



HAL
open science

Renouveler les pratiques de mise en débat des pratiques numériques de travail. La méthodologie de l'Éducation Populaire à l'écoute des tensions

Vincent Grosjean, Ophélie Morand, Béatrice Cahour, Marc-Eric Bobillier
Chaumon

► To cite this version:

Vincent Grosjean, Ophélie Morand, Béatrice Cahour, Marc-Eric Bobillier Chaumon. Renouveler les pratiques de mise en débat des pratiques numériques de travail. La méthodologie de l'Éducation Populaire à l'écoute des tensions. 11e colloque EPIQUE: 10 ans d'ARPEGE et 20 ans d'EPIQUE. Comment la Psychologie Ergonomique et l'Ergonomie contribuent-elles aux évolutions sociétales?, ARPEGE, Jul 2021, Lille, France. pp.113-120. hal-03295517

HAL Id: hal-03295517

<https://cnam.hal.science/hal-03295517>

Submitted on 22 Jul 2021

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

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



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0
International License

Renouveler les pratiques de mise en débat des pratiques numériques de travail. La méthodologie de l'Éducation Populaire à l'écoute des tensions

Vincent Grosjean

INRS Nancy

grosjean@inrs.fr

Ophélie Morand

INRS Nancy

CNRS i3 Télécom Paris

Béatrice Cahour

CNRS i3 Télécom Paris

Marc-Eric Bobillier Chaumon

CNAM Paris CRTD

1 POSITION DU PROBLEME

La question des rapports aux outils numériques dans l'entreprise pose un certain nombre de problèmes qui ont été largement documentés dans la littérature consacrée au sujet. Sans chercher à être exhaustif, on peut citer (Klein & Govaere, 2012; Morand, 2018, 2020) :

- L'émergence d'une norme implicite de connexion permanente, du moins pour certains cadres et un nombre croissant de salariés du tertiaire.
- La multiplication des outils de communication sans hiérarchie et sans qu'une stratégie d'usage partagée ne soit clairement définie.
- Une tendance à l'effacement des frontières vie privée – vie de travail avec l'envahissement de la première par la seconde, par l'entremise d'outils de plus en plus ubiquitaires.
- Le développement d'une forme de surcharge informationnelle véhiculée sinon provoquée par les TIC.

Les auteurs sont nombreux à avoir mis en évidence une certaine ambivalence dans le positionnement des usagers/salariés par rapport à ces outils (Mazmanian, Orlikowski, & Yates, 2013). Considéré comme un vecteur d'autonomie et d'émancipation, le couple smartphone – messagerie électronique permet en théorie de s'organiser librement, ce qui n'a pas manqué de séduire les salariés lorsque ces outils se sont généralisés, après avoir été l'apanage des seuls cadres supérieurs. Mais d'outil d'émancipation, ce couple est aussi devenu symbole d'un asservissement, du fait notamment de facteurs culturels telle la FOMO (Fear of Missing Out). La peur de rater des informations ou événements potentiellement importants conduit à une hyperconnexion vécue comme contrainte, aux antipodes de l'autonomie qui signifierait plutôt la connexion « quand je veux si je veux » (Przybylski, Murayama, DeHaan, & Gladwell, 2013). Comme autre facteur culturel observé générateur d'un sentiment d'asservissement, on peut citer la pression subie de la part des collectifs de travail pour que chacun soit connecté en permanence (Morand, 2018) et plus simplement le désir de répondre aux attentes des collègues et des clients.



Les auteurs conservent les droits de leurs publications.

Ce(tte) œuvre est mise à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Mazmanian parle à ce propos de *paradoxe de l'autonomie* (Mazmanian et al., 2013) : ce terme renvoie aux tensions des professionnels entre d'une part leur souhait d'autonomie personnelle et d'autre part leur volonté de manifester un haut niveau d'engagement envers leurs collègues et clients. Enfin, les niveaux de connexion élevés et continus sont aussi liés à l'impression développée par les cadres que c'est le meilleur (le seul !) moyen de faire face à leur charge de travail élevée (Créno & Cahour, 2016). Ce sont donc les représentations des exigences de travail et de la façon d'y faire face qui sont ici en cause.

2 DES SOLUTIONS QUI NECESSITENT LE DEVELOPPEMENT D'UNE POSTURE REFLEXIVE

Situant le problème à la fois du côté des représentations individuelles et des normes collectives émergentes, nous avons voulu explorer une voie de solution qui passe par l'instauration d'une double posture de réflexivité :

- **D'abord une réflexivité individuelle** : il s'agit d'accompagner le salarié afin qu'il s'interroge sur sa position par rapport à l'outil.
- **Mais aussi une réflexivité collective** : il nous a semblé important que les différentes composantes de l'entreprise soient mises en capacité de s'interroger sur les normes implicites et les politiques organisationnelles qui se sont développées et qui jouent un rôle déterminant tant sur les usages du numérique, que sur le rapport à la charge de travail et aux moyens d'y faire face. Pour ce faire, l'intervenant psycho-ergonome peut aider ses partenaires de l'entreprise à davantage questionner la cohérence entre d'un côté des messages affichés (par exemple sur la préservation de la vie privée) et de l'autre des mécanismes psychosociaux subtils inducteurs d'une pression pour une connexion quasi-permanente, supposée signer un fort investissement dans le travail.

Un certain nombre de dispositifs d'intervention ont été développés pour inscrire les collectifs dans une posture réflexive par rapport au travail, à ses modes de réalisation et aux contraintes organisationnelles qui le surdéterminent. On peut donner comme premier exemple l'utilisation de méthodes quantitatives, tels des questionnaires, lorsque ceux-ci sont utilisés pour renvoyer (par exemple) à une équipe une photographie des tensions psychosociales qui la traverse. De notre point de vue, si ces méthodes sont effectivement construites dans la perspective de structurer un espace réflexif apaisé, elles demeurent néanmoins inscrites dans une perspective fonctionnaliste et analytique dans la mesure où les facteurs de risques ont été définis dans des termes choisis par les experts.

On peut considérer que d'autres méthodes proposées en France s'inscrivent dans une perspective un peu différente, par exemple la méthode dite « situation- problème » de l'ANACT (Sanglerat, Grandjacques, & Francou, 2014) ou l'auto-confrontation croisée développée par l'équipe d'Yves Clot au CNAM (Clot, Faïta, Fernandez, & Scheller, 2000). Si la parole et la formulation de « ce qui crée tension » et nécessiterait d'être revisité est d'avantage aux mains des salariés, ce sont néanmoins toujours l'analyse et la réflexion qui prévalent.

Nous avons cherché des méthodes qui commencent par solliciter les acteurs de l'entreprise pour les amener à restituer le jeu complexe des interactions humaines, des émotions et des relations de pouvoir dans une organisation dans lesquelles ils sont, le cas échéant, empêtrés, et ce avant même que le pouvoir transformateur de la mise en mots ait pu opérer. Pour ce faire, c'est du côté de méthodologies expressives de l'éducation populaire que nous nous sommes tournés.

A côté de la posture analytique, nécessaire bien sûr pour comprendre ce qui se jouait dans une situation dysfonctionnelle de leur point de vue, de telles méthodes mettent les salariés dans une posture de création, pour faire advenir ce qui est souhaitable.

Le but de cette communication est de présenter une de ces méthodes et d'en donner une illustration au travers d'une implémentation réalisée en entreprise.

3 LA PHILOSOPHIE D'INTERVENTION DE L'ÉDUCATION POPULAIRE

Certaines des méthodologies et attendus de l'Éducation populaire (Faulx & Petit, 2011) ont en effet acquis une visibilité médiatique en France ces dernières années, notamment parce que des

événements qui dans le passé avaient lieu face à un public réduit dans des salles de taille moyenne sont maintenant vus sur internet par plusieurs centaines de milliers de personnes. Des méthodes comme la Conférence Gesticulée (Brusadelli, 2017) et le Théâtre-Forum (Morand, 2020; Morand, Cahour, Chaumon, & Grosjean, 2019) ont par ailleurs quitté récemment le cercle restreint des professionnels de l'intervention sociale pour être à présent mobilisés par des chercheurs investis dans le champs de l'intervention, comme Bernard Friot (sur le salaire à vie), Emmanuelle Cournairie (sur « une autre histoire de l'organisation du travail »), Vincent De Gaulejac (entre autres sur les rapports de domination dans l'entreprise), Elisabeth Quinlan (sur les organisations génératrices de harcèlement). La philosophie d'action de ces outils est de rendre chacun citoyen davantage « acteur » face aux tensions qui le concernent, qu'elles soient issues du champ social ou de son environnement de travail. Les intervenants qui accompagnent les salariés dans de telles démarches visent à leur donner une plus grande maîtrise face à des caractéristiques du monde du travail génératrices de souffrance, d'une certaine aliénation, ou plus simplement d'un sentiment de perte de contrôle et d'impuissance. Les méthodes de l'Éducation Populaire ont en commun de faire intervenir une tierce personne, formée aux méthodes et mobilisée autour de l'objectif d'autonomisation des participants. Ceci passe par un travail d'élaboration créative prenant pour objet une ou des situations conflictuelles ou sources de tensions vécues intimement par ces participants.

En cohérence avec cette finalité et philosophie d'action, le théâtre-forum et la conférence gesticulée ont suscité l'intérêt de scientifiques mus par une volonté d'accompagner une transformation sociale et qui pensent que la dimension de « mise en art » est porteuse d'implication et constitue un moyen facilitant à la fois la mobilisation et la prise de recul (Edwards & Blackwood, 2017). En outre, des psychosociologues tel Faulx soulignent à quel point l'éducation populaire est liée depuis ses débuts « *au développement d'un idéal démocratique, d'une valeur accordée à la participation, à la cohésion et à la justice sociale ainsi qu'au développement de l'individu* », valeurs également présentes dans l'ergonomie francophone (Faulx & Petit, 2011). Elisabeth Quinlan, qui a conduit récemment des interventions pour traiter des problèmes de harcèlement au travail précise de son côté avoir choisi le théâtre-forum pour l'intervention parce qu'elle considère que les problèmes psychosociaux, tels le harcèlement au travail, s'ils sont vécus individuellement, n'en ont pas moins des antécédents structurels que cette technique permet d'élucider. Elle ajoute qu'« *en [rendant concret] ce qui est difficile à traduire en mots, les techniques basées sur le théâtre ont permis de rendre collective l'analyse et la synthèse des expériences des participants dans un espace où des stratégies collectives se construisent*» (Quinlan, 2011; Quinlan, Robertson, Urban, Findlay, & Bilson, 2020).

Nous allons évoquer ces deux outils dont le rapprochement permettra de mieux illustrer la logique et les intentions des techniques de l'Éducation Populaire. L'intervention sur la question du numérique qui sera présentée ensuite n'a mobilisé que le second de ces deux outils, le théâtre-forum.

Dans ces techniques, le principe est de partir de l'expérience de vie des personnes concernées, mais il importe aussi d'éviter d'y rester accroché. L'intervenant veut en effet accompagner ces personnes dans une double démarche, couplant approfondissement ET prise de distance par rapport à leur expérience de vie. La mise « en scène » amène à construire une représentation imagée et distanciée de cette expérience de vie, grâce à la dimension de créativité artistique et à la perspective, présente dès le début de la démarche, de « re-présenter » cette réalité face à un public pour partie extérieur à ce qu'elles ont vécu ou à ce qu'elles continuent de vivre. Faulx et Petit (2011) mettent l'accent sur la prise d'appui sur le collectif à la fois pour la prise de distance réflexive et pour l'apprentissage : « *c'est par le travail réflexif du groupe sur son activité (groupale et individuelle) que les participants vont être en mesure de faire des apprentissages* » (Delhez, 1999). Typiquement, tant pour la conférence gesticulée que pour le théâtre-forum, la démarche se décompose en deux phases.

4 PREMIERE PHASE : CREATION // MISE EN EXPRESSION IMAGEE D'UN VECU GENERATEUR DE TENSION

Dans le cas de la *Conférence Gesticulée*, un groupe de personnes souhaitant chacune construire une conférence à partir de son expérience de vie est accompagné par une structure d'éducation

populaire qui va aider chaque individu à construire sa future prestation. Si chacun a vécu une expérience de vie différente et « travaille » donc à « sa » conférence, le travail n'en prend pas moins appui sur le collectif : le groupe échange, apporte son soutien, renvoie des feed-back à chacun des futurs gesticulants pendant toute la durée de la formation.

Dans le cas du *théâtre-forum*, le groupe est constitué de personnes issues d'un même contexte de travail mobilisées autour de l'enjeu de sa mise en scène et du souhait de voir sa transformation prochaine. L'absence de membres de la hiérarchie à ce stade permet une exploration plus libre des difficultés. Dans tous les cas, l'accompagnement se fait à partir d'une position qualifiée de « position basse » par les tenants de l'école de Palo Alto (Althaus, Grosjean, & Brangier, 2011). L'animateur, qui centre son rôle sur la construction de la prestation scénique, sur son adéquation avec la nature du message tel que défini par les participants et sur la prise de confiance en le processus, intervient peu sur le fond des échanges. Il élabore son action à partir des représentations de ses interlocuteurs et considère qu'elles ne peuvent être hiérarchisées en fonction de leur adéquation avec une prétendue « réalité » qui leur serait externe et dont il serait expert. Ce sont les salariés qui déterminent les problèmes qui font sens pour eux, tandis que l'intervenant s'abstient de laisser croire qu'il aurait quelle qu'idée d'une norme de fonctionnement idéal souhaitable ou de quelque solution préconçue. Sa contribution consiste simplement à amener les acteurs à envisager leurs problèmes autrement, dans l'objectif de faire émerger leurs propres solutions (Althaus, 2013).

Les échanges sont, pour partie du moins, agis et incorporés, dans la mesure où ils sont mis en scène. La scène préparée en groupe restreint est choisie pour évoquer une situation problématique aboutissant à une impasse, des tensions, de la souffrance et elle est créée sur la base d'expériences vécues. Dans le cas relaté ici, l'outil retenu du théâtre forum a bénéficié de l'accompagnement de deux psychologues-ergonomes formés à la méthode. Le choix d'une position basse dans l'intervention implique que ces professionnels n'apportent pas de point de vue « expert » sur la 'normalité' des situations de travail vécues. Ils n'amènent pas d'expertise normative par rapport à la souffrance générée. Par contre, ils aident à construire la scène dans la perspective de sa présentation. La perspective de la seconde phase joue un rôle de catalyseur : le travail d'élaboration doit intégrer à la fois l'intention de représenter la réalité vécue comme pénible et celle de rendre cette réalité accessible pour le futur public. Le ou les intervenants insistent sur cette double recherche d'adéquation. Les allers-retours entre les expériences vécues et la scène à construire sont constitutifs de la prise de distance et du développement du regard réflexif (Lau, 2019).

5 SECONDE PHASE : PRESENTATION ET DEBAT FACE A UN PUBLIC

Lorsqu'une conférence gesticulée est présentée devant un public, il y a en fait deux temps. D'abord un long monologue (plusieurs heures) de la personne qui a préparé le sujet, ensuite un échange avec le public. Dans le cas de ces conférences, la seconde phase n'est pas particulièrement structurée.

Avec le théâtre-forum, il y a également deux temps à cette seconde phase impliquant un public qui n'a pas participé à la construction de la scène de la phase précédente. D'abord il s'agit de jouer la scène construite préalablement devant le public. Ensuite on a une phase de forum au cours de laquelle l'animateur va amener le public à réagir en décrivant ce qu'il a vu, ce qu'il a compris, ce qu'il a ressenti, ce que ça lui évoque, pour ensuite pouvoir le cas échéant envisager des transformations de la situation qui permettraient de remédier au problème soulevé. Cela inclut la possibilité pour des personnes du public de remplacer un des acteurs ou d'intervenir dans une scène complémentaire, susceptible de « dénouer la situation », de tester des solutions envisagées. La posture de l'intervenant a fait l'objet d'une réflexion approfondie ; elle s'appuie en particulier sur la Communication Non Violente (CNV) (Rosenberg & Chopra, 2015) et vise à « apposer sans opposer » les points de vue (Guérin, 2009).

6 SCHEMA GLOBAL D'INTERVENTION

Dans notre cas, nous avons ressenti la nécessité d'ajouter une troisième phase afin d'avancer vers des solutions concrètes, ce qui donne le schéma suivant :

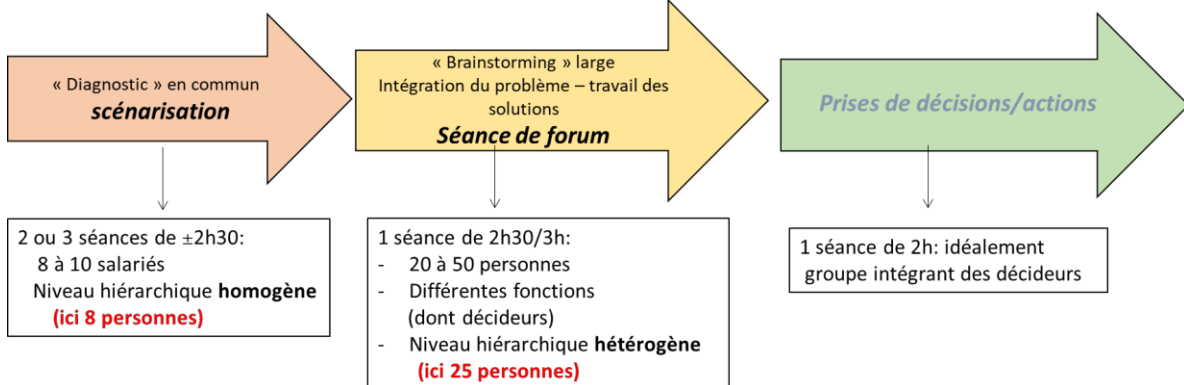


Figure 1 .Script de notre intervention de Théâtre- Forum

7 EXPERIMENTATION EN LIEN AUX RAPPORTS AU NUMERIQUE

A l'occasion d'un travail de thèse (Morand 2020) et en partenariat avec Orange, nous avons décliné cette méthodologie à titre expérimental à deux reprises. Nous présentons ici une de ces deux expérimentations. La Phase 1 a mobilisé un groupe de salariés vivant une réalité proche. Les 8 personnes concernées étaient des cadres techniques affectés à un même secteur de l'entreprise, avec des responsabilités assez similaires. Après des échanges sur leur vécu concernant la connexion au travail, ils ont été amenés à créer une scène en partant de la question suivante : « qu'est ce qui ne nous convient pas dans notre relation avec le numérique et que nous souhaiterions voir évoluer ? ».

La Phase 2 a mobilisé 25 personnes intégrant des fonctions de responsabilité hiérarchique et ressources humaines, des professionnels de prévention/santé au travail et des élus du personnel.

7.1 Méthodologie d'évaluation de l'intervention

Pour la *phase 1*, nous avons enregistré en audio les séances et filmé toutes les séquences de jeu. Les séances ont été intégralement retranscrites.

Nous avons également fait passer un questionnaire bref à la fin de chaque séance comportant 5 questions pour nous permettre d'obtenir une trace de leurs vécus et de leur compréhension de la séance afin d'évaluer la méthode et son intérêt dans une perspective de transformation des pratiques (notamment liées aux usages des outils numériques) en entreprise.

Pour la *phase 2*, la séance a été intégralement enregistrée en audio et toutes les séquences jouées (scène + remplacement) ont été filmées. La séance (2h) a été intégralement retranscrite.

Les analyses des données ont été axées sur la dynamique et le contenu des échanges, le vécu du théâtre forum et les effets de la méthode.

Un court questionnaire (5 questions) a été administré à l'issue du forum. Il était ciblé sur le vécu de la séance, la compréhension de la thématique abordée, l'identification de cibles/moyens de transformation et la vision de la stratégie pour les mettre en œuvre.

Six entretiens d'explicitation ont été réalisés à la suite du forum (entre 1 et 15 jours après) dans le but de recueillir le vécu des participants. Nous avons interrogé deux acteurs, la personne ayant effectué un remplacement et trois personnes issues du public. Ces entretiens ont duré entre 20 et 45 minutes et ont été intégralement transcrits.

Pour la *phase 3*, la séance a été intégralement enregistrée en audio et retranscrite. Nous avons analysé les changements réalisés et projetés.

8 ELEMENTS CLES DES RESULTATS

8.1 Un scénario illustrant leur lecture de ce qui fait problème

Un premier résultat clé à nos yeux tient à la réponse collective du groupe restreint à la question posée : « *qu'est-ce qui vous pose problème dans vos relations au numérique que vous souhaiteriez voir évoluer ?* ». Les cadres mobilisés ont exprimé une méfiance partagée vis-à-vis de solutions génériques comme la limitation de l'amplitude horaire pour la consultation et le traitement des mails, décidée paritairement. Ils expriment un attachement fort à leur autonomie d'organisation et craignent que s'ils laissaient entendre que leur vie privée était envahie par les outils, cela ait pour résultat de limiter leur liberté de manœuvre du fait de l'instauration de mesures contraignante par les structures paritaires de l'entreprise. La scène créée, après débat collectif, a rapidement fait l'unanimité. Elle porte sur la surcharge informationnelle et le risque de rater une information cruciale qui aurait des répercussions négatives sur la qualité du travail fourni. On voit donc l'attachement des salariés à leur autonomie et leur méfiance à l'égard de mesures « aveugles » et centralisées.

La scène créée se déroule un matin. Un salarié qui vient d'arriver apprend qu'un processus (génération et envoi de factures) ne fonctionne plus depuis deux jours, le problème est lié à un modification d'un protocole de communication entre deux applications. L'information sur ce changement de protocole a été donnée lors d'une réunion et se trouve dans un mail que l'opérateur n'a pas lu entièrement ... On sent la tension, beaucoup d'énerverment s'exprime avant que les salariés concernés ne réalisent que l'information était dans un mail qui n'a pas été lu intégralement ainsi que dans deux supports d'info relativement encombrés... Par ailleurs, c'est parce qu'une réunion « *call RH* » qualifiée par ailleurs de « *priorité, pour nous les managers* » avait lieu au même moment, ce qui fait que la personne concernée n'a pas été présente à la réunion où le changement de protocole a été décidé.

La qualité du travail et le risque de non-qualité ou d'erreur apparaissent donc comme une préoccupation centrale de ces cadres. La peur de rater quelque chose apparaît ici dans un contexte et avec des enjeux bien plus conséquents que dans les études princeps (Przybylski et al., 2013), elle touche des enjeux majeurs pour la performance des cadres et donc de l'entreprise dans son ensemble. Les origines de la surcharge telles qu'ils les identifient sont le trop grand nombre de réunions, la difficulté à prioriser entre plusieurs réunions et leur travail technique et la multiplication des mails et informations à traiter leur arrivant par différents canaux (supports de communication internes, espaces virtuels partagés,...).

Cela nous en dit beaucoup sur la façon dont cette population (cadres techniques fortement investis) vit le numérique : ils ne sont pas focalisés sur une réduction de la connexion hors travail, mais focalisés sur le fait qu'ils se sentent en souffrance lorsqu'un haut niveau de charge informationnelle, une mauvaise structuration des moyens de communication ou encore l'incompatibilité des ressources technologiques avec les spécificités de l'activité, les amènent à risquer de produire des erreurs. Cela rejoint la grille de lecture de Clot selon laquelle le risque de non-qualité du travail génère la souffrance.

8.2 La tentative de solution implémentée par le remplacement

Une des personnes du public a choisi de jouer une solution qui passait par un plus fort soutien de l'encadrement dans la recherche de solution lorsqu'un des acteurs cherche l'information qu'il a ratée. Le dispositif du théâtre-forum permet d'interroger l'acteur sur le vécu intime de cette solution, par ailleurs couronnée de succès (sur le plan technique). Il s'avère que la réaction de la personne bénéficiant du soutien a été très négative. Elle a considéré que « non seulement elle avait raté une information ce qui mettait le système en rade », mais de plus « elle n'avait [même pas] été capable de trouver seule l'origine du problème ». En outre, les membres du groupe restreint cherchent à souligner un problème générique (en substance, trop d'informations, dans trop de vecteurs/supports informationnels) et voient qu'on leur propose une solution palliative qui n'aborde pas le problème de fond. Ceci fournit un cas d'incompréhension assez marquée entre les représentations d'une difficulté

par les salariés et les représentations que peuvent en construire des personnes qui occupent des positions différentes, notamment des responsabilités.

8.3 Apport du troisième temps

Parmi les solutions envisagées, on peut citer :

- Un travail sur la délégation de certaines tâches/responsabilités, afin de réduire la charge informationnelle.
- La définition d'une démarche globale pour choisir un dispositif de type collectif permettant d'attribuer des tâches à un collectif et non à un individu et de réduire le flux de mails. Des solutions collectives sont déjà utilisées dans l'entreprise, mais du fait qu'aucun choix global n'a été posé, elles s'appuient sur des plateformes variées qui nécessitent à chaque fois un apprentissage et les modes d'usage ne sont pas toujours suffisamment standardisés pour que l'outil permette une meilleure structuration du travail et une réduction de la masse de mails circulant.

9 CONCLUSION

La méthodologie permet d'aborder dans un temps court un problème complexe, tel qu'il est vécu par un collectif. Elle permet au membre du groupe de débattre de valeurs et priorités communes, qui semble particulièrement homogène au sein du groupe, alors qu'elles se révèlent difficile à appréhender par les personnes occupant des positions différentes dans l'organisation, syndicales, RH ou managériales. Le groupe restreint cible ce qui lui pose problème et a l'ambition de le partager avec un groupe plus large intégrant des personnes en position de responsabilité pour apporter des solutions, mais il semble pour partie rater sa cible, si on en croît la réception de la proposition de solution jouée à l'occasion du remplacement. Le caractère très concret de l'outil permet cependant de circonscrire un problème complexe en un temps relativement court, et l'échec relatif de la solution est directement explicité, ce que permet de renforcer l'analyse et de chercher sans perdre de temps dans d'autres directions. Le fait qu'à la troisième séquence des solutions qui apparaissent opérationnelles pour les professionnels concernés soient construites laisse à penser que certaines parties prenantes de l'entreprise souhaitent engager un processus de dialogue et de transformation, à partir de la compréhension des situations de travail et du vécu des salariés.

La méthode apporte des effets constatés sur la capacité de prendre du recul par rapport à ce que chacun vit. Elle contribue aussi à renforcer le collectif par le partage autour des difficultés. Le théâtre-forum contribue à permettre aux collectifs de devenir acteurs face à leurs propres difficultés vécues quotidiennement en les conduisant à mieux percevoir les dimensions structurelles et ici culturelles des difficultés qu'ils ont collectivement identifiées comme centrales.

La mobilisation par l'action dans la scène initiale puis dans le remplacement permet d'intégrer dans la discussion la résonance émotionnelle engendrée par ce que se joue dans l'activité plus directement que dans un « simple » échange verbal. On constate cependant une réelle difficulté dans un grand groupe industriel pour identifier les personnes qui sont en position d'avoir une action transformatrice d'un problème extrêmement transverse et qui concerne un nombre considérable de personnes.

10 BIBLIOGRAPHIE

Althaus, V. (2013). *Elaboration et mise en œuvre d'une démarche d'intervention systémique pour les PME : construction théorique et application pratique dans cinq entreprises*. Thèse, Université de Lorraine, Metz.

Althaus, V., Grosjean, V., & Brangier, E. (2011). *L'intervention systémique en santé et bien-être au travail: cadre et forme d'une intervention sur la gestion des âges*. Communication présentée à L'ergonomie à la croisée des risques.

- Brusadelli, N. (2017). Politiser sa trajectoire, démocratiser les savoirs. *Agora débats/jeunesses*, (2), 93-106.
- Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G., & Scheller, L. (2000). Entretiens en autoconfrontation croisée: une méthode en clinique de l'activité. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (2-1).
- Créno, L., & Cahour, B. (2016). Les cadres surchargés par leurs emails: déploiement de l'activité et expérience vécue. *Activités*, 13(13-1).
- Edwards, M., & Blackwood, K. M. (2017). Artful interventions for workplace bullying: exploring forum theatre. *Journal of Workplace Learning* 29(1), 37-48.
- Faulx, D., & Petit, L. (2011). Penser et pratiquer la formation aujourd'hui: Mise en perspective des approches psychosociales et ergonomiques de la formation. *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, (4), 421-443.
- Guérin, V., & Ferber, J. (2009). *Le monde change... et nous? Clés et enjeux du développement relationnel* (pp. 227-246). Chronique sociale.
- Klein, T., & Govaere, V. (2012). Impacts des TIC sur le bien-être et la santé au travail. *L'impact des TIC sur les conditions de travail, 2012*, (pp. 161-183). Direction générale du Travail,
- Lau, B. (2019). Implementing drama therapy in a French school: When drama therapy meets sociocracy. *Drama Therapy Review*, 5(1), 69-84.
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization science*, 24(5), 1337-1357.
- Morand, O. (2018). *Connexion et sur connexion liée au travail: facteurs influençant le ressenti des cadres*. Paper presented at the Doctoriales ARPEGE–RJCE 2018, Paris.
- Morand, O. (2020). *Hyperconnexion numérique au travail: de la compréhension des activités et vécus à la transformation par le théâtre-forum* (Doctoral dissertation, Institut polytechnique de Paris).
- Morand, O., Cahour, B., Chaumon, M. E. B., & Grosjean, V. (2019). Quels espaces d'échanges dans l'entreprise? Un exemple de théâtre-forum pour les problèmes d'hyper-connexion. In *Colloque EPIQUE 2019*.
- Przybylski, A. K., Murayama, K., DeHaan, C. R., & Gladwell, V. (2013). Motivational, emotional, and behavioral correlates of fear of missing out. *Computers in human behavior*, 29(4), 1841-1848.
- Quinlan, E. (2011). Contemporary challenges to caring labour and time-honoured transformative tools: Workplace bullying and theatre of the oppressed. *Just Labour*.
- Quinlan, E., Robertson, S., Urban, A. M., Findlay, I. M., & Bilson, B. (2020). Ameliorating Workplace Harassment among Direct Caregivers in Canada's Healthcare System: A Theatre-Based Intervention. *Work, Employment and Society*, 34(4), 626-643.
- Rosenberg, M. B., & Chopra, D. (2015). *Nonviolent communication: A language of life: Life-changing tools for healthy relationships*. Puddle Dancer Press.
- Sanglerat, M.-B., Grandjacques, B., & Francou, F. (2014). Les rps et la méthode de la "situation-problème". *Revue des conditions de travail. L'organisation du travail à l'épreuve des risques psychosociaux*, 1, 111-116.