



56^{ème} CONGRÈS SELF
6 - 8 juillet 2022

**VULNÉRABILITÉS ET
RISQUES ÉMERGENTS**
penser et agir ensemble pour
transformer durablement

 **EBSCO**host

*The full text of SELF congresses
proceedings in Ergonomics Abstracts is
included in Academic Search Ultimate on
EBSCOhost™*

www.ergonomie-self.org

→ Ergonomics abstract

« Chahuter le projet par le travail » : un dispositif de contribution au changement à la SNCF

Grégory Plançon¹, Erfane Chouikha¹, Laurent Van Belleghem²,

¹Aract Grand Est - 1, place du Pont à Seille, 57045 Metz cedex 1 -

²Realwork SAS - 5, rue Jules Vallès, 75011 Paris

g.plancon@anact.fr; e.chouikha@anact.fr; laurent.vanbelleghem@realwork.fr

Résumé.

Faire dialoguer les acteurs du travail, les acteurs du projet, et les acteurs du dialogue social à travers une démarche de scénarisation et de simulation du travail futur : tels ont été les enjeux de cette intervention à la SNCF à l'occasion d'un projet de transformation architecturale d'ampleur. Cette communication vise à montrer comment la méthodologie déployée a contribué à mettre en scène la rencontre de mondes professionnels (des concepteurs, des ordonnanceurs, des agents, des représentants du personnels, des décideurs) pour favoriser la controverse sur l'activité de travail futur, la convergence de points de vue et l'instruction du projet. L'intention du directeur d'établissement de « chahuter le projet à l'aune du travail réel » a ainsi pu être engagée. Les ateliers de simulation ont été appropriés par l'équipe de concepteurs et a fait naître le principe de « l'atelier de simulation du mois ». Toutefois, une question reste en suspens : comment s'appuyer sur ce dispositif pour instruire le processus de décision stratégique au niveau de la gouvernance du projet ?

Mots-clés : scénarisation, simulation, dialogue social et professionnel, dialogue inter-mondes.

“Hackling the project through work”: a mechanism for contributing to change at the SNCF

Bringing the actors of the work, the actors of the project, and the actors of social dialogue into dialogue through a process of scripting and simulation of future work: these were the challenges of this intervention at the SNCF on the occasion of a project major architectural transformation. This communication aims to show how the methodology deployed has contributed to staging the meeting of professional worlds (designers, schedulers, agents, staff representatives, decision-makers) to promote controversy on the future work activity, the convergence of points of view and the instruction of the project. The intention of the establishment director to “hackle the project in the light of real work” was thus able to be initiated. The simulation workshops were appropriated by the team of designers and gave rise to the principle of “the simulation workshop of the month”. However, one question remains unanswered: how can this mechanism be used to inform the strategic decision-making process at the level of project governance?

Keywords: scripting, simulation, social and professional dialogue, inter-worlds dialogue.

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Genève les 6, 7 et 8 juillet 2022. 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 :

Plançon, G., Chouikha, E. & Van Belleghem, L. (2022). « Chahuter le projet par le travail » : un dispositif de contribution au changement à la SNCF. Actes du 56ème Congrès de la SELF, Vulnérabilités et risques émergents : penser et agir ensemble pour transformer durablement. Genève, 6 au 8 juillet 2022.

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

Pour s'adapter à son marché, la SNCF a opéré et continue d'opérer ces dernières années des changements organisationnels profonds dans son système de gouvernance (SNCF Gares et Connexions, SNCF Voyageurs, SNCF Réseau...). L'ouverture à la concurrence de cette entreprise privée-publice oblige les responsables à chercher de nouveaux publics, mais aussi des nouveaux marchés. C'est le cas pour les technicentres industriels. Structures conçues dès les années 1870 pour réaliser la maintenance des trains, elles ont évolué au gré du temps et des révolutions industrielles, sociales et économiques. C'est le cas précisément du technicentre industriel (TI) de Bischheim, dont la direction mène un projet organisationnel et architectural d'ampleur engagé en 2020.

C'est dans ce cadre que l'Aract Grand Est est interpellée par la direction de l'établissement par le biais de son responsable du projet de transformation, nommé "Schéma Directeur". La posture paritaire de l'Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail et les actions menées par ailleurs dans d'autres technicentres (Hellemes, Rennes), jugées qualitatives, plaît à la direction. Après quelques entretiens d'analyse de la demande, Realwork est invité à réfléchir avec l'Aract pour construire un dispositif centré sur une démarche de scénarisation et de simulation du travail futur intégré à un système d'acteurs du dialogue social.

L'ambition des intervenants est triple. D'une part, il s'agit de développer un dispositif technique de scénarisation et de simulation du travail qui fonctionne et qui serve les enjeux du travail, des conditions de travail, de la Qualité de Vie au Travail (QVT). D'autre part, dans une dynamique passant du "faire-avec" au "faire-faire", il est proposé de transférer les outils, méthodes, et savoir-faire utiles aux acteurs du "groupe projet simulation" - concepteurs et membres des représentants du personnel - pour préparer et animer des ateliers de simulations du travail futur en autonomie, avant d'en traiter les connaissances produites. Enfin, il est attendu que la démarche proposée contribue à "chahuter le projet à l'aune du travail réel", selon les termes du directeur d'établissement lors de la réunion paritaire de lancement de l'intervention, dans l'objectif de nourrir le processus de transformation des controverses qu'il suscite sur le travail.

A travers la description de l'accompagnement de ce projet, cette communication vise à montrer comment une méthodologie de scénarisation et de simulation du travail permet de mettre en scène la rencontre de mondes professionnels (des concepteurs, des ordonnanceurs, des agents, des représentants du personnels, des décideurs) pour en favoriser la convergence.

Cette méthode et son transfert vers les acteurs internes doivent permettre le décloisonnement des approches techniques, financières et organisationnelles autour du projet. Elles doivent aussi contribuer au développement des activités des différentes catégories d'acteurs concernées par les transformations à venir. Menées à l'échelle d'un site, elles doivent permettre de rebattre les cartes du projet de transformation en mettant en lien le processus de décision et les dynamiques de dialogue social.

I. FAIRE DIALOGUER LES ACTEURS DU TRAVAIL ET DU PROJET A TRAVERS UNE DÉMARCHÉ DE SIMULATION

Depuis près de quarante ans, l'ergonomie a développé une démarche d'accompagnement de conduite de projet sachant articuler analyses ergonomiques du travail, démarche participative et simulations de l'activité (Van Belleghem, 2018). Elle a aussi identifié les enjeux de développement des activités des différents acteurs impliqués dans le projet : opérateurs et encadrement, concepteurs, décideurs et instances représentatives des personnels - IRP (Barcellini, Van Belleghem & Daniellou, 2013). Cette dimension constructive (Falzon, 2013) de l'intervention s'opère notamment dans la dynamique d'échanges entre les acteurs autour de l'objet en cours de conception, dans une forme de « dialogue avec la situation » (Schön, 1983). A cette occasion, la rencontre des « mondes professionnels » de chacun des acteurs contribue à nourrir les apprentissages mutuels et tend, idéalement, à la construction d'un « monde commun » (Béguin, 2007).

Mais ce mécanisme ne va pas de soi ! Chaque monde est un système organisant, pour celui qui en est porteur, son rapport avec les objets de son action. De fait, les concepteurs n'ont pas le même rapport au projet (pour eux objet à concevoir) que les opérateurs (pour eux objet de prescription future), les décideurs (objet d'investissement) ou les IRP / organisations syndicales (objet de négociation). Organiser la rencontre entre ces acteurs peut n'avoir comme effet que d'opposer frontalement leurs mondes sans en favoriser la coordination souhaitée.

En proposant de mobiliser une méthodologie de scénarisation et de simulation du travail pour accompagner le processus de conception, les ergonomes savent bien qu'ils ne contribuent pas seulement à instruire les caractéristiques technico-organisationnelles du projet du point de vue du travail. Ils favorisent aussi les mécanismes de coordination et d'ajustement des mondes professionnels entre les acteurs, par le biais de la mise en scène des dialogues et des controverses professionnelles. Clot (2014, p.10) rappelle ainsi que "le réel ne se découvre jamais mieux que lorsque l'on organise sur lui des controverses pour en faire le tour".

Cet enjeu de mise en visibilité des controverses est cependant rarement annoncé ni explicitement soutenu par le dispositif proposé.

Porter cette intention nécessiterait de concevoir un dispositif de simulation visant formellement cet objectif et venant compléter l'enjeu de conception qui lui est traditionnellement attribué. Il s'agirait notamment de rendre visible ce que la rencontre des mondes contient de désaccords et de divergences qu'il convient, par la construction progressive d'un monde commun, de surmonter. Selon Béguin (2007, P. 377), « postuler des apprentissages mutuels dans la conception, c'est supposer une forme de traitement de la divergence [entre les acteurs] où l'issue réside dans la modification des caractéristiques de l'objet en cours de conception ». Or, il n'est pas rare que l'accompagnement ergonomique, s'appuyant généralement sur un groupe de travail restreint, s'attache d'abord à rendre visibles les résultats atteints par ce groupe (le scénario privilégié à l'issue des travaux) plutôt que le processus de confrontations socio-cognitives ayant permis d'atteindre ce résultat.

Il y aurait lieu, dès lors, d'imaginer un dispositif qui donne à voir et à explorer plus largement le champ des controverses, des incertitudes et des désaccords que la simulation de l'activité doit permettre de (ré)concilier, par le jeu de ces confrontations, pour tendre progressivement vers un monde commun.

La modification progressive de l'objet de conception - représenté généralement par une maquette ou un objet intermédiaire ad hoc - passe en effet par l'ajustement des scénarios de prescription portés par les concepteurs en réponse aux controverses que les opérateurs font valoir lors des simulations, mais aussi par l'ajustement des logiques d'action portées par les opérateurs pour s'adapter aux propositions des concepteurs, bousculant leurs manières de faire construites au cours de leur expérience passée. Ce processus d'ajustement mutuel des scénarios - de prescription pour les concepteurs, de logiques d'action pour les opérateurs - ne touche pas ici que les caractéristiques du projet, mais bien aussi les mondes professionnels des sujets engagés dans la dynamique de confrontations socio-cognitives. Le dispositif s'apparente alors ici à un « espace de débat inter-mondes (Mollo, 2022), où le « dialogue inter-mondes » qu'il soutient vient se greffer sur le dialogue purement technique autour des caractéristiques du projet favorisant, *in fine*, l'ajustement des scénarios et des mondes professionnels les uns avec les autres (cf. figure 1). La dynamique engagée est dialogique et cyclique, au sens où « le résultat du travail de l'un, concepteur ou opérateur, féconde le travail de l'autre, et où le dernier mot n'est probablement jamais dit » (Béguin, 2013, p. 153).

On mesure à quel point cette dimension dialogique aurait avantage à être soutenue dans les projets de grande ampleur, où les enjeux liés au projet sont multiples et complexes, les acteurs concernés nombreux et les partenaires sociaux particulièrement investis. Le dispositif à concevoir a intérêt, dans ce cas, à porter autant son attention sur le processus de dialogue inter-mondes entre les acteurs concernés qu'il en porte au dialogue technique sur l'artefact à concevoir s'il veut s'assurer de l'accord à construire entre les parties prenantes.

La demande portée par la direction du Technicentre de Bischheim sur l'accompagnement de son projet de transformation portait, en creux, cette intention. Le dispositif conçu a tenté d'y répondre.

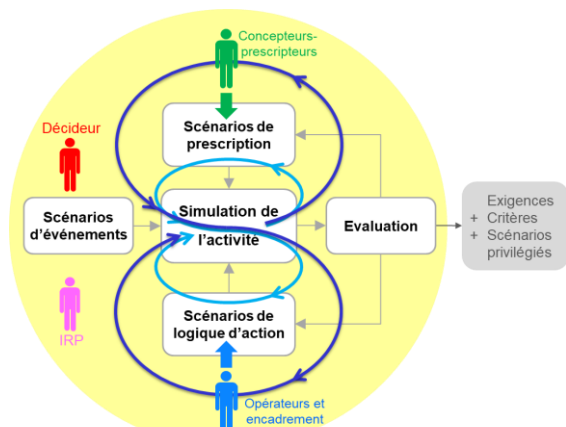


Figure 1 : Schématisation des dynamiques d'ajustements des mondes professionnels (en bleu foncé) conjointement aux dynamiques d'ajustements des scénarios (en bleu clair) mises en mouvement par la simulation de l'activité (adapté de Van Belleghem, 2018)

2. LA TRANSFORMATION DU TECHNICENTRE DE BISCHHEIM

Le « Schéma directeur » du Technicentre de Bischheim : un projet ambitieux

Le Technicentre de Bischheim est un établissement de maintenance de la SNCF ayant vocation principale à rénover intégralement les TGV au mi-temps de leur vie (15 ans). Ces opérations lourdes nécessitent le désaccouplage des caisses (wagons et motrices) des rames TGV, la dépose de l'ensemble des pièces et éléments les constituant (habillages, moteurs, systèmes techniques...) pour réparation et traitement, puis leur remontage pour reconstituer un train comme « flambant neuf ». Réalisées sur un seul et même site, ces opérations nécessitent de multiples déplacements de caisses et de matériel entre les ateliers... non toujours cohérents au regard de l'ancienneté du site et de la topologie de ses bâtiments. En 2020, la direction du site engage une réflexion sur une restructuration profonde de la logique de répartition des ateliers sur le site, dans l'objectif de réduire les déplacements des caisses et matériels entre chacun d'eux. Le projet nommé "Schéma Directeur" naît de cette ambition : re-définir l'implantation des ateliers du site autour d'une logique optimisée de circulation des caisses et des pièces. De 15km actuellement, le trajet d'une caisse devra parcourir moins de 3km dans la nouvelle organisation envisagée. L'ensemble des activités de maintenance et de logistique des pièces doivent ainsi être ré-organisées autour de ce schéma de circulation, intégrant le passage d'une logique de flux poussé à une logique de flux tiré et impactant l'ensemble des situations de travail des quelques 780 agents du site.

La demande de la direction : « chahuter le projet à l'aune du travail réel »

Ayant eu connaissance des travaux passés réalisés par le réseau Anact-Aract au sein de plusieurs technicentres du territoire national, notamment à Rennes et à Hellemmes, l'équipe projet de la SNCF contacte l'Aract Grand Est en 2019. Les résultats produits par les précédentes interventions citées, la posture paritaire du réseau, sa déontologie et ses méthodologies développées autour du "faire-avec" et du "faire-faire" sont autant de motifs évoqués, par la direction, lors des premiers entretiens d'analyse de la demande. Une fois celle-ci effectuée au travers de multiples entretiens avec des acteurs du site (médecin du travail, représentants du personnel et membres de la commission locale SSCT, représentants de la direction, équipe de concepteurs), les premiers éléments de synthèse révèlent que le projet de transformation engagé par l'entreprise est source de valeur et d'opportunités pour la majorité des agents du technicentre. Cependant, les entretiens et les données recueillies révèlent également que le projet et la manière dont il est conduit est source de tensions, de doutes, d'inquiétudes et d'incertitudes sur, entre autres, la future organisation du travail et de la production, la future organisation du temps de travail, les futures conditions de réalisation du travail, et les conditions d'emploi. Ces tensions, situées par un champ de contraintes connu - notamment budgétaire - sont traduites par les intervenants selon deux axes (Figure 2).

- Sur l'axe horizontal apparaissent les tensions entre d'un côté les enjeux sociaux et le réel du travail, de l'autre les enjeux / objectifs productifs du projet tenus par l'équipe de direction,
- Sur l'axe vertical apparaissent les tensions entre, d'un côté, la manière dont est conduit le projet et le processus partiellement participatif, de l'autre les pratiques de dialogue social et professionnel historiques.

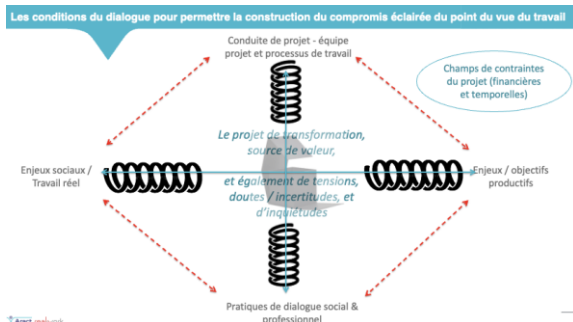


Figure 2 : Schématisation des tensions autour du projet de transformation (adapté de Salher, Berthet, Douillet & Mary-Cheray, 2007).

Le sentiment de ne pas être suffisamment associé au processus de prise de décision est notamment partagé par les représentants du personnel. Le projet de transformation apparaît, pour la partie salariée, comme une boîte noire qui mériterait de mieux prendre en compte et donner à voir les réalités de leur travail. Ce diagnostic, présenté aux parties prenantes, amène la direction à admettre que "le projet doit être chahuté à l'aune du travail réel" s'il veut garantir - et consolider - sa robustesse.

La démarche proposée : un dispositif de mise en scène des controverses et de confrontation des mondes professionnels

Le dispositif de simulation proposé est complexe, mais somme toute classique : des groupes de travail réunissent concepteurs et agents autour de maquettes volumétriques et d'avatars de simulation tel qu'il aurait lieu en 2024, date de mise en œuvre du projet (cf. figure 2).

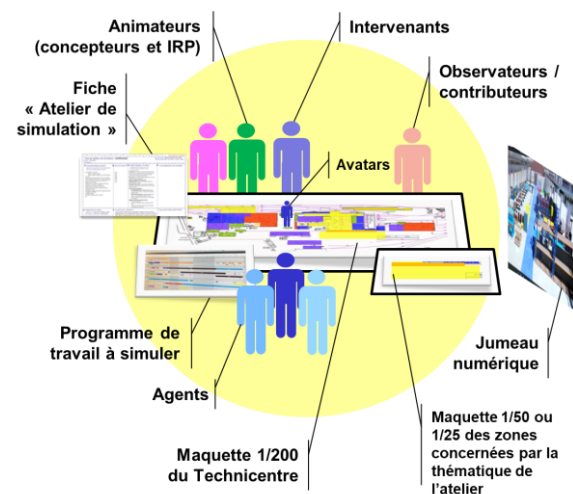


Figure 3 : Schématisation du dispositif de simulation proposé

La particularité du dispositif de simulation tient surtout à ce qu'il s'inscrit dans un dispositif plus large visant la mise en scène, à l'échelle du site, des controverses devant avoir lieu lors de ces ateliers. Trois principes ont été retenus pour cela :

1. Le retournement de la posture de communication initiale autour du projet.

La première année du projet a été en effet l'occasion, pour l'équipe « Schéma Directeur », de réaliser une première maquette en bois représentant les intentions techniques du projet et d'inviter l'ensemble des agents du site à venir, par groupe de dix, en découvrir les principes. Cette dynamique de communication, utile et louable, n'en laissait pas moins le travail à l'écart. Le dispositif proposé ici reprend l'intention d'inviter des groupes d'agents autour d'une maquette fabriquée par les concepteurs, mais suivant une nouvelle consigne formulée ainsi : « la dernière fois, on vous a fait voir notre projet, maintenant vous nous faites voir votre travail ». L'enjeu annoncé est bien, ici, de mettre le projet à l'épreuve de l'activité, en invitant les agents à le « chahuter ». C'est une posture potentiellement inconfortable pour les concepteurs, qui peuvent se voir eux-mêmes bousculés à cette occasion, mais qui doit permettre l'engagement de la dynamique dialogique attendue.

2. L'ambition de déployer le dispositif à l'ensemble des quelques 700 agents du site,

et non à un ou quelques groupes de travail isolés. L'enjeu est de donner la possibilité à chaque agent de participer aux réflexions sur ses futures situations de travail. Le dispositif de simulation vise ici autant à faire émerger les controverses - par l'invitation à simuler des événements à venir non encore connus par les agents par exemple - qu'à soutenir la dynamique dialogique qui doit permettre la fabrication du compromis. De façon à pérenniser le dispositif, cette ambition a nécessité le transfert pédagogique de la méthodologie de simulation portée initialement par les intervenants vers les futurs animateurs de la démarche (concepteurs et IRP)

3. La planification d'ateliers de simulation sous forme « d'atelier du mois ».

Ce principe doit permettre aux concepteurs et IRP, au fur et à mesure des jalons du projet ou des problématiques émergentes, de recueillir les données sur les situations de travail identifiées, d'inviter les agents concernés et de préparer les maquettes et outils d'animation qui seront utilisés lors des ateliers programmés. Il s'agit aussi de donner à voir et à vivre, dans le temps long du projet, la multiplicité des controverses que l'ampleur du projet ne peut se permettre de ne pas regarder en face, au risque de les voir resurgir plus - et trop - tard. Elles ne manqueront pas d'émerger ici car elles sont inhérentes à la rencontre des différents mondes professionnels présents sur le site.



Figure 4 : Photos des premiers ateliers de simulation (Garnissage / Traitement de pièces / Peinture) invitant différents collectifs d'agents à « chahuter le projet à l'aune de leur travail »

Plutôt qu'une démarche d'accompagnement au changement (habituellement mobilisée dans ce type de projet), les trois principes précédents structurent plus volontiers une démarche « d'accompagnement de la contribution au changement ». Celle-ci porte autant sur les dimensions techniques du projet (évoluant au fur et à mesure des ateliers de simulation) que sur les mondes professionnels des différents acteurs mobilisés, devant trouver ici l'occasion de rencontres outillées pour cheminer, à travers le champ des controverses, vers un monde commun cohérent avec l'ambition du projet (et inversement).

Des apprentissages mutuels contribuant à faire avancer le projet grâce au dialogue sur le travail

En amont et pendant l'animation des ateliers de simulation, les intervenants se sont reposés sur un système d'acteurs qui visait à soutenir la rencontre des mondes professionnels pluriels, à convoquer le travail réel futur et les controverses professionnelles afférentes : d'un côté, celui des « porteurs et décideurs du projet » (l'équipe de concepteurs, son manager, le directeur industriel et le responsable d'établissement), de l'autre, celui des agents de production (IRP et opérateurs).

Ce système d'acteurs a été embarqué, enrôlé, afin que chaque catégorie d'acteurs puisse être garante des enjeux techniques, des enjeux financiers, et des enjeux du travail réel et du réel du travail.

«Faire-avec» ces acteurs puis «faire-faire» à ces acteurs - vs «faire-seuls» - a permis aux intervenants de «débéquiller l'intervention» progressivement (Anact, 2019) et de viser à ce que le rôle de «garant de la méthode» soit occupé, au fil de l'accompagnement, par les acteurs du projet.

Pour ce faire, un séminaire initial regroupant concepteurs, représentants du personnel et managers a permis d'organiser la concertation et la priorisation sur les sujets problématiques par unités de travail. Un premier planning d'ateliers en est sorti.

Un premier atelier de simulation a porté sur le « garnissage des rames ». Expérience princeps de la démarche, cet atelier a permis la mise sur les rails du dispositif technique de simulation, i.e. la co-construction des objets intermédiaires de dialogue et de controverse (les maquettes volumétriques), l'identification de situations caractéristiques par le binôme Représentant du Personnel / Concepteur, la recherche des données sur le travail et la manière de faire jouer l'activité future.

Pour créer la mise en scène, les intervenants se sont reposés sur certains éléments adaptés du «kit simulation du travail futur» du réseau Anact-Aract (2022). La préparation des ateliers de simulation s'est réalisée de concert avec un binôme composé d'un représentant du personnel et d'un concepteur référent sur la zone de travail concernée. La fiche atelier (figures 6 et 7) a constitué un objet intermédiaire de conception et de préparation des ateliers de simulation entre deux mondes professionnels qui n'avaient jusqu'alors pas eu l'habitude d'échanger sous cette forme.

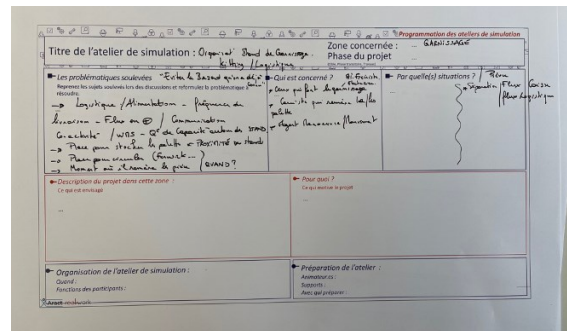


Figure 5 : Fiche atelier issue du séminaire de travail paritaire

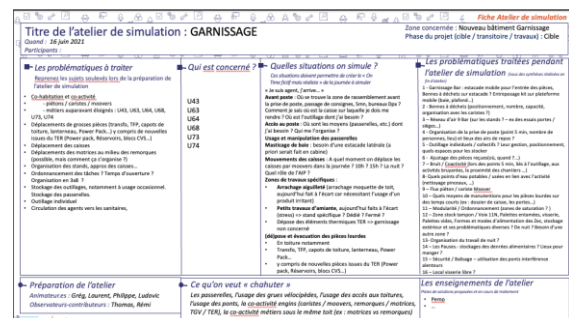


Figure 6 : « fiche atelier » issue du travail de préparation pour animer l'atelier de simulation "garnissage", par le binôme RP/Concepteur

Ces ingrédients ont permis la découverte, par les concepteurs, du monde du travail réel à travers les mondes des agents. Cette mise en scène a permis aux concepteurs de faire remonter les exigences que font peser les agents sur les hypothèses des concepteurs. La manière dont ont été animées les controverses a permis d'ouvrir des réflexions, de challenger les scénarios imaginés par les concepteurs, et de décroiser les approches grâce à l'invitation d'autres représentants métiers (ordonnanceurs, méthodistes...). Aux dires des concepteurs, les discussions et remontées sont passées du statut de « contraintes » à celui « ressources » pour orienter les scénarios de prescription vers des options plus acceptables pour les agents, permettant à ces derniers de faire évoluer plus facilement leurs logiques d'action pour accepter les scénarios de prescription proposés... et ainsi de suite. La boucle est bouclée. La dynamique dialogique (cf. figure 1) est enclenchée. La découverte de ce mécanisme par les concepteurs leur a permis de s'appropriier le dispositif, i.e. aller chercher les données du travail, formuler les problématiques du travail avec les IRP, planifier les séances de simulation, animer les échanges, traiter les résultats (validation de propositions, pistes de solutions nouvelles, ouverture des questions sur les dimensions techniques et organisationnelles...).

Transférer et débéquiller la démarche

Les premiers ateliers de simulation ont été, au départ, animés par les intervenants. Un processus de transfert s'est opéré très rapidement vers les concepteurs et IRP qui leur a permis d'être autonomes dans la mise en œuvre du dispositif sur les ateliers suivants, portant sur la problématique liée à la gestion des flux de pièces. Plusieurs ingrédients cités plus haut ont sans doute permis le transfert de compétences et de l'esprit de ces espaces de discussion, de dialogue et de controverse sur le travail futur pour redonner du pouvoir d'agir aux agents et aux IRP : le système d'acteurs, les outils de préparation des ateliers, le rôle pris par certains RP lors de la préparation et de l'animation des ateliers de simulation. Les concepteurs/animateurs se sont notamment pris au jeu pour faire passer les agents du « jeu » au « je » au travers des scénarios co-construits. Ils ont ainsi, par mimétisme à la posture adoptée par les intervenants lors des premiers ateliers de simulation, enfilé le costume et une posture différente de celle qu'on leur connaissait au début de l'intervention. Celle-ci a permis d'élargir les discussions, plutôt que de les fermer, pour ouvrir la boîte noire du travail réel et co-élaborer des pistes de solutions techniques et organisationnelles. La fabrique du compromis se nourrit ici de la mise en scène des controverses par la simulation.

3. DISCUSSION : APPORTS ET LIMITES DU DISPOSITIF SUR LA DYNAMIQUE DE DIALOGUE SOCIAL

Si le « premier étage de la fusée » était constitué des éléments « techniques » du dispositif déployé, son deuxième étage portait plus précisément, pour les intervenants, sur la dynamique de dialogue social au sein de l'établissement. Le dispositif visait en effet à la développer pour que, par le biais de la préparation, de l'animation et des remontées des problématiques

traitées, la direction prenne davantage en compte les enjeux du travail réel en concertation avec les représentants du personnel. Avec un peu de recul (fin de l'intervention en octobre 2021), nous pouvons juger qu'une forme d'appropriation croisée a eu lieu à travers le dialogue inter-mondes : les concepteurs s'approprient le travail réel ; les salariés s'approprient le projet et y contribuent. Le premier étage est bien lancé. Quelques indicateurs :

- L'établissement valorise le dispositif par ce qui est nommé « l'atelier de simulation du mois » et des maquettes volumétriques naissent dans certains secteurs du TI, fabriqués par des agents qui souhaitent se projeter dans leurs futures situations de travail,
- Les concepteurs ont découvert, sous un nouveau prisme et grâce à une méthode inconnue jusqu'alors, un point de vue pour regarder le travail,
- Les agents ont découvert le travail des concepteurs par le biais des discussions autour des contraintes du projet.

Nous n'avons cependant pas eu de réponse définitive sur la qualité et l'intensité de l'appropriation par les IRP et par la direction. De fait, l'ouverture de nombreux sujets de controverse (sur le travail, sur les conditions de travail, sur le projet, sur la conduite de projet, sur le processus de prise de décision, sur la négociation sociale, sur l'emploi, sur l'avenir du site, sur la symbolique des cheminots...) que permettent les ateliers de simulation du travail semble déstabiliser le rapport habituel entre direction et organisations syndicales, établi traditionnellement sur des sujets d'emploi discutés au sein des instances officielles. Cet aspect mérite, à ce stade, de continuer à être accompagné. Peut-être pourrait-il être instruit comme un dialogue entre les mondes spécifiques que sont ceux de la direction d'une part, des instances représentatives du personnel d'autre part. Ce « dialogue social inter-mondes » mériterait d'être outillé et mis en lien avec le dialogue inter-mondes engagé entre concepteurs et agents.

CONCLUSION

Le dispositif technique qui prépare à la mise en scène du travail réel et du réel du travail a permis l'allumage du premier étage de la fusée et l'envolée de cette dernière. Il a été primordial, indispensable.

Le deuxième étage de la fusée doit maintenant prendre le relais. Sa construction et son maintien doivent être, selon le responsable du projet de transformation, « l'un des ingrédients pour que le dispositif continue de garder l'esprit initial et qu'il ne soit pas dévoyé dans son usage par les acteurs qui le piloteront ». C'est l'enjeu de la période qui s'ouvre.

BIBLIOGRAPHIE

Anact-Aract (2019, 14 juin). Le kit « Méthode de l'évaluation embarquée : pour construire les changements avec les salariés ». Anact.fr. Consulté le 8 février 2022 sur <https://www.anact.fr/outils/le-kit-methode-de-levaluation-embarquee-pour-co-construire-les-changements>

Anact-Aract (2022). *Simulation des situations de travail. Une méthode pour co-construire le changement*. Readymag. Consulté le 8 février 2022 sur <https://readymag.com/anact/simulation/>

Barcellini, F., Van Belleghem, L. et Daniellou, F. (2013) Les projets de conception comme opportunité de développement des activités. Dans P. Falzon (coord.) *Ergonomie constructive* (pp. 191-206). Paris, PUF.

Béguin, P. (2007). Innovation et cadre sociocognitif des interactions concepteurs-opérateurs : Une approche développementale. *Le Travail Humain*, 70(4), 369-390.

Béguin, P. (2013). La conception des instruments comme processus dialogique d'apprentissages

mutuels. Dans P. Falzon (coord.) *Ergonomie constructive* (pp 147-160). Paris, PUF.

Clot, Y. (2014) Réhabiliter la dispute professionnelle. *Journal de l'école de Paris du Management*. 2014(1) 9-16. <https://www.cairn.info/revue-le-journal-de-l-ecole-de-paris-du-management-2014-1-page-9.htm>

Mollo, V. (2022). *Cultiver la diversité pour développer l'agentivité. La réflexivité dans la démarche ergonomique* [Habilitation à Diriger des Recherches, Université de Toulouse]

Salher, B., Berthet, M., Douillet, P. & Mary-CHeray, I. (2007). *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*. Editions Anact, Lyon.

Douillet P. (2013), *Prévenir les risques psychosociaux : outils et méthodes pour réguler le travail*, Coll. Agir sur, Anact

Schön, D. (1983). *The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action*. USA: Basic Book, Harper Collins Publisher.

Van Belleghem, L. (2018). La simulation de l'activité en conception ergonomique : acquis et perspectives. *Activités*, 15(1).