, la distinction n'est pas forcément très claire : ne pourrait-on pas envisager plutôt trois niveaux : celui des espaces de discussion « naturels » qui existent sans qu'il y ait de démarche spécifique pour les faire exister, ceux qui sont créés par l'organisation ou le management et ceux qui sont animés par des tiers ?

c) Contenu des discussions

Enfin, les auteurs qualifient la nature des discussions qui doivent avoir lieu. Detchessahar (2011) indique que la discussion possède quatre caractéristiques : elle doit être centrée sur le travail, fréquente, informée, mémorisée, encadrée et s'inscrire dans la durée.

En revanche, Rocha et al. (2014), dans leur examen d'une démarche volontariste de mise en place d'espaces de discussion envisagent une perspective différente. Ces auteurs distinguent la logique de Whittington (2007) qui défend l'approche « stratégisante » (le mouvement stratégique est le résultat d'une construction quotidienne avec les parties prenantes à l'organisation) de l'approche du travail de management de de Terssac et Lompré (1996) qui propose de rendre visible les expériences de travail de manière à ce qu'elles constituent les fondements du changement organisationnel. Ces deux approches envisagent l'organisation et son développement comme étant à la fois le fruit de l'action des dirigeants et des régulations locales et temporaires. Cela suppose que puisse exister au sein de l'organisation des lieux d'échange entre les parties prenantes sur le travail réel (Rocha et al., 2014).

Comme le montrent ces quelques éléments, le contour même de ce que l'on appelle « espaces de discussion » ne fait pas l'unanimité. Les principaux auteurs semblent d'accord sur la fonction

de ces espaces mais en déploient une vision plus ou moins « maximaliste » ou « minimaliste ». La première n'envisage les espaces de discussion qu'à travers des conditions particulières et restrictives (réelle mise en débat du travail réel, prise de décision effective sur le travail, articulation des différents espaces entre les niveaux hiérarchiques etc...). La seconde estime que tout espace de discussion sur le travail est utile et en envisage donc une variété beaucoup plus importante.

Par ailleurs, si certains auteurs envisagent ces espaces comme préexistants, existants naturellement ou pouvant être initiés soit par le management, soit par des acteurs externes, d'autres en possèdent une vision plus restrictive. On peut ainsi distinguer les espaces créés par des intervenants au service d'une « cause » (en général, la santé au travail, mais aussi, la RSE, l'amélioration des conditions de travail etc...), de ceux qui préexistent soit de manière institutionnelle, soit de manière plus informelle. Le débat sur la performance de ces différents espaces devient alors une forme de plaidoyer pour les différentes modalités d'intervention et nous ne pouvons que constater la diversité des approches en la matière.

1.2. Les effets des espaces de discussion sur la santé au travail

Les effets qui sont attribués aux espaces de discussion sur la santé au travail vont dépendre largement des modèles théoriques mobilisés par les auteurs pour expliquer l'émergence de la souffrance au travail et du bien-être au travail.

a) Prévenir la souffrance au travail

Le concept d'espace de discussion trouve son origine dans les travaux sur la clinique de l'activité de Yves Clot (1995). Dans ce cadre, la souffrance au travail est associée aux obstacles rencontrés par les salariés désireux de réaliser un travail de qualité. Les logiques des organisations contemporaines (intensification, court-termisme, financiarisation, primauté de l'efficacité, réduction continue des coûts, sur-prescription du travail, contrôle omniprésent...) débouchent sur une « qualité empêchée » qui est cause de souffrance. Les espaces de discussion répondent ainsi à un besoin croissant de régulation de l'activité, ce qui passe par le croisement et l'articulation des représentations sur le travail qui sont élaborées aux différents niveaux de l'organisation et par le fait de favoriser des approches plus élaborées du travail pour chacun.

D'un point de vue plus physiologique, Davezies (2012, p.9) explique que la discussion s'enrichit d'un « répertoire de disposition à l'action » qui s'est constitué dans la transmission de « configurations sensorimotrices » puisque le discours et l'action sont intimement liés. L'effet sur la santé passe par une intelligibilisation des situations de conflits qui ne peut se faire qu'en reprenant l'histoire de l'activité. C'est ce processus que Davezies (2012) appelle de ses vœux dans la discussion. Il s'agit alors de permettre au conflit de pouvoir s'exprimer dans des conditions intelligibles. Et à partir de là, partagé et expliqué (Davezies, 2009).

Cet outil peut également être défini comme une ressource énergétique dans le cadre de la théorie de la Conservation des Ressources (Hobfoll, 1989). Hobfoll définit le stress comme une

réaction à « *la menace d'une perte des ressources, une perte effective de ressources, ou une absence de gain suivant un investissement de ressources* » (1989, p. 516). La théorie de la conservation des ressources se fonde sur la propension des individus à chercher des situations qui leur procurent une certaine forme de *succès* ou de *plaisir*. Ceux-ci tentent de maintenir les dispositions nécessaires à ces situations. Les ressources deviennent l'élément central permettant d'expliquer et définir le stress, comme le moteur essentiel de la qualité de vie au travail. Les ressources énergétiques sont l'une des quatre catégories de ressources développées par Hobfoll (1989) et consistent en des ressources qui sont en capacité de produire d'autres ressources (Hobfoll, 2001, Neveu, 2012). Hobfoll (2001) considère par ailleurs que les individus peuvent être soumis à des spirales de déplétion des ressources (la suppression d'une ressource entraînant en cascade la perte ou la consommation d'autres ressources) mais qu'il existe également des circonstances favorables dans lesquelles on observe des spirales de reconstruction des ressources. Nous avons ainsi montré qu'un espace de discussion sur le travail pouvait déclencher une spirale de reconstruction de ressources : compréhension des enjeux du travail, reconstruction du collectif, soutien social, soutien hiérarchique... (Rossano et al, 2015).

D'une manière complémentaire Davezies (2012) montre bien comment l'empêchement de l'expression des salariés conduit à dégrader très fortement la santé des salariés. Mais les espaces de discussion peuvent également être envisagés dans une perspective salutogénique comme favorisant le bien-être au travail des salariés.

b) Favoriser le bien-être au travail.

Le concept de bien-être au travail fait l'objet de nombreuses définitions et conceptualisation. Nous le définissons ici à travers le modèle SLAC (Abord de Chatillon et Richard, 2015). Dans cette perspective, le bien-être au travail comporte quatre dimensions essentielles : le Sens (pour être bien, mon travail doit être utile), le lien (mon travail doit être collectif), l'Activité (mon travail doit être de qualité) et le confort (mon travail doit se réaliser dans de bonnes conditions environnementales).

Si les espaces de discussion permettent en effet de développer de nouvelles approches de l'activité, ce sont aussi des outils qui créent du lien, par la discussion qu'ils favorisent et du sens.

Ainsi, les espaces de discussion apparaissent comme des outils naturels de renforcement du sens de l'activité. Detchessahar (2013) évoque quatre moyens de développer le sens par l'intermédiaire de la discussion : par l'incitation à la construction collective ; par la possibilité d'agir sur le travail, l'apprentissage et l'environnement ; par la reconnaissance et par la réassurance collective des modes de régulation. La discussion telle qu'elle se conçoit alors, pose le problème de la remise en cause des experts qui traditionnellement dans l'organisation appartiennent à l'encadrement (de Terssac, 2003).

Cela montre que pour favoriser le bien-être au travail, il ne suffit pas d'instaurer des espaces d'échange, encore faut-il que ceux-ci soient connectés à l'activité et puissent la faire évoluer, qu'ils créent du lien et qu'ils puissent contribuer à produire du sens.

Ainsi Davezies (2012) montre comment les injonctions à communiquer et discuter du travail sont le plus souvent restées lettres mortes. Dans cette logique, Bazet et al. (2008) montrent bien comment à l'hôpital, des espaces formalisés d'échanges se vident parfois de leur sens, à la fois par une forme de dépersonnalisation, mais aussi un souci de ne pas être perçu comme délateur. Ici, la difficulté est de ne pas rester dans le rapport inter-individuel (qui fait bien *versus* qui ne fait pas bien), mais plutôt de se contenter du rapport individu organisation qui permet de parler des pratiques. De la même façon, Thellier et al. (2015), examinant la capacité des outils formels à restituer la richesse du débat sur les risques liés à la radiothérapie, montrent que l'utilisation d'un outil formalisé peut, dans certains cas, limiter la réflexion plutôt que la guider, l'émergence de sujets intéressants étant interrompue par le souci des acteurs de remplir la grille.

C'est ainsi que Conjard et Journoud (2013), analysant les interventions de l'ANACT, mettent en évidence les leviers à l'œuvre : au-delà de l'effet de sens, émergent aussi bien un effet de connaissance de l'activité permis par la diffusion d'une appréhension du travail réel aux différents niveaux de la hiérarchie, mais aussi un effet de soutien, les acteurs partageant sur le travail la construction de leurs identités de métier.

L'analyse théorique montre ainsi que les espaces de discussion peuvent favoriser à la fois la prévention des risques psychosociaux et le développement du bien-être au travail. Il peut alors sembler étonnant que ces espaces ne soient pas généralisés dans les organisations. Ceci s'explique par leur caractère potentiellement transgressif.

1.3. Les obstacles managériaux et organisationnels à la mise en place des espaces de discussion

a) La remise en cause du pouvoir hiérarchique descendant.

La discussion impose que puissent exister des collectifs de travail, qui comme dans la logique décrite par Clot et al. (2000), puissent aussi se construire « contre » les intervenants qu'ils soient externes ou hiérarchiques. Ughetto (2015) précise ainsi que la discussion sur le travail peut constituer une menace pour l'organisation formelle de l'organisation car elle peut être perçue comme remettant en cause le pouvoir hiérarchique.

En ce qui concerne les organisations paritaires et les représentants du personnel, Lochard (2012) montre bien l'importance des organisations syndicales, de leur puissance potentielle et de leurs rapports politiques sur le fonctionnement d'espaces de discussion. Chaque centrale syndicale et ses représentants possèdent leur propre culture de ce qui peut ou ne peut pas être fait et le fonctionnement de ces espaces ne peut que donner lieu à des conflits politiques. Cependant la puissance des espaces mis en place dans la configuration qu'il décrit paraît tout à fait importante, les acteurs eux-mêmes en sont surpris voire sidérés. Cette puissance se décompose

pour Lochard (2012) à la fois d'une composante formelle (des principes édictés : traçabilité, subsidiarité, suppléance), mais aussi et surtout d'un ensemble d'éléments qui affectent l'organisation par la force des témoignages (effet d'attestation, mais aussi de vérité et de réalité). Ce qui est dit sous cette forme semble porteur d'une force singulière. Et cette force du discours conduit logiquement les acteurs syndicaux comme la direction à revoir leurs positions. Ces espaces deviennent alors de nouveaux instruments de pouvoir.

Cela conduit, à la suite d'Ughetto (2015), à poser la question politique. Les espaces de discussion n'existent pas en dehors d'une compréhension de ce qui les autorise à exister et donc de l'organisation hiérarchique qui la soutient d'une manière plus ou moins explicite. C'est ainsi que les différentes modalités d'espaces de discussion décrites précédemment ne possèdent pas toutes ni les mêmes libertés, ni les mêmes enjeux. L'espace local, centré sur une activité spécifique fait probablement moins peur (même s'il peut être plus transgressif...) que les espaces inter-connectés qui traversent l'organisation. De la même façon, ceux qui portent ces discussions peuvent apparaître comme plus ou moins rassurants. La question devient donc comme l'indique Ughetto de comment ces espaces vont remettre en cause l'organisation voulue par les directions et quelle place va prendre « l'intérêt général de l'organisation » dans ce débat.

b) L'opposition entre action et discussion

Un second obstacle à la mise en œuvre des espaces de discussion est lié aux représentations des discussions comme une perte de temps qui s'oppose à l'action productive. Dujarier (2015, p. 76) donne l'exemple édifiant de cette publicité pour IBM « *Parler génère des coûts, agir construit des voitures !* ». Discuter c'est aussi accepter de consacrer du temps, de l'énergie et du pouvoir au travail d'organisation, et ce n'est pas forcément accepté facilement aussi bien par les salariés que par ceux qui les dirigent.

Ainsi, face aux démonstrations de l'utilité de la discussion sur le travail, subsiste l'idée que d'un point de vue global, la discussion n'apparaît pas aussi naturelle, facile à produire et utile à l'amélioration de l'activité que ses promoteurs ne le souhaiteraient. Il existe un écart entre savoir faire quelque chose, éventuellement montrer comment on le fait et en parler de manière à lui donner du sens.

Davezies (2012) fait appel aux différents niveaux de mémoires mobilisables par l'individu : « *il y a des mémoires qui ne sont pas accessibles à la conscience* » (p.4). La discussion n'est donc pas la clé absolue de la compréhension de l'action ni même de son évolution. Il ne peut y avoir d'existence d'un effet magique de la discussion en soi. Pour lui, (2012 p. 10), nous sommes confrontés à « *une surestimation de la capacité des idées à produire des effets sans un travail considérable de contextualisation et d'incorporation des enjeux concrets en matière d'action* ».

De la même manière, les observations des expérimentations de mise en place d'espaces de discussion montrent que la montée en généralité semble complexe, et que là encore il n'y a pas de « *one best way* », mais plutôt des dispositifs qui se construisent en tenant compte des contraintes locales. Les dispositifs décrits par exemple par Detchassarhar et al. (2015), Clot

(2000) et Lochard (2012) sont très différents les uns des autres et leurs différences sont liées aux expériences mises en œuvre par ces chercheurs comme à leur rattachement disciplinaire et leurs objets d'étude privilégiés. Thellier et al. (2015) distinguent ainsi d'une manière qui peut paraître caricaturale une vision managériale de la communication au service de la production, d'une vision « *sciences humaines et sociales* » qu'ils retiennent et qui privilégierait la dimension réflexive de cette même communication.

Cette diversité conduit fort naturellement Ughetto (2015) à prôner en synthèse, une « *écologie de dispositifs, à inventer et expérimenter dans le cadre de chaque histoire d'entreprise* ».

Si les approches des espaces de discussion sont ainsi multiples, il reste un ensemble d'invariants qui méritent d'être soulignés :

- les espaces de discussion sont centrés sur le travail ;
- ils permettent un échange entre acteurs ;
- ils permettent de réguler l'activité.

On peut également identifier un ensemble de freins à leur fonctionnement efficace :

- lorsqu'ils ne traitent pas de l'activité réelle;
- lorsqu'ils deviennent uniquement des lieux de transmission d'information ;
- et lorsque le contenu des échanges est instrumentalisé au service de logiques politiques.

Il reste cependant beaucoup à faire pour mieux comprendre l'ingénierie à déployer pour construire, articuler et faire fonctionner ces espaces, en lien avec la culture et les caractéristiques managériales de chaque organisation. En effet, les espaces de discussion ne fonctionnent pas dans une bulle, ils sont nécessairement façonnés par les pratiques managériales d'une organisation, en même temps qu'ils peuvent contribuer à les façonner.

1.4. Espaces de discussion et pratiques managériales.

Le recours à la discussion a parfois besoin d'être sollicité, animé et mis en scène. La réflexion sur le management des espaces de discussion porte ainsi en creux les limites du management, qui n'a pas forcément les moyens ou même l'envie de les développer. Ainsi les contraintes qui pèsent sur le management et l'empêchant d'être en position d'encadrer correctement ses équipes (éloignement de la scène du travail, consommation dans le reporting, les réunions etc...) ont un effet négatif sur l'émergence et le fonctionnement des espaces de discussion (Detchessahar, 2013). Les espaces *a priori* dévolus au débat, comme les réunions de service, sont souvent vidés de leur sens, au moins dans leur dimension ascendante, pour se contenter d'être des lieux de transmission de consignes (Ughetto, 2007). La mise en œuvre formelle d'espaces de discussion peut a contrario constituer le moyen pour le manager de faire ce travail de management en le centrant sur l'activité elle-même. Le besoin d'espaces de discussion sur le travail apparaît donc bien comme la manifestation de l'impossibilité des espaces traditionnels réservés à cet usage de fonctionner et comme la difficulté pour les managers d'exercer un rôle significatif dans le management du travail.

C'est ainsi que la première étape identifiée par Detchessahar repose sur le fait de dés-empêcher l'encadrant de première ligne de faire son travail de soutien naturel à l'activité des opérateurs. Ensuite, il semble que l'action pour la promotion de ces espaces ne peut se réaliser que si les encadrants disposent des marges de manœuvres suffisantes pour être en capacité de traduire dans leur activité les multiples contraintes liées à leur activité et à celle de leurs équipes (Desmarais et Abord de Chatillon, 2012).

De plus, la mise en œuvre d'espaces de discussion suppose de l'encadrant à la fois une connaissance partagée de l'activité, mais aussi une acceptation d'inscrire ce processus dans la durée qui permet de construire ensemble. La discussion engage et à ce titre, la régulation qui s'opère par la discussion noue des contrats (Laugeri, 2015).

Pour Detchessahar et al. (2005), la diffusion nécessaire des espaces de discussion dans l'organisation passe par une communication managériale construite sur le dialogue, une prise de décision collégiale (qui permet à la fois la reconnaissance des acteurs et un accès à une parole « politique »), mais aussi un respect du principe de subsidiarité (construisant son autorité et sa légitimité aussi bien du haut vers le bas que du bas vers le haut). L'espace de discussion devient alors où la subsidiarité peut s'exercer dans des conditions favorables (Merceron, 2016). La notion d'espaces de discussion nous renvoie à l'idée que l'organisation, pour fonctionner correctement, a besoin d'espaces de liberté dont les acteurs peuvent s'emparer pour opérer d'une manière plus ou moins consciente des formes de régulation de l'activité.

La qualité du management possède donc un lien très fort avec la nature des espaces de discussion pouvant être construits et leurs modalités de fonctionnement.

A l'issue de cette analyse, notre travail développe trois séries d'objectifs :

- Le premier consiste à analyser le fonctionnement des espaces de discussion existant en termes de capacité à permettre des interactions sur le travail.
- Le second consiste à faire le lien entre ces espaces de discussion et des conséquences en matière de bien-être au travail et de mal-être au travail.
- Le dernier consiste à comprendre comment ces espaces de distinction interagissent avec la qualité du management.

2. Méthode : une analyse quantitative descriptive et compréhensive des espaces de discussion et de leur perception par les acteurs

Pour évaluer ce que représentent aujourd'hui les espaces de discussion, nous avons fait le choix de réaliser une enquête auprès d'agents d'une collectivité territoriale. L'analyse des réponses de ces 1180 agents permet de dessiner une compréhension des espaces de discussion renouvelée.

2.1.L'échantillon

L'échantillon est composé de 1180 agents d'une collectivité territoriale. Ceux-ci ont été interrogés sur ce sujet à l'occasion d'un diagnostic de risques psychosociaux. L'ensemble des agents de la collectivité ont été interrogés. Le taux de réponse après deux relances est de 70%.

La collectivité gère à la fois les questions d'accompagnement social (personnes âgées, handicap, enfance...), d'éducation (gestion des personnels des collèges), d'entretien des routes, mais aussi de culture et possède des services supports.

2.2. Les outils de mesure

Pour évaluer la performance des espaces de discussion en matière de santé au travail, nous avons mobilisés un ensemble d'outils de mesure.

- Pour identifier la présence d'outils, nous avons utilisé un ensemble d'items que nous avons construit après avoir échangé avec les acteurs du terrain (responsable du service prévention, agents de prévention, membres de l'encadrement, responsables syndicaux...), puis testé. Cet outil (Abord de Chatillon, 2016), repérant la présence ou l'absence de ces espaces est construit pour identifier les différents espaces de discussion existants.

Ces items décrivant les différents espaces potentiels sont les suivants :

Une réunion de service
Des moments conviviaux (pauses cafés, repas de service, sorties extérieures...)
Des échanges d'expériences
Des discussions avec votre supérieur hiérarchique
Des discussions entre collègues
Des échanges avec des représentants syndicaux ou représentants du personnel
Du tutorat ou de l'accompagnement
Un entretien individuel avec mon supérieur hiérarchique

Les répondants devant se positionner sur une échelle de présence et de fréquence.

- Pour identifier la perception de la qualité de ces espaces, nous utilisons les items suivants (Abord de Chatillon, 2016) :

Ils sont utiles
Ils permettent d'échanger sur le travail
Ils permettent de mieux comprendre ce qu'il y a à faire
Ils permettent de créer de meilleures relations de travail

- Pour mesurer le mal-être au travail, nous utilisons deux dimensions de l'échelle SMBM de mesure de l'épuisement professionnel (Shirom et Melamed, 2006), dans la traduction en français de Nassi et Neveu (2010).
- Pour mesurer le bien-être au travail, nous avons utilisé les quatre dimensions mobilisés par Abord de Chatillon et Richard (2015) : Sens, Lien, Activité et Confort.

- Pour mesurer la qualité du management, nous avons utilisé l'échelle de Arnold et al. (2000) qui identifie trois dimensions à la qualité du management : l'exemplarité, l'empathie et la dimension participative.

2.3. Les analyses réalisées

L'analyse de ce que représentent les espaces de discussion a été réalisée en plusieurs temps : nous avons d'abord mobilisé des analyses descriptives pour caractériser les espaces de discussion.

Puis dans un second temps nous avons construit une typologie des espaces de discussion qui a été ensuite confrontée aux principales variables de santé au travail.

Enfin, pour tenter de mieux comprendre le phénomène en jeu et ses implications, nous avons opéré une analyse par équations structurelles en utilisant la méthode PLS.

3. Résultats :

3.1. La caractérisation des espaces de discussion

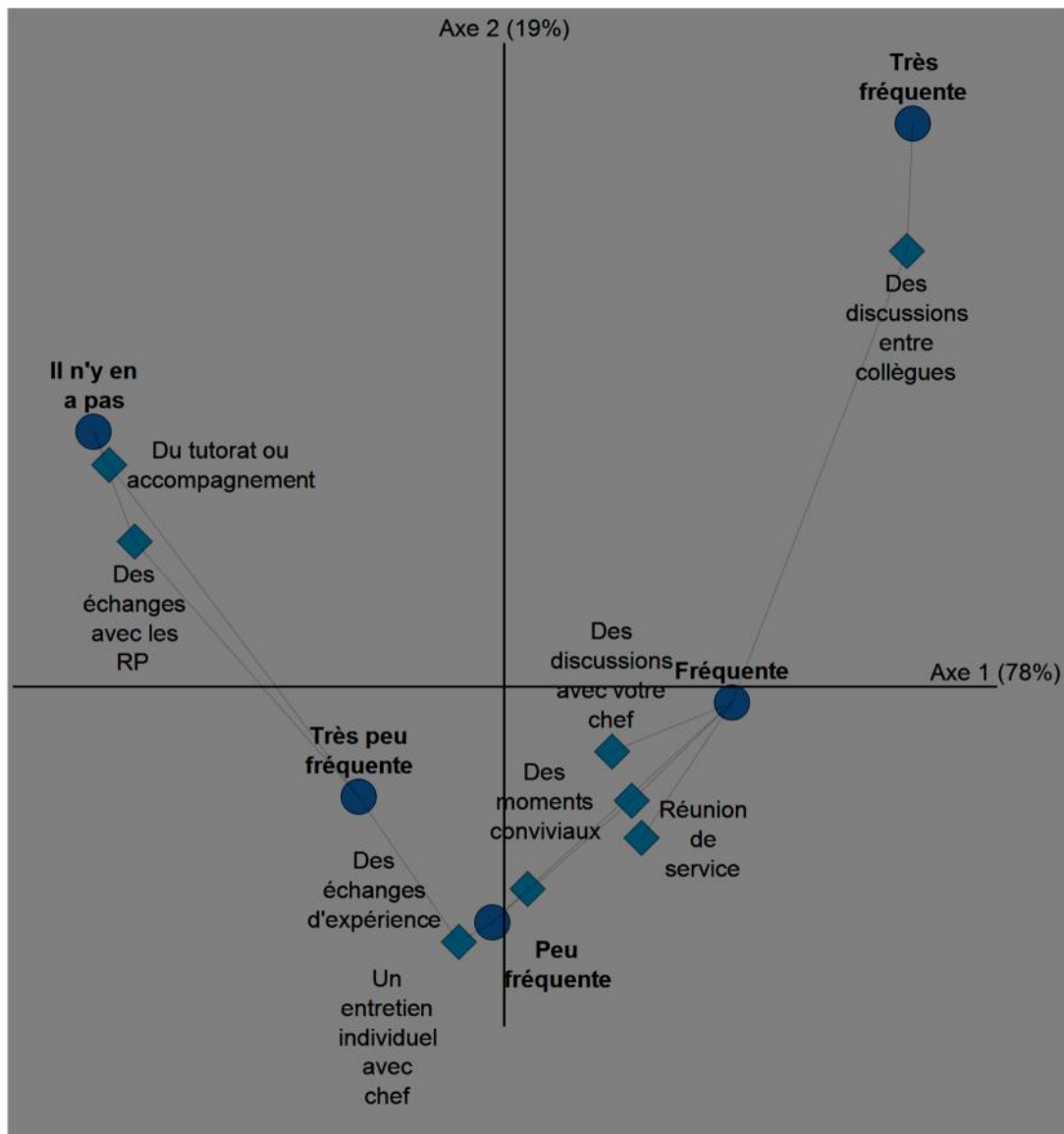
Les espaces de discussion peuvent être caractérisés sur trois plans : d'une part leur présence, d'autre part leur fréquence de mobilisation et enfin la qualité perçue de ces espaces.

Ces trois aspects permettent de construire deux variables : une variable qui nous donne le volume et la fréquence d'existence des EDD et une variable sur la perception de ces EDD.

Niveau de présence des EDD	Score moyen de qualité perçue des EDD
EDD très peu présents	<i>81,29</i>
Faible présence d'EDD	<i>94,27</i>
Présence forte d'EDD	102,00
Présence très forte des EDD	109,36
Total	100
P=<0,1% ; F=130,46 ; *** ; en italiques (gras) différence significative négative (positive)	

Tableau 1 : Volume des EDD et perception de leur qualité

On observe un lien fort entre les deux variables : plus il y a d'espaces de discussion, mieux je les perçois.



On constate parmi ces outils, une grande diversité d'usage. Si les discussions entre collègues sont très fréquentes, le tutorat et les échanges avec les représentants du personnel sont moins fréquents.

Une analyse typologique permet de déterminer quatre groupes distincts.

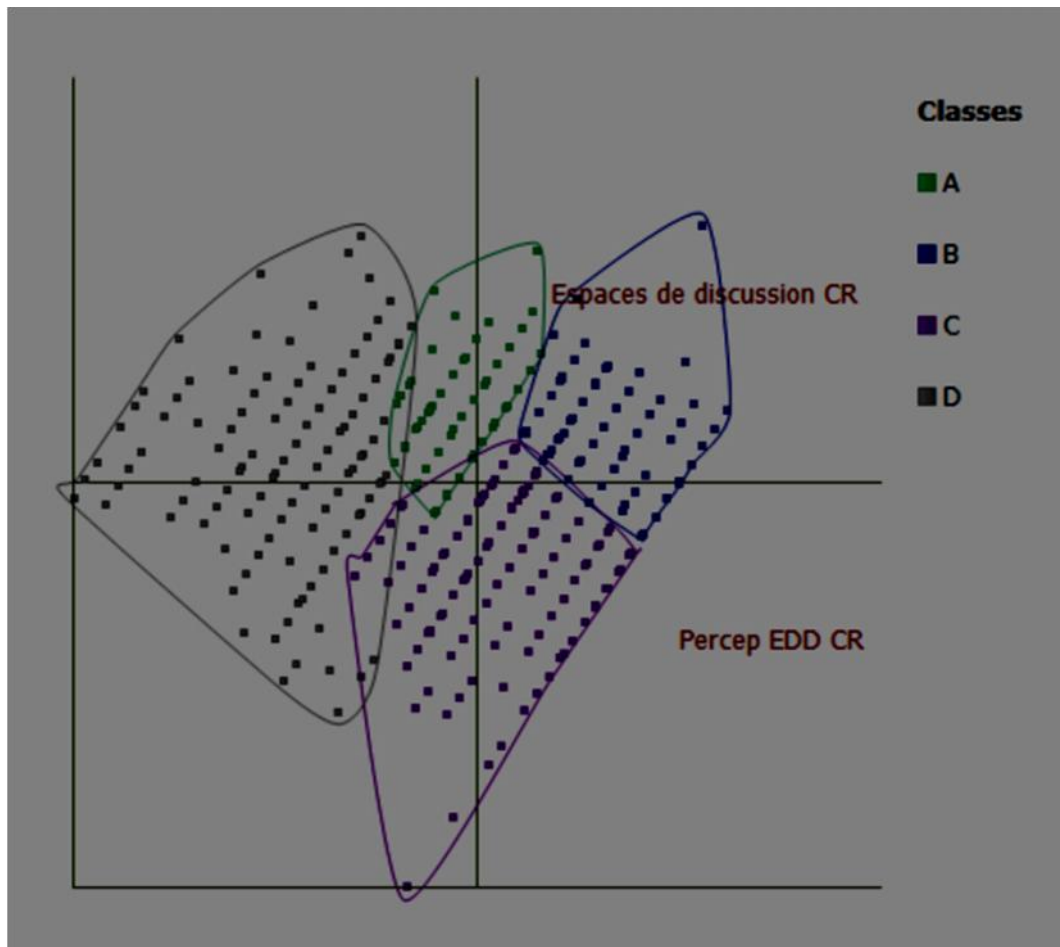


Figure 1 : Typologie des espaces de discussion

Quatre groupes émergent et correspondent aux deux dimensions que nous avons envisagées.

Ces quatre groupes sont décrits par le tableau suivant :

Groupe	Effectif	Composantes	Groupes
A	262	+ Volume EDD – Perception EDD	Bcp d’EDD mal perçus
B	301	+ Volume EDD + Perception EDD	Bcp d’EDD bien perçus
C	518	+ Perception EDD – Volume EDD	Peu d’EDD bien perçus
D	227	- Perception EDD - Volume EDD	Peu d’EDD mal perçus
Total	1308		

Tableau 2 : composantes des axes de l’analyse factorielle

Cette typologie décrit bien le phénomène des espaces de discussion. Elle permet de rendre compte non seulement de leurs présences, mais aussi de leur perception par les salariés. Ce qui permet de les relier aux différentes dimensions de la santé au travail.

3.2.Espaces de discussion et santé au travail

Ces quatre groupes peuvent ensuite être reliés à des niveaux différents de bien-être et mal-être au travail. L’évaluation de chacun des groupes en termes de mal-être (fatigue physique et

épuisement émotionnel) et de bien-être (Sens, Lien, Activité et Confort) permet de constater un lien fort entre présence d'espaces de discussion et santé au travail.

Groupes	Fatigue Physique	Epuisement émotionnel
Bcp d'EDD mal perçus	101,12	105,12
Bcp d'EDD bien perçus	77,69	77,87
Peu d'EDD bien perçus	101,93	95,51
Peu d'EDD mal perçus	122,76	133,67
Moyenne	100	100
	P=<0,1% ; F=36,00 ; ***	P=<0,1% ; F=51,69 ; ***

Tableau 4 : évaluation du niveau de mal-être en fonction de la présence d'espaces de discussion

En matière de mal-être au travail, on observe que le niveau de mal-être dépend non seulement du volume des EDD, mais aussi de la manière dont ils sont perçus. Un agent qui est exposé à beaucoup d'EDD qu'il perçoit positivement, aura ainsi un niveau d'épuisement émotionnel inférieur de 22,13 % au niveau moyen, alors qu'un agent exposé à peu d'EDD mal perçus, aura un niveau d'épuisement émotionnel supérieur de 33,67 % à la moyenne ! Cela signifie que les agents appartenant à la première catégorie ont un niveau d'épuisement émotionnel moitié moindre que ceux qui appartiennent à la seconde. Ce phénomène se retrouve également pour la fatigue physique avec un écart total de 45 %.

D'un point de vue complémentaire, la mise en perspective des dimensions du bien-être produit des résultats comparables.

Groupes	Sens	Lien
Bcp d'EDD mal perçus	97,21	98,19
Bcp d'EDD bien perçus	105,75	105,69
Peu d'EDD bien perçus	101,12	101,30
Peu d'EDD mal perçus	92,79	91,25
Moyenne	100	100
	P=<0,1% ; F=31,80 ; ***	P=<0,1% ; F=52,55 ; ***
Groupes	Activité	Confort
Bcp d'EDD mal perçus	99,06	98,93
Bcp d'EDD bien perçus	107,46	109,07
Peu d'EDD bien perçus	100,37	99,33
Peu d'EDD mal perçus	90,04	89,75
Moyenne	100	100
	P=<0,1% ; F=50,03 ; ***	P=<0,1% ; F=30,72 ; ***

Tableau 5 : évaluation du niveau de bien-être en fonction de la présence d'espaces de discussion

Cet écart se retrouve également sur les différentes dimensions du bien-être avec cependant des écarts légèrement moindres (13% pour le sens, 15 % pour le lien, 17,5% pour l'activité et 19 % pour le confort). Il apparaît ainsi que les espaces de discussion sont plus fortement associés à des variations fortes de mal-être que de bien-être. Cela signifie que si ces espaces constituent

de réelles ressources en cas de difficulté, ils ne sont pas pour autant des facteurs de bien-être dans la même proportion.

Les espaces de discussion apparaissent ainsi comme intimement liés à la santé au travail. Mais la question de savoir comment ils s'articulent avec la santé au travail, mais aussi comment les favoriser, mérite d'être posée. C'est pourquoi nous avons fait le choix d'examiner l'impact des modalités de management sur l'existence et la qualité de ces espaces.

3.3. Une analyse structurelle des liens entre pratiques de management, espaces de discussion et santé au travail

Pour tester la capacité du management à favoriser les espaces de discussion et donc la santé au travail, nous avons mené une analyse structurelle en utilisant une régression PLS. Le propos est d'évaluer comment les espaces de discussion, qui semblent une manifestation d'un management salutogénique, interagissent avec le management et la santé au travail.

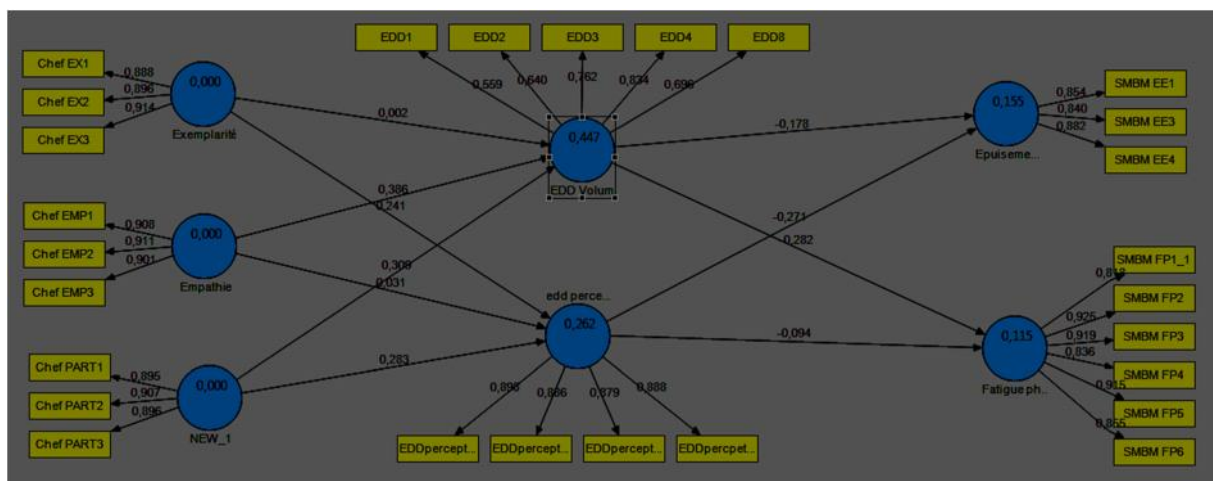


Figure 3 : Impact des modalités de management sur les EDD et le mal-être au travail

On observe ainsi que les différentes dimensions du management que nous avons mobilisé (exemplaire, participatif et empathique) fournissent une très bonne explication du volume et de la fréquence de mobilisation des espaces de discussion et une bonne explication de leur niveau de qualité. Fort naturellement l'existence et la qualité des EDD agissent plus sur l'épuisement émotionnel que sur la fatigue physique.

De plus, on constate qu'un management exemplaire joue plus sur la qualité que sur la fréquence de mobilisation des EDD alors qu'un management empathique fonctionne à l'inverse en ayant plus d'impact sur le volume que sur la qualité de ces espaces. Enfin, un management participatif joue bien à la fois sur le volume et la qualité des EDD.

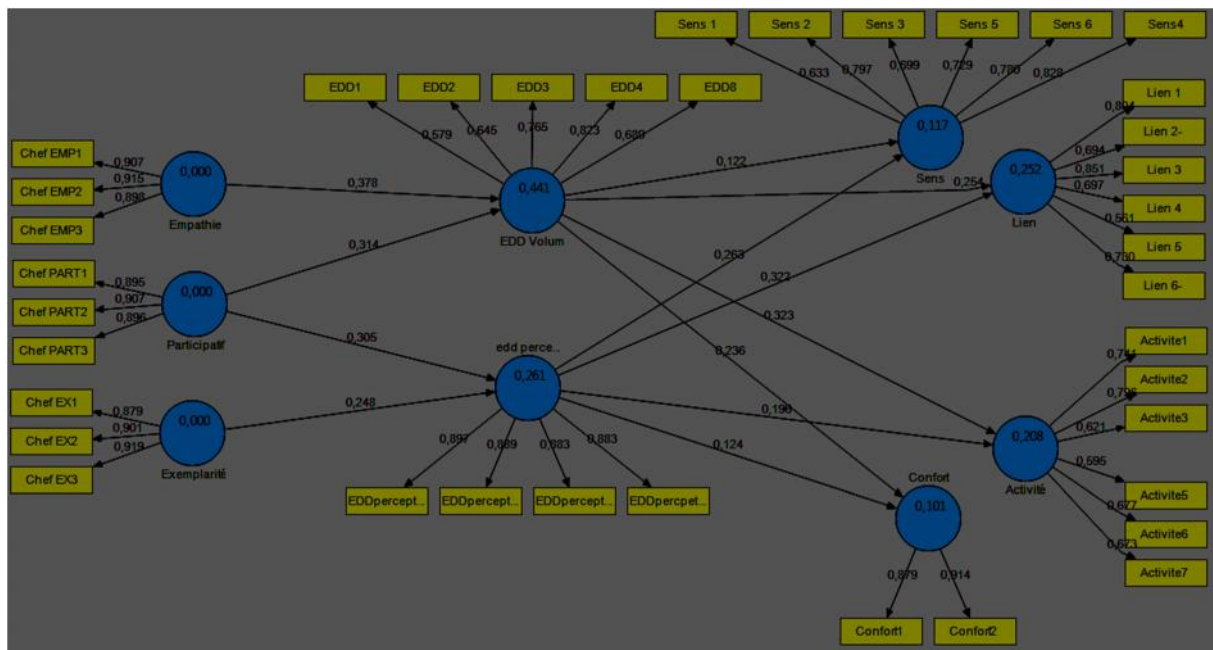


Figure 4 : Impact des modalités de management sur les EDD et le bien-être au travail

De la même manière, on observe que l'impact sur les variables de bien-être concerne en premier lieu la dimension lien, puis la qualité de l'activité réalisée et enfin le sens et le confort.

Ces analyses structurelles permettent de montrer qu'il existe des modalités de management qui favorisent le développement et la qualité des EDD.

Implications managériales

Cette étude démontre l'efficacité des espaces de discussion. Mais la question qui se pose à partir du moment où on est convaincu de la force de ces espaces est de comprendre en faire un outil de gestion au service de la santé au travail. Nous nous situons ici dans une logique strictement managériale : comment peut faire le manager pour contribuer au développement et à l'efficacité de ces espaces. Dans ce cadre, il convient de distinguer l'action sur les outils existants de la mise en œuvre de nouveaux espaces.

Du point de vue des outils existants, il convient de préciser que ces espaces sont nombreux mais souvent détournés d'une réelle discussion sur le travail. C'est ainsi que les outils les plus fréquents sont plutôt informels (discussion entre collègues, avec supérieur hiérarchique, moments conviviaux...) ce qui conduit bien souvent à les envisager comme presque extérieurs au travail. Pourtant, ils sont l'occasion de réels échanges qui amènent à mettre en commun des représentations diverses de l'activité donc de créer du débat sur l'activité. Ces espaces doivent donc être promus dans leur existence et recentrés sur la compréhension de l'activité. Si les espaces informels ne peuvent être encadrés, en revanche la discussion avec le supérieur hiérarchique peut être structurée autour de la connaissance et le débat sur le travail.

Les espaces les plus formalisés (réunion de service, entretien d'appréciation, échanges de pratiques...) sont parfois dévoyés ; ils font souvent l'objet de communications unilatérales, alors qu'ils ont été le plus souvent construits sur l'idée du dialogue. La promotion des espaces de discussion passe donc par une revalorisation des espaces existants comme des espaces de débats sur l'activité.

Néanmoins, de nouveaux espaces peuvent aussi être mis en place en gardant à l'esprit leur potentielle contribution à la constitution de collectifs de travail. Ce qui semble important, c'est la capacité de ces espaces à construire une identité, des valeurs et du sens commun. A cet égard, beaucoup de sujets peuvent constituer des prétextes à la mise en place d'espaces de discussion. On pense ainsi à des réflexions directement construites sur le travail, mais aussi à la mise en débat de questions plus larges comme la responsabilité sociale des entreprises ou encore les perspectives stratégiques et organisationnelles de celle-ci.

Il semble ainsi que ce n'est pas le sujet ou la forme de l'espace qui est la plus importante, mais plutôt qu'il vive et qu'il soit susceptible d'engendrer des discours différents sur l'activité.

Discussion conclusion

En premier lieu, il convient d'indiquer que les espaces de discussion les plus fréquents sont ceux qui ont lieu entre collègues. Cela signifie que l'action de management en faveur de la santé au travail par les EDD, doit considérer l'importance de ces espaces trop souvent considérés comme du gaspillage. L'action du management doit donc être de les préserver, voire de les susciter. Les EDD apparaissent ainsi comme un outil au service de la construction des collectifs de travail. Ils sont l'occasion de renforcer leur identité.

Ces différentes analyses permettent également de préciser qu'il existe un impact fort de l'existence et de la qualité des EDD sur la santé au travail, qu'il s'agisse du bien-être ou du mal-être au travail. Cet impact paraît en effet tout à fait spectaculaire, les situations de fortes présences d'EDD de bonne qualité étant associées avec des niveaux de santé au travail élevés. Cela permet de penser que les recommandations de promotion des EDD comme des outils de développement de la qualité de vie au travail sont pertinents, même si ils le sont plus encore pour préserver du mal-être au travail.

Enfin, il existe des pratiques de management qui permettent plus naturellement le développement des EDD que d'autres. Si un management participatif permet de les promouvoir dans leur globalité, un management empathique va plus promouvoir leur développement alors qu'un management exemplaire va augmenter leur niveau qualité perçue par les subordonnés.

Dans cette étude, nous avons considéré les EDD existants et leur efficacité. Il reste désormais à affiner les analyses sur les conditions de leur émergence. Pour cela, il convient de les étudier dans le temps de manière à percevoir comment on peut travailler à leur promotion dans les organisations.

Bibliographie

- Abord de Chatillon E. (2016). Comment mesurer la présence et la qualité des espaces de discussion. *Document de la chaire management et santé au travail*. <http://www.chaires-iae-grenoble.fr/> .
- Aïssani, Y., & Bordes, O. (2008). De l'organisation narrative à l'organisation argumentative: les effets paradoxaux d'un référentiel qualité. *Communication et organisation*, (33), 72-81.
- Arnold, Josh A., et al. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*. 21.3 (2000): 249-269.
- Bazet, I., Jolivet, A., & Mayère, A. (2008). Pour une approche communicationnelle du travail d'organisation: changement organisationnel et gestion des événements indésirables. *Communication et organisation*, (33), 30-39.
- Clot, Y. (1995). *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. Ed. La Découverte.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris: Presses universitaires de France.
- Clot, Y. (2015). *Le travail à cœur: pour en finir avec les risques psychosociaux*. La découverte.
- Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G., & Scheller, L. (2000). Entretiens en autoconfrontation croisée: Une méthode en clinique de l'activité. *Pistes*, 2 (1), 1-7.
- Conjard, P., & Journoud, S. (2013). Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail. *Management & Avenir*, (5), 81-97.
- Davezies P. (2009). Souffrance au travail : comprendre avant d'agir. *Santé et travail*, vol. 68. http://philippe.davezies.free.fr/download/down/2009_Comprendre.pdf
- Davezies, P. (2012). Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail: point de vue de la clinique médicale du travail. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (14-2).
- Desmarais, C., & Abord de Chatillon, E. (2010). Le rôle de traduction du manager. *Revue française de gestion*, (6), 71-88.
- Detchessahar, M. (2001). Quand discuter c'est produire. *Revue française de gestion*, 32-43.
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail: quand le management n'est pas le problème mais... la solution. *Revue française de gestion*, (5), 89-105.
- Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psycho-sociaux: quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*, (1), 57-80.
- Detchessahar, M., Gentil, S., Grevin, A., & Stimec, A. (2015). Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations? *@GRH*, (3), 63-89.
- Dujarier, M. A. (2015). *Le management désincarné*. La Découverte.
- Falzon, P. (2006). Enabling environments and reflective practices. In *ABERGO'2006, 14th ABERGO Congress*.
- Giddens, A. (2013). *The consequences of modernity*. John Wiley & Sons.
- Gollac, M., & Bodier, M. (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Rapport au ministre du travail, de l'emploi et de la santé.
- Habermas, J. (1962). *The Structural Transformation of the Public Sphere: An Inquiry into a Category of Bourgeois Society*, trans. Thomas Burger (Cambridge, Mass., 1989), 17.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.
- Lachmann, H., Larose, C., & Penicaud, M. (2010). *Bien-être et efficacité au travail 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*. La Documentation française.
- Laugeri, M. (2015). *Les clés du dialogue hiérarchique*. InterEditions.
- Lochard, Y. (2012). L'invention d'espaces de dialogue sur les conditions de travail dans l'administration. *La Revue de l'IRES*, (3), 177-206.

- Merceron J.L. (2016). *Principe de subsidiarité et management des organisations, possibilités, conditions et limites d'un management subsidiaire : le cas d'une Banque Régionale*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes.
- Neveu, J.P. (2012). In Abord de Chatillon, E., Bachelard, O., & Carpentier, S. (2012). *Risques psychosociaux, Santé et sécurité du travail: Une perspective managériale* (No. halshs-01073196).
- Richard, D. (2012). *Management des risques psychosociaux: une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion* (Doctoral dissertation, Université de Grenoble).
- Rocha, R., Mollo, V., & Daniellou, F. (2015). Work debate spaces: A tool for developing a participatory safety management. *Applied Ergonomics*, 46, 107-114.
- Sassi, N., & Neveu, J. P. (2010). Traduction et validation d'une nouvelle mesure d'épuisement professionnel: Le Shirom-Melamed burnout measure. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 42(3), 177.
- Shirom A., Melamed S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International Journal of Stress Management*. 13 : 176-200.
- De Terssac, G. (2003). Travail d'organisation et travail de régulation. *Recherches*, 121-134.
- Thellier, S., Falzon, P., & Cuvelier, L. (2015, July). Construction of an activity sharing space to improve healthcare safety. In *Proceedings of the European Conference on Cognitive Ergonomics 2015* (p. 18). ACM.
- Ughetto P. (2015). Des transformations de la matérialité du travail aux expérimentations d'espaces de discussion ou de dialogue. *La Revue des Conditions de Travail*, ANACT, 2015, pp.106-113.
- Ughetto P. (2007). *Faire face aux exigences du travail contemporain : Conditions du travail et management*, ANACT, 157 p.
- Weick, K. E., & Browning, L. D. (1986). Argument and narration in organizational communication. *Journal of Management*, 12(2), 243-259.
- Zarifian, P. (1996). Travail et communication. *Puf, Paris*.