

Et si les discussions des salariés amélioraient le travail ?

Lauriane Domette, doctorante en ergonomie

Publié le 8 juin 2018 – Mis à jour le 7 novembre 2018

Encore à l'état d'expérimentations, les espaces de discussion sur le travail (EDT) semblent porter leurs fruits : en incluant les salariés dans les réflexions pour résoudre les problématiques organisationnelles, ils contribuent à améliorer les situations de travail et à transformer le management.



Avez-vous déjà remarqué en travaillant que les choses se passent... rarement comme prévu ? Dans le champ de l'ergonomie dite « organisationnelle » (c'est à dire qui s'intéresse à « l'organisation du travail »), c'est la notion d'écart entre travail prescrit et travail réel. Cette approche part du principe que, dans la réalité du travail, chacun compose en permanence avec un ensemble de contraintes et de ressources pour tenir différents objectifs simultanément : faire un travail de qualité, de manière efficace, en sécurité et en santé, en accord avec nos valeurs...

Parler des situations de travail problématiques...

Pour mieux comprendre, imaginons une grande halle avec des machines calibrées pour trier des lettres. Un bruit d'alarme retentit... c'est l'annonce d'un bourrage machine : un sachet de pâtée pour chat a été inséré dans une enveloppe ! (ça, c'est ce qui n'était pas prévu). Cette situation est gérée par un agent qui enlève à la main le pli coincé afin d'éviter d'arrêter toute la chaîne de production... mais qui se blesse les mains. Son action résulte d'un arbitrage entre enjeux de performance et de santé. Et si les agents avaient la possibilité de parler de ces arbitrages qu'ils font au quotidien, souvent de manière individuelle, pour trouver collectivement les moyens de dépasser les contradictions du travail ?

C'est la vocation des espaces de discussion sur le travail, que je tâche de définir et d'évaluer dans le cadre de ma thèse. Il s'agit de réunions, régulièrement animées par les managers auprès de leurs équipes, pour parler de situations de travail souvent problématiques, dans le but de construire collectivement des propositions de transformation. Ma recherche vise à identifier les conditions nécessaires à leur mise en oeuvre et à leur pérennité, ainsi que leurs effets. Pour ce faire, une expérimentation a été conduite dans trois établissements : une plateforme de tri industriel du courrier, un centre financier et cinq bureaux de poste. Trente managers ont ainsi été formés à des méthodes d'analyse de l'activité utilisées en ergonomie pour animer de manière autonome ces EDT. Quels sont les effets des EDT ? Les premiers résultats montrent que les échanges peuvent effectivement permettre d'améliorer des situations à un niveau local : par exemple, dans la situation évoquée, une personne pré-trie désormais le courrier en amont de la machine, évitant bourrages et blessures.

En revanche, ils pourraient aller plus loin : les lettres renvoyées aux expéditeurs sont nombreuses en raison de bases de données caduques. Mettre à jour ces bases de données impliquerait un manque à gagner à court terme, mais éviterait un travail inutile et des coûts supplémentaires à l'échelle de l'ensemble de la chaîne de tri. L'une des perspectives de recherche est donc de faire évoluer la méthodologie pour agir plus en amont et avoir un impact sur l'ensemble du système.

... pour transformer le travail et le management

Comment les EDT transforment-ils le travail des managers ? Animer des EDT de manière « participative », c'est-à-dire en amenant les équipes à choisir les sujets et à co-élaborer des propositions, a représenté une évolution importante pour les managers, qui ont toujours eu pour rôle d'apporter des solutions aux problèmes. Le risque est néanmoins de générer une forme d'injonction paradoxale entre le positionnement requis en EDT et le reste du temps.

On observe aussi que les thèmes des EDT sont majoritairement locaux. La tendance des managers à limiter le périmètre des échanges aux facteurs sur lesquels ils peuvent effectivement agir y est peut-être pour quelque chose.

Enfin, les managers ont évoqué un « embouteillage de dispositifs » (réunions de service, groupes de travail, briefs quotidiens, co-développement...) peu propice à leur travail et à la pérennité des EDT. Ces constats invitent à réfléchir au rôle attendu des managers dans les organisations : comment y développer les logiques de subsidiarité (c'est-à-dire la prise de décision au plus bas niveau pertinent de l'organisation) ainsi que la capacité à mieux prendre en compte la réalité du travail, de manière participative, dans les transformations et prescriptions ?

Par Lauriane Domette,
doctorante en ergonomie
au Centre de recherche sur le travail et le développement (CRDT)

► Entreprise Ergonomie Innovation Management Recherche Travail

Le dernier Cnam mag'

LE CNAM MAG' #9

Société numérique, société inclusive ?

1 mai 2018

✚ [Retrouvez tous les numéros](#)

Découvrez le Centre de recherche sur le travail et le développement

Découvrez [le CRTD et ses axes de recherches](#)

Lauriane Domette et MT180

Lauriane Domette a remporté le deuxième prix du jury lors de l'édition 2018 du concours Ma Thèse en 180 secondes. Découvrez sa performance.

Portrait de Lauriane Domette

Le parcours de Lauriane vous intéresse ? Lisez [son portrait](#) !

<http://blog.cnam.fr/travail/le-futur-du-travail/et-si-les-discussions-des-salaries-amelioraient-le-travail--1005028.kjsp?RH>